

Abb. 4: Integrierter Qualifikationsprozess

Mit der *Persönlichkeits- oder Selbstkompetenz* werden vor allem spezifische Einstellungen gegenüber der eigenen Person und der Arbeits- und Lebensumwelt zusammengefasst, wie z. B.:

- Leistungsbereitschaft/Engagement,
- Wertebewusstsein,
- Selbstmotivation,
- Flexibilität und Kreativität,
- Ausdrucksvermögen,
- Lernfähigkeit und –bereitschaft,
- Resilienz/Work-Life-Balance,

- Zeit-/Selbstmanagement/-reflexion.

Als *Methodenkompetenz* gelten Fähigkeiten und Fertigkeiten für ein zielorientiertes und planmäßiges Handeln, die in einer effizienten und effektiven Problemlösung sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext resultieren, wie z. B.:

- Ganzheitliches/Systemdenken,
- Analyse- und Synthesefähigkeit,
- Entscheidungs-/Durchsetzungsvermögen,
- Zielorientierung, Strategisches Denken,
- Zeitmanagement,
- Risikobewusstsein,
- Informations-/Wissensmanagement,
- berufsbezogenes System- und Prozesswissen.

Unter der *Sozialkompetenz* werden solche Verhaltensdispositionen verstanden, die für einen erfolgreichen Umgang mit anderen Menschen im engeren und weiteren Kontakt benötigt werden, wie z. B.:

- Kommunikationsfähigkeit (Rhetorik, Moderation, Gesprächsführung),
- interkulturelle Kompetenz,
- Führungsbereitschaft und -kompetenz,
- Kooperationsfähigkeit,
- Konfliktfähigkeit,
- Teamfähigkeit,
- Einfühlungsvermögen,
- emotionale Intelligenz.

Im Gegensatz zu den sogenannten „Hard Skills“ des eindeutig definier- und evaluierbaren fachlichen Kennens und Könnens werden die synergetisch im jeweiligen Handlungskontext zusammenwirkenden Schlüsselqualifikationen oder -kompetenzen häufig auch als „*Soft Skills*“ bezeichnet.

## **2.2 Handeln und sich verhalten – Erfolgsfaktor Persönlichkeit**

Was wir als Individuen tun und wer wir dabei sind, also wie wir uns gegenüber uns selbst und unserem Umfeld verhalten, ist in doppelter

Weise bestimmt durch unser natürliches und soziales Ich. Persönlicher Erfolg ist dabei immer gekoppelt an Handlungserfolg, d. h. die bewusst oder unbewusst erzeugte Wirkung in der Realität.

### 2.2.1 Handlungs- und Methodenkompetenz

„Wer das erste Knopfloch verfehlt, kommt mit dem Zuknöpfen nicht zurande.“ Wenn auch die naturwissenschaftlichen Methoden des berühmten Dichters heute eher problematisch wirken, so verweist doch das Zitat auf einen wichtigen Zusammenhang zwischen planvollem Vorgehen und erreichtem Ergebnis. Dass Goethe darüber hinaus die permanente Selbstbeobachtung und -reflexion als wesentlichen Bestandteil seiner Methodik verankert (vgl. Penner 1996, S. 3), konvenierte zwar weder damals noch heute mit den wissenschaftlichen Qualitätskriterien der Theoriebildung, ist jedoch ein wesentlicher Aspekt individueller Klugheit und damit Bestandteil einer pragmatischen Handlungskompetenz, die nicht nur auf Versuch und Irrtum der persönlichen Erfahrungen, sondern zugleich auf deren logischer, systematischer und (selbst-)kritischer Erschließung beruht.

**Handlungskompetenz** bezeichnet die Fähigkeit, auch mit neuen Situationen adäquat, zielgerichtet, systematisch und verantwortungsbewusst umzugehen, indem Erfahrungen aus anderen situativen Kontexten und das Wissen über strukturierte, planmäßig abzuwickelnde Verfahren kombiniert, angepasst und eingesetzt werden.

Je komplexer eine Handlungssituation ist, desto wichtiger ist es, nicht nur einzelne Ablauffolgen zur planmäßigen Vorgehensweise zu beherrschen, sondern vor allem die Eigenheiten und Eigenschaften von Systemen zu erkennen und zu berücksichtigen. **Systemorientiertes Denken und Handeln** kann heute als Überschrift über alle Varianten der Methoden- und Handlungskompetenz gesetzt werden, da jedes Handeln einen Abwägungsprozess zwischen den einzelnen Elementen (z. B. Personen, Ressourcen), Beziehungen (z. B. Hierarchie, Freundschaft, Abhängigkeit) und der zu erreichenden Ziele in einem bestimmten Umfeld (z. B. Markt, Gesellschaft) einget. Mit der Systemorientierung gelingt es, eine umfassendere Perspektive einzunehmen, aus der heraus einzelne Aktivi-

täten und Prozesse in ihrer jeweiligen Bedeutung eingeschätzt und entsprechend priorisiert werden können.

