



Joachim H. Becker  
Helmut Ebert · Sven Pastoors

# Praxishandbuch berufliche Schlüssel- kompetenzen

50 Handlungskompetenzen  
für Ausbildung, Studium und Beruf

EXTRAS ONLINE

 Springer

# Praxishandbuch berufliche Schlüsselkompetenzen

Joachim H. Becker  
Helmut Ebert  
Sven Pastoors

# Praxishandbuch berufliche Schlüssel- kompetenzen

50 Handlungskompetenzen für Ausbildung, Studium und Beruf

Mit 19 Abbildungen

**Joachim H. Becker**

Nettetal  
Deutschland

**Helmut Ebert**

Kommunikationsstrategie und Coaching  
GmbH  
Bochum  
Deutschland

**Sven Pastoors**

IdeenPatent – Netzwerk für Kommunikation  
und Innovation  
Düsseldorf  
Deutschland

Zusätzliches Material zu diesem Buch finden Sie auf <http://www.lehrbuch-psychologie.de>.

ISBN 978-3-662-54924-7      ISBN 978-3-662-54925-4 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-54925-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin /

Einbandabbildung: © paparazzit / Getty Images / iStock

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Deutschland

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

# Vorwort

---

## ■ Warum wir dieses Buch geschrieben haben

Wer im Internet die Worte „Schule“, „Studium“ oder „Beruf“ sucht, wird schnell auf Seiten mit Diskussionen über die dafür benötigten Fertigkeiten und Fähigkeiten stoßen. Auch auf Bewerbungsportalen und Stellenausschreibungen spielen Soft Skills und Schlüsselkompetenzen eine große Rolle. Als wir vor rund einem Jahr nach einem neuen Buch für das Fach Social and Communication Skills suchten, waren wir deshalb sehr überrascht, dass es derzeit auf dem Markt kein umfassendes Werk zu diesem Thema gibt. Da sich jeder von uns bereits seit Jahren mit diesem Thema befasst und Texte zu einzelnen Kompetenzbereichen verfasst hatte, beschlossen wir kurzerhand, selbst ein Buch zu diesem Thema zu schreiben.

Ziel dieses Buches ist es, Schülern, Auszubildenden und Studenten einen Überblick über die wichtigsten Kompetenzen und Kompetenzbereiche für das Studium oder den Beruf zu geben. Doch nicht nur unser Verhalten, sondern auch die Art und Weise, wie wir kommunizieren, entscheidet über unseren persönlichen Erfolg. Deshalb stellen wir Ihnen in diesem Buch nicht nur die 50 wichtigsten Kompetenzen für den beruflichen Alltag vor, sondern thematisieren auch deren Einsatz und Anwendung: Wie erreiche ich am besten meine persönlichen Ziele? Wie entwickle ich neue Ideen? Oder wie löse ich Konflikte?

Dies sind nur drei Themen, die in diesem Buch besprochen und mithilfe von praktischen Beispielen erläutert werden. Neben Grundlagenwissen steht dabei vor allem die praktische Anwendung der Kompetenzen im Vordergrund. Die Kapitel sind didaktisch optimal für den Einsatz in Ausbildung und Studium aufbereitet. Auf [www.lehrbuch-psychologie.de](http://www.lehrbuch-psychologie.de) finden sich zahlreiche kostenlose Foliensätze für Dozentinnen und Dozenten zum Download. Registrieren Sie sich dort bitte im Dozentenbereich, dann finden Sie die Materialien durch Klick auf das Buchcover im Bereich „Lehrbücher“. Wir freuen uns auf Ihren Besuch.

## ■ Aufbau des Buches

Das Handbuch umfasst insgesamt 25 Kapitel, in denen den Lesern ein erster Überblick über die Grundlagen des Zusammenlebens und unterschiedliche Handlungskompetenzen geboten wird. Um Personalentwicklern, Trainern, Dozenten und Lehrern den Einsatz des Buches im Studium, im Unterricht oder in Trainings zu erleichtern, sind die einzelnen Kapitel in vier größere, voneinander unabhängige Themenkomplexe gefasst.

Innerhalb dieser Themenkomplexe bauen die einzelnen Kapitel zwar inhaltlich aufeinander auf, sind aber auch einzeln gut verständlich. Dieses Buch kann somit gleichermaßen als Lehrbuch oder Nachschlagewerk verwendet werden.

