



IT-Spezialistenertifizierung nach ISO/IEC 17024

Funktionsgruppe: Customer Advisor

**IT Service Advisor (IT-Kundenbetreuer/in) - ISO Certified**

Handreichung zum Profil

Autorin:

Irmhild Rogalla

Herausgeber:

Kompetenzzentrum IT-Bildungsnetzwerke KIBNET

BITKOM e. V.

Albrechtstr. 10

10117 Berlin

1	Danksagung.....	03
2	Einleitung.....	03
3	Profilbeschreibung.....	04
	3.1 Kurzbeschreibung.....	04
	3.2 Arbeitsgebiete und Aufgaben.....	04
	3.3 Prozessübergreifende Kompetenzen.....	04
4	Hauptprozess 1: Beheben von Störungen und Problemen.....	05
	4.1 Ziel/Beschreibung: Beheben von Störungen und Problemen.....	05
	4.2 Prozessmodell: Beheben von Störungen und Problemen.....	06
	4.3 Tätigkeiten: Beheben von Störungen und Problemen.....	07
	4.4 Übergreifende, soziale und individuelle Kompetenzen: Beheben von Störungen und Problemen.....	07
	4.5 Begriffe: Beheben von Störungen und Problemen.....	17
5	Hauptprozess 2: Prüfen und Weiterentwickeln des Services.....	08
	5.1 Ziel/Beschreibung: Prüfen und Weiterentwickeln des Services.....	08
	5.2 Prozessmodell: Prüfen und Weiterentwickeln des Services.....	09
	5.3 Tätigkeiten: Prüfen und Weiterentwickeln des Services.....	10
	5.4 Übergreifende, soziale und individuelle Kompetenzen: Prüfen und Weiterentwickeln des Services.....	10
	5.5 Begriffe: Prüfen und Weiterentwickeln des Services.....	10
	Anhang: Kompetenzbeschreibungen.....	12

## 1 Danksagung

Diese Handreichung entstand unter Einbeziehung von Fachexperten aus Wissenschaft und Praxis. Die Autorin bedankt sich insbesondere ganz herzlich bei Carsten Stanetzek, Dr. Olaf Thelen für die sehr gute Zusammenarbeit. Ohne ihre fachkundige Unterstützung und Zuarbeiten hätte diese Handreichung nicht entstehen können.

## 2 Einleitung

Die vorliegende Handreichung beschreibt die Arbeitsprozesse für das IT-Spezialistenprofil IT Service Advisor. Die Arbeitsprozesse sind mittels mehrerer Hauptprozesse abgebildet und zeigen die profilprägenden Tätigkeiten. Die Profilbeschreibung und die Beschreibung der Hauptprozesse ermöglichen, das vorliegende Profil mit den Inhalten potenzieller Qualifizierungsprojekte zu vergleichen und zu prüfen, ob die angestrebte Zertifizierung aufgrund der zu absolvierenden Arbeitsprozesse und nachzuweisenden Kompetenzen realisierbar ist.

Im nachfolgenden Kapitel 2 wird zuerst ein Überblick über das Profil IT Service Advisor gegeben. In den darauf folgenden Kapiteln werden jeweils die Hauptprozesse beschrieben und durch eine grafische Prozessdarstellung in Anlehnung an ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK) visualisiert. Die Prozessdarstellungen geben einen typischen, jedoch nur beispielhaften Ablauf wieder. Die tatsächlichen Abläufe können sich von Unternehmen zu Unternehmen und von Projekt zu Projekt von diesen exemplarischen Abläufen unterscheiden. Relevant für die Zertifizierung bzw. für das durchzuführende Qualifizierungsprojekt sind die vollständige Ausführung der jeweiligen Teilprozesse und der Nachweis aller Kompetenzen, nicht die Reihenfolge der Ausführung.

Zusätzlich zu den „Prozessmodell“ genannten grafischen Darstellungen der Prozesse werden bei allen Hauptprozessen wesentliche Begriffe erläutert. Diese Begriffserläuterungen stellen keine allgemeingültigen Definitionen dar, sondern beziehen sich ausschließlich auf den Kontext des Profils. Sie geben das Begriffsverständnis der an der Profilerstellung beteiligten Experten in Bezug auf die Prozesse wieder. Durch die Erläuterung der Begriffe werden Kandidaten, Fachliche Berater und Prüfer zu einem gemeinsamen Verständnis der Inhalte der Hauptprozesse geführt.