Die vielfältigen Techniken, die unter dem Stichwort „Methodenkompetenz“ zur Steigerung der Effizienz und Effektivität des Handelns von und in Organisationen vermittelt werden, liefern Instrumente für die jeweils aktuelle Situation. Und sie bedeuten eine Art „Feintuning“ für das reflektierte individuelle Handeln. So kann beispielsweise ein Zeitmanagement-Training die Arbeit in einem Büro deutlich optimieren, und gleichzeitig im Alltag Erleichterungen bringen. Aus einem Präsentationstraining können sowohl Checklisten für eine gezieltere Vor- und Nachbereitung entnommen werden als auch die Rückmeldung über die persönliche Ausstrahlung und Einflussmöglichkeiten in einer Gruppe. Qualifizierte Trainer geben für eben diese Folge- und Quereffekte Hinweise und sinnvolle Evaluationen bewerten nicht nur den expliziten, sondern auch den impliziten Lerneffekt.

Planmäßiges und systematisches Vorgehen ist darüber hinaus auch eine Frage der Unternehmenskultur, die entwickelt, gefördert und vor allem vorgelebt werden muss. Zur Methodenkultur gehört zwingend auch die Gestaltung und Erhaltung von Freiräumen dazu, um die gewünschte Kreativität, Offenheit und das Lernen aus Fehlern bewusst zuzulassen. Schließlich ist der wichtigste Aspekt der Methodenvermittlung die Implikation des Wandels, wiederum aus einer systemischen Betrachtung heraus. Denn je schneller sich Themen und Prozesse verändern, desto flexibler und gestaltungsfähiger müssen die Techniken sein, damit adäquat umzugehen, um Lösungen zumindest auf Zeit zu entwickeln.

### **2.2.2 Persönlichkeitsentwicklung und Selbstreflexion**

Die Persönlichkeit eines Menschen ist laut Duden die „umfassende Bezeichnung für die Beschreibung und Erklärung des einzigartigen und individuellen Musters von Eigenschaften eines Menschen, die relativ überdauernd dessen Verhalten bestimmen.“ Gehören wir also von Geburt an zur biologischen Spezies Mensch, für den ein soziales Dasein typisch und überlebenswichtig ist, so werden wir durch die Auseinandersetzung mit anderen und uns selbst schließlich in einem bis zu unserem Tode dauernden Sozialisationseffekt zu einem Individuum, das sich durch eine spezifische Wertorientierung, Emotionalität, Denk- und Lernfähigkeit und typische, wiederkehrende Verhaltensmuster von anderen unterscheidet. Man kann diese Individualität als eine spezifische Pas-

sung von Mensch und Welt, Innen und Außen bezeichnen, die sich durch die Aneignung kultureller, ökonomischer und sozialer, kognitiver und emotionaler Verhaltensweisen lebenslang weiterentwickelt. Die Art dieses Austauschs ist wiederum durch einen spezifischen persönlichen Modus charakterisiert. Es sind drei Varianten unterscheidbar, i. e. die „reaktive“, „evokative“ oder „proaktive Person-Umwelt-Transaktion“ (Caspi 1998, zit. nach Weber/Rammsayer 2005, S. 45).

Die reaktive Variante verweist auf das Phänomen, dass sich derselbe soziale Kontext in der Wahrnehmung und Interpretation von unterschiedlichen Personen je unterschiedlich darstellt und entsprechend zu unterschiedlichem Verhalten führt. Was also einen Menschen wütend macht, fällt einer anderen Person gar nicht auf oder aber bestärkt und beruhigt sie in ihrer bisherigen Einstellung.

Evokative Transaktionen erklären Emotionen oder Verhaltensweisen im Umgang mit anderen als direkte Antworten auf Persönlichkeitsmerkmale, die beim anderen in spezifischer Weise wahrgenommen und bewertet werden. Man begründet damit die eigene Art und Weise der Kommunikation als unausweichliche Folgereaktion.