## ■ Soziale und persönliche Kompetenzen

Der erste Teil des Buches beginnt in ► [Kapitel 2](#) mit einem Überblick über die Grundlagen des Zusammenlebens. Hierzu zählen neben der Kooperationsfähigkeit auch Eigenschaften wie Aufmerksamkeit, Vertrauen und emotionale Intelligenz. Diese Eigenschaften sind die Voraussetzung für jede Form des Zusammenlebens und -arbeitens. Sie sichern nicht nur ein friedliches Miteinander, sondern bieten uns auch die Möglichkeit, durch Kooperation mit anderen leichter unsere Ziele zu erreichen und so unsere eigenen Energiressourcen zu schonen.

Im dritten und vierten Kapitel liegt der Fokus auf den Grundlagen der Kommunikation. Auch wenn Kommunikationsratgeber den Eindruck erwecken, wir wüssten alles über Kommunikation, täuscht der Eindruck. Von einer einheitlichen Kommunikationstheorie sind wir weit entfernt. Deshalb haben wir uns entschieden, unterschiedliche Kommunikationsmodelle vorzustellen. Dabei legen wir dar, welche Aspekte der Kommunikation von der jeweiligen Theorie besonders gut erfasst worden sind.

Aufbauend auf ► [Kapitel 3](#) und [4](#) folgt im fünften Kapitel ein Überblick über die unterschiedlichen Formen der Kommunikation. Viele Menschen sind nicht in der Lage, effizient und zielgerichtet zu kommunizieren. Verbale und nonverbale Kommunikation sind jedoch entscheidend für den Erfolg beruflicher und privater sozialer Beziehungen.

Im sechsten Kapitel stehen persönliche Kompetenzen im Mittelpunkt. Wer über persönliche Kompetenzen verfügt, ist in der Lage, Aufgaben selbstständig und selbstverantwortlich zu bewältigen. Bei persönlichen Kompetenzen handelt es sich somit um Fähigkeiten, die nicht nur im Arbeitsprozess, sondern in allen Bereichen des Lebens wichtig sind. Da das Hauptaugenmerk des Buches der beruflichen Handlungskompetenzen und der Teamarbeit gilt, konzentrieren wir uns in diesem Kapitel auf werteorientiertes Handeln, Zielorientierung, Verantwortungsbewusstsein, Selbstreflexion, Flexibilität, Einsatzbereitschaft und Eigeninitiative.

Das siebte Kapitel bietet einen Überblick über die wichtigsten sozial-kommunikativen Kompetenzen. Dabei orientieren wir uns an den beiden Organisationspsychologen Anke von der Heyde und Boris von der Linde. Die beiden haben eine Reihe sozial-kommunikativer Kompetenzen ausgearbeitet, die für eine erfolgreiche Gesprächsführung wichtig sind. Diese Kompetenzen können wir schulen und trainieren. Es geht zunächst aber darum, sich die Merkmale der Kompetenzen bewusst zu machen, die unser Verhalten im Gespräch beschreiben.

Abgerundet wird der erste Teil des Buches mit einem Kapitel zum Thema Präsentieren und Visualisieren. In diesem Kapitel werden praktische Tipps zur Vorbereitung von Vorträgen und Präsentationen gegeben.

### ■ ■ Methodenkompetenzen

Den zweiten Schwerpunkt bilden die Methodenkompetenzen. Sie gelten als Querschnittskompetenzen. Neben Fachkompetenzen, sozialen Kompetenzen und persönlichen Kompetenzen gehören sie zu den zentralen Bestandteilen einer umfassenden beruflichen Handlungskompetenz. Methodenkompetenzen helfen uns dabei, Fachkompetenz aufzubauen und diese erfolgreich zu nutzen. Sie gelten deshalb auch als Schlüsselqualifikationen für den beruflichen Erfolg.

Aus diesem Grund wird in ► [Kapitel 9](#) ein kurzer Überblick über die unterschiedlichen Methodenkompetenzen gegeben. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den hierfür hilfreichen Eigenschaften und Fähigkeiten, wie z. B. auf analytischem Denken, systematisch-methodischem Denken, Organisationsfähigkeit und Planungsfähigkeit. In den darauffolgenden Kapiteln werden einzelne Methodenkompetenzen weiter vertieft. Dabei wird ein erster Einblick in den Themenkomplex der Kreativität (► [Kapitel 10](#) und [11](#)), in die Lernkompetenz (► [Kapitel 12](#)), in das Selbst- und Zeitmanagement (► [Kapitel 13](#)) sowie in die Medienkompetenz und in den Umgang mit neuen Kommunikationsmedien (► [Kapitel 14](#)) geboten.