Proaktive Transaktionen bilden einen Kontext für selbst gewählte und gestaltete Beziehungen. Das Individuum wählt sich beispielsweise seinen Arbeitsplatz nach seinen Fähigkeiten, sein Hobby nach seinen Interessen und seinen Freundeskreis nach seinen Werten übereinstimmend aus.

Die gezielte Veränderung von Persönlichkeitsaspekten muss also sowohl die biologischen Determinanten, d. h. vererbte Eigenschaften wie Intelligenz, Temperament und körperliche Konstitution, berücksichtigen als auch die kulturellen Bestimmungsfaktoren, d. h. soziale, familiäre, politische oder religiöse Systeme an Überzeugungen, Werten, Einstellungen und Verhaltenskonventionen und darüber hinaus die Umfeldsituation hinsichtlich der gewünschten und möglichen Initiative des Individuums bewerten.

### **Reflexion der Persönlichkeit**

Wenn es richtig ist, dass die Arbeitsverhältnisse in unserer westlichen Gesellschaft sich immer stärker „hin zu flexibilisierten, subjektivierten und psychophysisch rundum belastenden Beschäftigungsformen“ (Seifert 2008, S. 17) entwickeln und zugleich die Sphären des Alltags und des Berufs immer weiter ineinandergreifen, so ist klar, dass es für jeden Men-

schen einer Fähigkeit bedarf, sich als Akteur in den sozialen Prozessen einzuschätzen, einzubringen und gezielt weiterzubilden. Diese Fähigkeit geht über die fachliche Aus- und Weiterbildung stets hinaus, muss jedoch bereits in der primären und sekundären Sozialisation strukturiert und priorisiert werden, damit die Schlüsselqualifizierung nicht zu einem reinen Kompensationsvorhaben degeneriert, um die Defizite der Auszubildenden und Arbeitnehmer für den Wettbewerb in der globalen Innovations- und Wissensgesellschaft auch nur halbwegs fit zu machen (vgl. ebd., S. 22). In der Balance zwischen der Vermittlung einer inhaltsleeren „Breitbandqualifikation“ und einer inhaltlich und methodisch fokussierten Fachausbildung wird es in der Zukunft noch stärker darum gehen müssen, den „ganzen Menschen“ in der für ihn passenden Position einzusetzen und zu entwickeln.

### **2.3 Kommunizieren und kooperieren – Erfolgsfaktor soziale Kompetenz**

Wir können – wie hinreichend bekannt ist – zwar nicht *nicht* kommunizieren, doch gilt im Umkehrschluss auch, dass wir kommunizieren *können*, ohne dies wirklich gelernt zu haben? Jesus von Nazareth war sicherlich als guter Redner ein Naturtalent, ebenso wie die berühmten Lehrer der Antike eine besondere Expertise im Dialog und in der rhetorischen Diskussion aufwiesen. Martin Luther King oder John F. Kennedy hinterließen prägnante Zitate, die bis heute im kollektiven Gedächtnis verankert sind, und die Ansichten des SPD-Urgesteins Helmut Schmidt sorgen immer noch für mediale Aufmerksamkeit.

Kommunikation ist mehr als reden, aber auch nicht weniger. Sozialkompetenz bedeutet mehr als Kommunikation, schließt diese aber stets grundlegend mit ein. Worum genau geht es also, wenn Kommunikationsfähigkeiten zu trainieren sind, was ist der gemeinsame inhaltliche oder methodische Nenner, wenn „Charisma“ auf der Agenda steht, „emotionale Führung“ oder „Überzeugungskraft im Verkauf“?

#### **2.3.1 Kommunikation als Schlüsselgröße**

Persönliche Lebensbewältigung und gelungene Kooperation, ob im Privaten oder in der Arbeitswelt, sind immer ein Ergebnis und eine Form von Kommunikation. Das bewusste zueinander In-Beziehung-Treten, um seine Meinung, sein Wissen, sein Wollen und sein Können verständlich

darzustellen, ist ein Prozess der persönlichen „Selbstwertung“ durch Sozialisation, d. h. das Spiegeln an anderen und die Entwicklung durch den Austausch mit ihnen.

Es sind im Grunde immer vier Komponenten, die eine Kommunikation beschreiben und erklären: Der Sender oder Kommunikator und sein Gegenüber als Empfänger oder Rezipient, die Botschaft oder Nachricht, die gesendet und empfangen wird und das Medium bzw. der Kanal, in dem die Übertragung der sprachlichen und nichtsprachlichen Zeichen stattfindet. Mit der sogenannten Lasswell-Formel „*Who says what to whom in which channel and with what effect?*“ kann dieser Prozess analysiert, vorbereitet und gesteuert werden.

Seitdem sich die Zeichenwissenschaft/Semiotik und später die Zeitungs- bzw. Kommunikationswissenschaft in den 40er Jahren des vergangenen Jahrhunderts aus Amerika kommend auch als deutschsprachige Disziplinen etabliert haben, werden System und Instrumente der personalen und medialen Kommunikation systematisch erforscht und an zukünftige Praktiker und Wissenschaftler in Journalistik, Politik oder Öffentlichkeitsarbeit vermittelt. In der organisationalen Aus- und Weiterbildung ist das Thema etwa seit den späten 1980ern dauerhaft präsent.

Erfolgreiche Kommunikationstrainings sind immer Verhaltenstrainings, bei denen in Workshops oder im Rahmen von Einzel- oder Teamcoachings Beispiele aus dem persönlichen Erleben analysiert und abstrahiert werden, um auf der Basis verallgemeinerter Erkenntnisse wiederum konkrete Erfahrungen unter Beobachtung zu machen und daraus Lerneffekte zu generieren. Wichtig dabei ist, dass der Prozess- und Systemcharakter von Kommunikationsbeziehungen offenbar wird, und dass es gelingt, die meist unbewusst ablaufenden Prozesse bewusst und damit veränderbar zu machen.

### **2.3.2 Zusammenarbeit leben und gestalten**

Kommunikation ist praktische Beziehungsgestaltung, die sich im organisationalen Kontext zunächst in den Fachabteilungen für Marketing, Öffentlichkeitsarbeit oder Unternehmenskommunikation gegenüber internen oder Stakeholdern vollzieht. Darüber hinaus basiert das komplette soziale und fachliche Miteinander, d. h. das Klima ebenso wie die Aufbau- und Ablauforganisation auf Kommunikation. Erfolgreiche Kommunikation resultiert hierbei im gelungenen Ausgleich unterschiedlicher Inte-

ressen, Ziele und Aktivitäten, der in Unternehmen hierarchisch durch Führungsverhältnisse und arbeitsteilig durch Teams und Projektgruppen geregelt wird. Entsprechend werden Kommunikationstrainings für drei Bereiche angeboten:

- die Verbesserung der persönlichen Rhetorik in Moderations-, Präsentations- oder Gesprächssituationen,
- die Entwicklung von Führungsqualitäten und
- die Optimierung der Zusammensetzung und Zusammenarbeit von und in Teams.

Bisher kaum reflektiert, wenn auch für die Zukunft wegweisend, ist die Betrachtung von Netzwerken, über die künftig die Mehrzahl der Kommunikationen ablaufen wird und die sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext eine spürbare Veränderung von Einfluss-, Macht- und Entscheidungsstrukturen mit sich bringen werden.

### **3 Zukunftsfähigkeit als Schlüsselqualifikation**

Über die sinnvolle und alltagstaugliche Gestaltung der eigenen Berufs- und Lebensbiografie entscheiden in Zukunft noch mehr als in der Vergangenheit die selbstreflexive Kompetenz jedes Einzelnen, das eigene Wissen und Können realistisch einzuschätzen, weiterzuentwickeln und gezielt einzusetzen. Bedingungsfaktoren für den Erfolg sind dabei das flankierende sozio-kulturelle Umfeld mit unterstützenden und integrierenden Strukturen des Erziehungs- und Bildungssystems sowie die Lernfähigkeit und -bereitschaft jedes Einzelnen, um sich in immer wieder neuen Kontexten möglichst gut zu behaupten.

#### **3.1 Schlüsselqualifikationen als Aspekt der Employability**

Lebenslanges Lernen ist als politischer Anspruch und pädagogisches Programm mittlerweile auf allen Ebenen der gesellschaftlichen Bildungsdebatte angekommen (vgl. Ebert-Steinhübel 2013b). Als sozio-ökonomische Notwendigkeit wird es seit den 1990er Jahren vor allem durch die Institutionen der Europäischen Union postuliert, um das Überleben und Reüssieren der internationalen Gemeinschaft durch Wachstum, Chancengleichheit und Beschäftigung zu sichern. In diesem Kontext entstand das Konzept der „Employability“, das die nicht mehr zu gewährleistende, aber im Sinne der Flexibilisierung und Entwicklungsorientierung auch