### ■ ■ Managementkompetenz

Die Managementfähigkeiten seiner Führungskräfte sind ein wichtiger Faktor für den Erfolg eines Unternehmens oder eines Teams. Die Voraussetzung für die erfolgreiche Führung eines Teams oder eines Unternehmens werden in den ► [Kapiteln 15](#) (Management Skills) und [16](#) (Werteorientierte Führung) erläutert.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf dem Bereich des Teammanagements. In Zukunft werden wir immer mehr zur Teamarbeit aufgefordert werden und Teamfähigkeit ist auch immer wieder eine Forderung der Wirtschaft, die an die potenziellen Mitarbeiter gestellt wird. Doch nicht jede Gruppe in einem Unternehmen ist auch gleichzeitig ein Team. Was genau ein Team kennzeichnet und welche unterschiedlichen Rollen es einem Team gibt, erläutern wir in ► [Kapitel 17](#). In ► [Kapitel 18](#) (Teammanagement) werden anschließend unterschiedliche Führungsmethoden vorgestellt.

Wenn wir mit anderen Menschen zusammentreffen und kommunizieren, sind Konflikte vorgeplant. Welche Konflikte es gibt und wie wir sie erkennen, erläutern wir in ► [Kapitel 19](#) (Konflikte). Konflikte sind gut und sinnvoll. Sie müssen jedoch bearbeitet werden, damit sie nicht weiter eskalieren. Wer damit umzugehen weiß, der wird Positives aus Konflikten ziehen können. ► [Kapitel 20](#) ist deshalb dem Konfliktmanagement gewidmet.

Unbearbeitete Konflikte können zu Mobbing oder Diskriminierungshandlungen führen. Vor allem das Thema Mobbing ist in der Vergangenheit in der Öffentlichkeit häufig diskutiert worden. Die Schäden, die Mobbing, Diskriminierung und sexuelle Belästigung in Unternehmen verursachen, und was dagegen getan werden kann, sind weitere Bestandteile des Buches (► [Kapitel 21](#) und [22](#)).

### ■ ■ Kulturelle und interkulturelle Kompetenzen

Die letzten drei Kapitel (► [Kapitel 23 bis 25](#)) sind der interkulturellen Kompetenz gewidmet. Aufgrund der immer engeren Verknüpfung zwischen unterschiedlichen Ländern und Kulturen gewinnt interkulturelle Handlungskompetenz zunehmend an Bedeutung. Jeder Mensch hat seine eigenen Erfahrungen, Erinnerungen und Geschichten und daher auch seinen eigenen kulturellen Hintergrund (einschließlich geografischer, ethnischer, moralischer, ethischer, religiöser, politischer, historischer) bzw. kulturelle Identität. Dies betrifft einerseits Unterschiede zwischen Nationen, Ländern und Regionen, andererseits zwischen Unternehmen oder ihren jeweiligen Abteilungen, unterschiedlichen Geschlechtern, Subkulturen oder unterschiedlichen Klassen und sozialen Schichten. Das Verständnis für die Denk- und Handlungsmuster unseres Gegenübers ist ein entscheidender Faktor für das Gelingen von Kommunikation. Deshalb können wir nur dann erfolgreich kommunizieren, wenn wir uns unserer eigenen Kultur und den Unterschieden zur Kultur anderer bewusst sind.

### ■ Danksagung

Bei diesem Buch haben uns viele Menschen mit ihren Ideen und Anregungen unterstützt. Unser besonderer Dank gilt dabei zum einen Kristina Laubeck, die uns aktiv bei der Auswahl der Kompetenzen und der Konzeption des Buches behilflich war. Zum anderen stand uns Janet Antonissen beim Verfassen der Kapitel im Bereich kulturelle Kompetenzen jederzeit mit Rat und Tat zur Seite. Darüber hinaus danken wir an dieser Stelle den vielen engagierten Studenten,

die mit ihren Anregungen und ihrem Feedback Spuren in diesem Buch hinterlassen haben. Sie alle haben zum Gelingen dieses Buches beigetragen.

Abschließend bedanken wir uns zudem bei unseren Ansprechpartnern beim Springer-Verlag Psychologie, vor allem bei Herrn Joachim Coch, für die gute Zusammenarbeit.

Wir wünschen allen Lesern viel Spaß bei der Lektüre.