nicht mehr zwingend anzustrebende Arbeitsplatzsicherheit durch die Beschäftigungssicherheit bzw. -fähigkeit von Personen in unterschiedlichen Arbeitskontexten, also einer Art „Flexicurity“ ersetzt. Als „Fähigkeit, fachliche, soziale und methodische Kompetenzen unter sich wandelnden Rahmenbedingungen zielgerichtet und eigenverantwortlich anzupassen und einzusetzen, um eine Beschäftigung zu erlangen oder zu erhalten“ (Rump/Eilers 2006, S. 21) setzt Employability das Vorhandensein und die ständige Weiterentwicklung von Schlüsselqualifikationen voraus. Als „employable“ oder „beschäftigungsfähig“ erweist sich eine Person dann, wenn sie über einen Katalog von Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügt, der u. a. die Aspekte Fachkompetenz, Initiative, Eigenverantwortung, Unternehmerisches Denken und Handeln, Engagement, Lernbereitschaft, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Empathie, Belastbarkeit, Konfliktfähigkeit, Veränderungsbereitschaft und Reflexionsfähigkeit (vgl. ebd.) umfasst.

Im Zuge der Employability-Debatte wird die Idee der Schlüsselqualifikationen wieder hochaktuell, droht jedoch abermals – wie bereits bei dem Konzept von Mertens – auf eine ökonomisch orientierte Anpassungsqualifikation reduziert zu werden. Ein spannende Implikation bieten demgegenüber die Überlegungen der Hochschulpolitik, das aus dem Bologna-Prozess übernommene Zielkonzept „Employability“ in einem erweiterten gesellschaftsorientierten Sinne zu begreifen, um „die alleinige Orientierung an der ‚core profession‘, d. h. am beruflichen Kernfeld einer Disziplin, zu überwinden (Kohler 2004, S. 6) und die Studierenden stattdessen auf zunehmende Variabilität und Diversität ökonomischer, ökologischer, politischer und sozialer Tätigkeits- und Verantwortungsbereiche vorzubereiten (vgl. ebd.). Die Ausbildung und Entwicklung horizonterweiterter und verhaltensorientierter, logischer und psychologischer Schlüsselqualifikationen, gehört dabei inhaltlich und konzeptionell unabdingbar dazu.

### 3.2 Qualifizierung für die (post-)mediale Wissensgesellschaft

„The next society will be a knowledge society. Knowledge will be its key resource, and knowledge workers will be the dominant group in its workforce“, prognostizierte Peter Drucker bereits vor über zehn Jahren in einem Artikel über unsere zukünftige Gesellschaft (Drucker 2001), deren Grundzüge schon deutlich erkennbar sind: „Much of it will be unprecedented. And most of it is already here, or is rapidly emerging“ (ebd., o. S.). Die Dominanz der Wissensarbeit und ihrer Protagonisten bringt, so

schreibt er, auch eine Verschiebung der gesellschaftlichen Deutungsmacht mit sich: „Just as unskilled manual workers in manufacturing were the dominant social and political force in the 20th century, knowledge technologists are likely to become the dominant social – and perhaps also political – force over the next decades“ (ebd.).

Was er dabei nicht voraussieht, ist die ubiquitäre Verfügbarkeit und Zugänglichkeit von Informationen, die durch die neuen, interaktiven Medien auf nunmehr nahezu allen sozialen und beruflichen Ebenen gegeben ist. Selbst der ungelernte Arbeiter in einem Lager wird heute in der Lage sein (müssen), seine Disposition über moderne Computersysteme abzurufen und zu kontrollieren und bereits Kindergartenkinder „lernen“ ganz selbstverständlich die Kommunikation durch Smartphones als scheinbar ganz normale Realität. Diese allumfassende, subtil verlaufende und weitgehend unbemerkte Verbreitung, Durchdringung und Beeinflussung des Alltags- und Berufslebens durch Medien, vor allem aber die Frage nach den verbleibenden Gestaltungs- und Kontrollmöglichkeiten durch den Einzelnen werden als Phänomen der „Postmedialität“ bezeichnet (vgl. Maresch 2009, 2010). Wenn – wie im aktuellen politischen Diskurs immer deutlicher offenbar respektive offenbart wird – im globalen Datennetz die Informationsprozesse nicht mehr zwischen definierten Sendern und Empfängern autonom bestimmt und geschützt werden können, so droht die soziale Kommunikation in ihrer technologischen Form auf- und verloren zu gehen. Hinter den Begriffen der schönen neuen Wissens- und Mediengesellschaft offenbart sich ein enormes Dilemma von höchster politischer Relevanz.

Gleich welcher Art und Intensität die zukünftigen Entwicklungen sein mögen, scheint eines sicher: Die Komplexität aller gesellschaftlichen Prozesse wird ebenso zunehmen wie die Chancen, sich darüber ein Bild zu machen und sich als Person zu positionieren. Zukunftsfähige Erziehungs- und Bildungsprozesse müssen daher neben allen anderen Kompetenzbereichen vor allem auch eine Art Metawissen vermitteln, das durch bestimmte Orientierungs-, Bewertungs- und Selektionskriterien soziale Handlungsfähigkeit ermöglicht. Der Präsident des Wuppertalinstituts für Klima, Umwelt und Energie, Uwe Schneidewind, hat dazu einen neuen Qualitätsstandard für das gesamte Wissenschaftssystem benannt, der reflektorisch und aktiv zugleich darin unterstützt „Informationen über gesellschaftliche Veränderungsprozesse zu verstehen und eigenes Handeln in diese Prozesse einzubringen“ (Schneidewind 2013, S. 82). Das

Konzept der sogenannten „transformative literacy“ zielt auf die Etablierung eines transdisziplinären, zugleich reflexiven und gestaltungsorientierten Wissensprozesses, durch den die vielschichtige Qualität gesellschaftlicher Veränderungen besser verstanden und das so generierte sozial relevante Wissen als Katalysator in die Prozesse selbst zurückgespielt werden kann (vgl. ebd., S. 82 f.).

Die Neupositionierung des institutionellen Wissenschaftssystems lässt sich wunderbar auf eine Neuorientierung der Schlüsselqualifikationen übertragen. Auch in Zukunft werden diese nie vollständig und abschließend inhaltlich zu definieren sein. Hinsichtlich ihrer Qualität gibt es jedoch drei Kriterien, die einen Erfolg – für den Einzelnen, für eine Organisation und auch für das gesamte Konzept – wahrscheinlicher machen: Zukunftsorientierte Schlüsselqualifizierung muss einen zugleich reflexiven und gestaltungsorientierten Charakter haben und dabei soziale Teilhabe und Vermittlung ermöglichen. Das erfordert eine Lernqualität, die gekennzeichnet ist durch:

- Reflexion, d. h. die ständige kritische Auseinandersetzung, Bewertung und Integration von neuem und vorhandenem Wissen, von Unsicherheit und Stabilität;
- Transformation, d. h. die Orientierung und Propagierung von Veränderungen und Innovationen, die Übersetzung von Alt nach Neu, vom Detail auf das Ganze, vom Ich zum Wir;
- Partizipation, d. h. die aktive Teilnahme und Gestaltung von Lernprozessen, Wissensvermittlung und sozialer Kommunikation.