**Joachim Becker (Venlo), Helmut Ebert (Bonn) und Sven Pastoors (Düsseldorf)**  
März 2017

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
	<i>Sven Pastoors</i>	
1.1	Was ist eine Kompetenz? .....	1
1.2	Kategorien beruflicher Handlungskompetenzen .....	1
1.3	Lassen sich Kompetenzen messen? .....	4
	Literatur.....	5
<b>I</b>	<b>Sozial-kommunikative Kompetenzen</b>	
<b>2</b>	<b>Bedeutung sozialer Kompetenzen</b> .....	<b>9</b>
	<i>Helmut Ebert</i>	
2.1	Bedeutung sozialer Kompetenzen für den Erfolg von Kommunikation.....	9
2.2	Kooperation.....	9
2.3	Vertrauen .....	11
2.4	Aufmerksamkeit .....	13
2.5	Emotionale Intelligenz .....	14
	Literatur.....	16
<b>3</b>	<b>Kommunikationsmodelle: Grundlagen</b> .....	<b>19</b>
	<i>Helmut Ebert</i>	
3.1	Kommunikation.....	19
3.2	Grundlegende Modelle der Kommunikation.....	20
3.3	Kommunikation als Übermittlung von Informationen .....	21
3.4	Kommunikation als Übermittlung mehrdeutiger Nachrichten .....	22
	Literatur.....	24
<b>4</b>	<b>Kommunikationsmodelle: Umfassendere Erklärungsansätze</b> .....	<b>25</b>
	<i>Helmut Ebert</i>	
4.1	Kommunikation als Handlung.....	25
4.2	Kommunikation als Beziehungsarbeit .....	27
4.3	Kommunikation als Voraussetzung für Kooperation .....	29
4.4	Kommunikation als Prozess zum Erhalt sozialer Systeme .....	30
	Literatur.....	32
<b>5</b>	<b>Formen der Kommunikation</b> .....	<b>33</b>
	<i>Helmut Ebert, Joachim H. Becker</i>	
5.1	Die Kommunikationspyramide .....	33
5.2	Verbale Kommunikation .....	34
5.3	Paraverbale Kommunikation .....	36
5.4	Nonverbale Kommunikation (Körpersprache) .....	37
5.5	Extraverbale Kommunikation .....	40
5.6	Aktives Zuhören.....	41
	Literatur.....	42

**6 Persönliche Kompetenzen** ..... 43  
*Joachim H. Becker, Sven Pastoors*

6.1 **Definition und Begrifflichkeiten** ..... 43  
6.2 **Wertebewusstsein und persönliche Wertekompetenz** ..... 44  
6.3 **Zielorientierung** ..... 45  
6.4 **Verantwortungsbewusstsein** ..... 46  
6.5 **Selbstreflexion und Veränderungsbereitschaft** ..... 46  
6.6 **Flexibilität** ..... 47  
6.7 **Einsatzbereitschaft** ..... 48  
6.8 **Eigeninitiative** ..... 48  
**Literatur** ..... 49

**7 Sozial-kommunikative Kompetenzen** ..... 51  
*Joachim H. Becker, Sven Pastoors*

7.1 **Definition und Begrifflichkeiten** ..... 51  
7.2 **Empathie** ..... 51  
7.3 **Kommunikationsfähigkeit** ..... 52  
7.4 **Durchsetzungsvermögen** ..... 53  
7.5 **Konfliktfähigkeit** ..... 54  
7.6 **Team- und Integrationsfähigkeit** ..... 55  
7.7 **Anpassungsfähigkeit** ..... 55  
7.8 **Kritikfähigkeit** ..... 56  
7.9 **Fähigkeit, angemessenes Feedback zu geben** ..... 57  
**Literatur** ..... 58

**8 Präsentieren und Visualisieren** ..... 59  
*Sven Pastoors*

8.1 **Definition und Begrifflichkeiten** ..... 59  
8.2 **Vorbereitung einer Präsentation** ..... 60  
8.3 **Durchführung der Präsentation** ..... 62  
8.4 **Medien zur Visualisierung** ..... 65  
8.5 **Handout und Thesenpapier** ..... 67  
**Literatur** ..... 67

## **II Methodenkompetenzen**

**9 Berufliche Methodenkompetenzen** ..... 71  
*Sven Pastoors*

9.1 **Begrifflichkeiten** ..... 71  
9.2 **Der Problemlösungsprozess** ..... 72  
9.3 **Analytisches Denken** ..... 76  
9.4 **Systematisch-methodisches Denken** ..... 78  
9.5 **Organisationsfähigkeit** ..... 78  
**Literatur** ..... 79