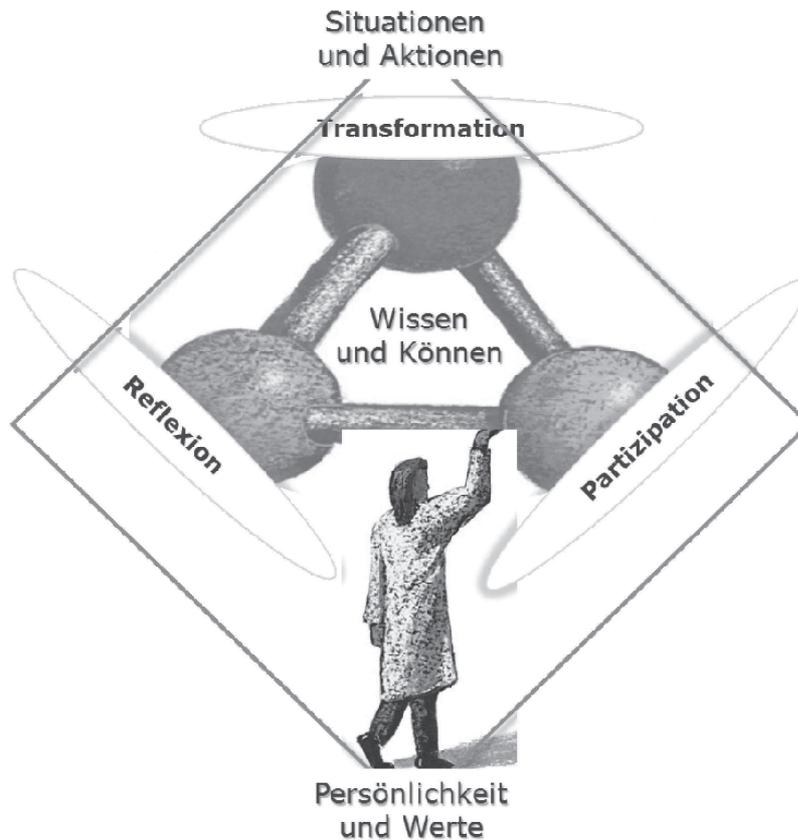


Abb. 5: (Schlüssel-)Qualifikationskriterien für Zukunftsfähigkeit

Die Qualifizierung für die Zukunftsgesellschaft wird ein lebenslanges Projekt werden. „Den“ Schlüssel für ein richtiges Vorgehen auf den unterschiedlichen Ebenen der persönlichen, familiären, schulischen, beruflichen und akademischen Bildungs- und Erziehungsebenen gibt es nicht, wohl aber die Erkenntnis, dass diese Prozesse in irgendeiner Weise aufeinander abzustimmen und zu integrieren sind. Ausgangspunkt für alle Institutionen und Organisationen ist daher eine Diskussion und Formulierung der Schwerpunkte und der Gewichtung der oben genannten Kriterien, da es durchaus einen Unterschied macht, ob das jeweils gemeinschaftliche Handeln und die individuelle Teilhabe stärker durch Reflexion, Partizipation oder Innovation geprägt sein soll. Für die Unternehmen bedeutet dies, dass sie neben einem möglichst breiten Angebot vor allem ein logisches Konzept entwickeln müssen, um jeweils die „ganze“ Organisation und darin die „ganzen“ Menschen adäquat auf die definierte Unternehmens- bzw. Karrierestrategie hin zu entwickeln.

## 4 Literatur

- Arnold, R. (2002): Von der Bildung zur Kompetenzentwicklung. Anmerkungen zu einem erwachsenenpädagogischen Perspektivwechsel. In: Report, H. 49/Juni 2002, S. 26–38
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a. M.
- Bolder, A. (2012): Arbeit, Qualifikation und Kompetenzen. In: Tippelt, R./Schmidt, B. (Hrsg.): Handbuch Bildungsforschung. 2., Aufl., Wiesbaden, S. 813-843
- Brinker, T. (2012): Schlüsselkompetenzen aus der Perspektive von Fachhochschulen. In: Esser R./Merkt, M. (Hrsg.): Lernwelt Universität, Wiesbaden, S. 243–262
- Brümmer, R./Szogas, C. (2006): Employability: Selbstverantwortung fördern – Schlüsselqualifikationen fördern. Eine ganzheitliche Sicht. In: Rump, J./Sattelberger, T./Fischer, H. (Hrsg.): Employability Management. Grundlagen, Konzepte, Perspektiven. Mainz, S. 149–164
- Bunk, G. P./Kaiser, M./Zedler, R. (1991): Schlüsselqualifikationen – Intention, Modifikation und Realisation in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 24.Jg./1991, S. 365-374 URL: [http://doku.iab.de/mittab/1991/1991\\_2\\_MittAB\\_Bunk\\_Kaiser\\_Zedler.pdf](http://doku.iab.de/mittab/1991/1991_2_MittAB_Bunk_Kaiser_Zedler.pdf)
- Burke, K. (o. J.): Teaching the social skills URL: [http://www.phschool.com/eteach/professional\\_development/teaching\\_the\\_social\\_skills/essay.html](http://www.phschool.com/eteach/professional_development/teaching_the_social_skills/essay.html)
- Drucker, P. (2001): The next society. In: The Economist, 1. Nov. 2001 URL: <http://www.economist.com/node/770819>
- Ebert-Steinhübel, A. (2013a): Talente, Kompetenzen und Performance. In: Laske, S./Orthey, A./Schmid, M. J. (Hrsg.): PersonalEntwickeln (Loseblattwerk), Köln, Beitrag 3.29
- Ebert-Steinhübel, A. (2013b): Lebenslanges Lernen/Lifelong Learning. Anspruch und Wirklichkeit einer gesellschaftlichen Leitidee, in: Laske, S./Orthey, A./Schmid, M. J. (Hrsg.): PersonalEntwickeln (Loseblattwerk), Köln, Beitrag 9.25
- Erpenbeck, J./ Rosenstiel, L. v. (Hrsg.) (2007): Handbuch Kompetenzmessung, 2. Aufl., Stuttgart

- Funk, K. (2013): Die 11 wichtigsten Soft Skills. In: computerwoche online. 01.04.2013. URL: <http://www.computerwoche.de/a/die-elf-wichtigsten-soft-skills,1902818>
- Genkova, P. (Hrsg.) (2008): Erfolg durch Schlüsselqualifikationen? „Heimliche Lehrpläne“ und Basiskompetenzen im Zeitalter der Globalisierung, Lengerich
- Gruber, K. (2004): Schlüsselqualifikationen. Konsensstiftende Leerformel, technokratische des Beherrschung Subjektes oder Indiz für Reformbedarf in der betrieblichen Erstausbildung? Diplomarbeit Universität Mainz URL: [http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2004/gruber04\\_01.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2004/gruber04_01.pdf)
- Kohler, J. (2004): Schlüsselkompetenzen und „employability“ im Bologna-Prozess. In: Stifterverband für die deutsche Wissenschaft: a. a. O., S. 5–15
- Lang, R. W. (2000): Schlüsselqualifikationen. Handlungs- und Methodenkompetenz, Personale und Soziale Kompetenz, München
- Maresch, R. (2009): Wissensgesellschaft 2.0 oder postmediale Gesellschaft? Vortrag am 18.11.2009 an der Hochschule Furtwangen URL: <http://www.hs-furtwangen.de/willkommen/weiterbildung/weiterbildung-an-der-hfu/studium-generale/seminar/964-wissensgesellschaft-2-0-oder-postmediale-gesellschaft.html>
- Maresch, R. (2010): Die kommende Gesellschaft: Von der Wissensgesellschaft 2.0 zur postmedialen Gesellschaft? In: Selke, S./Dittler, U. (Hrsg.): Postmediale Wirklichkeiten aus interdisziplinärer Perspektive. Weitere Beiträge zur Zukunft der Medien. Hannover, S. 9–26
- Mertens, D. (1974): Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 7. Jg. 1974, S. 36–43 URL: [http://doku.iab.de/mittab/1974/1974\\_1\\_MittAB\\_Mertens.pdf](http://doku.iab.de/mittab/1974/1974_1_MittAB_Mertens.pdf)
- Neubert, A. (2004): Vom Konzept der Schlüsselqualifikation zum Konzept beruflicher Handlungskompetenz. Vortrag im Rahmen des Projekts „Lebenslanges Lernen in lernenden Regionen“. TU Chemnitz URL: [http://www.arbeitslehre.uni-wuerzburg.de/uploads/media/Aufsatz\\_zur\\_Entwicklung\\_des\\_Begriffes\\_Schluessel-qualifikationen.pdf](http://www.arbeitslehre.uni-wuerzburg.de/uploads/media/Aufsatz_zur_Entwicklung_des_Begriffes_Schluessel-qualifikationen.pdf)
- Penter, R. (1996): Goethes naturwissenschaftliche Methode - Zur Einheit von Natur und Forscher. Medizinische Inaugural-Dissertation 1996, Albert-Ludwigs-Universität, Freiburg URL: <http://www.stalten.de/>

veroeffentlichungen\_penter/Goethes% 20naturwissenschaftliche  
%20Methode.pdf

Rump, J./Eilers, S. (2006): Managing Employability. In: Rump, J./Sattelberger, T./Fischer, H. (Hrsg.): Employability Management. Grundlagen, Konzepte, Perspektiven. Mainz, S. 13–73

Schelten, A. (2001): Schlüsselqualifikationen URL: <http://scheltenpublikationen.userweb.mwn.de/pdf/sqschelten2001.pdf>

Schneidewind, U. (2013): Transformative Literacy. Gesellschaftliche Veränderungsprozesse verstehen und gestalten. In: GAIA 22/2, S. 82–86

Seifert, M. (2008): Changing pursuit? Konzepte der Enkulturation in das Arbeitsleben. In: Genkova, P. (Hrsg.): Erfolg durch Schlüsselqualifikationen? „Heimliche Lehrpläne“ und Basiskompetenzen im Zeichen der Globalisierung, Lengerich, S. 17–27

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (2004): Schlüsselkompetenzen und Beschäftigungsfähigkeit. Konzepte für die Vermittlung überfachlicher Qualifikationen an Hochschulen. Essen

Tippelt, R. (2002): Qualifizierungsoffensive oder Bildungsziele. Zur Spannung von „allgemeiner Bildung“, „spezialisierender Qualifizierung“. „Schlüsselqualifikationen“ und „Lernkompetenz“. In: Report, H. 49/ Juni 2002, S. S. 48–58

Weber, H./Rammsayer, T. (Hrsg.) (2005): Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie, Göttingen

Wellhöfer, P. R. (2004): Schlüsselqualifikation Sozialkompetenz. Theorie und Trainingsbeispiele, Stuttgart