Hinweise: Die in diesem Dokument dargestellten Prozesse sind für die Darstellung in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht worden. Diese Reihenfolge und die hier dargestellten Verknüpfungen der Prozesse und Tätigkeiten stellen nur ein Beispiel aus vielen sinnvollen Möglichkeiten dar. Die konkrete Ausgestaltung der Prozesse ist jeweils vom Projekt, vom Unternehmen, den Beteiligten und der Aufgabenstellung abhängig. Für die Zertifizierung ist ausschließlich die Durchführung und Dokumentation der Tätigkeiten aus den Prozessen relevant, nicht aber ihre Reihenfolge und Verknüpfung. Andere als die hier dargestellten Abfolgen und Verknüpfungen sind ausdrücklich zulässig.

Die dargestellten Prozesse und verwendeten Begriffe orientieren sich an der ITIL (IT Infrastructure Library). Es wird aber weder vorausgesetzt noch erzwungen, dass ein IT Service Advisor im Rahmen eingeführter ITIL-Prozesse tätig ist. Das Verständnis der verwendeten Begriffe muss daher nicht zwingend den ITIL-Verwendungen und -Definitionen entsprechen, es kann sich auch an dem allgemeinen Sprachgebrauch orientieren.

Hinweis zur Schreibweise: Die Profilbeschreibung bezieht sich gleichermaßen auf männliche wie weibliche IT-Kundenbetreuer und IT-Kundenbetreuerinnen. Nachfolgend wird aber ausschließlich die englische Schreibweise IT Service Advisor verwendet.

### **3 Profilbeschreibung**

#### **3.1 Kurzbeschreibung**

IT Service Advisor analysieren komplexe Probleme und Anfragen von Kunden zu IT-Produkten oder Systemen und erarbeiten Problemlösungen. Durch proaktives Handeln sichern sie zuverlässigen Service in vereinbarter Qualität.

#### **3.2 Arbeitsgebiete und Aufgaben**

IT Service Advisor können sowohl bei externen Dienstleistern oder Anbietern als auch firmenintern in größeren Rechenzentren oder Support-Centern tätig sein. Ihre Aufgabe sind Service bzw. Supportleistungen auf höheren Leveln (2nd Level Support oder höher).

IT Service Advisor leisten technischen Service für komplexe SW- oder HW-Produkte wie für IT-Systeme oder -Netze. In der Regel sind sie auf bestimmte Produkte oder Systeme spezialisiert. Der Service beinhaltet sowohl das reaktive Beheben komplexer Störungen und Probleme als auch die proaktive Überwachung und Wartung von Produkten und Lösungen, um Engpässe oder potentielle Fehlerquellen früh zu erkennen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

IT Service Advisor müssen über vertiefte technische Kenntnisse der von ihnen betreuten IT-Produkte oder Systeme verfügen. Um die vielfältigen Ursachen von Störungen und Problemen sowie die möglichen technischen und nicht-technischen Fehlerquellen erkennen zu können, müssen IT Service Advisor außerdem einen breiten Überblick in Informationstechnologie, Organisation und Verfahren haben. Sehr wichtig sind Kompetenzen im Umgang mit u. U. schwierigen Kunden.

#### **3.3 Prozessübergreifende Kompetenzen**

Jeder IT-Spezialist zeigt seine Handlungsfähigkeit durch die Beherrschung seiner Prozesse und Tätigkeiten im Unternehmen bzw. in der Organisation. Sämtliche in dieser Handreichung verwendeten Kompetenzen werden im Anhang kurz beschrieben.

Die Gliederung dieser Handlungsfähigkeit in unterschiedliche Kompetenzen bzw. Kompetenzbereiche erleichtert die Qualifizierung und Zertifizierung. Die notwendigen fachlichen und fachlich-methodischen Kompetenzen werden durch die Tätigkeiten in den Hauptprozessen ausgedrückt. Weitere für den Prozess erforderliche Kompetenzen sind ebenfalls den Hauptprozessen zugeordnet. Jeder IT-Spezialist muss darüber hinaus über prozessübergreifende Kompetenzen verfügen. Für den IT Service Advisor sind das:

- Analytische Fähigkeiten
- Beurteilungsvermögen
- Systematisch-methodisches Vorgehen
- Problemlösefähigkeit
- Entscheidungsfähigkeit
- Fachübergreifende Kenntnisse
- Kommunikationsfähigkeit
- Dialogfähigkeit/ Kundenorientierung
- Belastbarkeit
- Eigenverantwortung
- Lernbereitschaft
- Selbstmanagement

## 4 Hauptprozess 1: Beheben von Störungen und Problemen

### 4.1 Ziel/Beschreibung: Beheben von Störungen und Problemen

Ziel dieses Hauptprozesses ist es, Störungen so schnell und effektiv wie möglich zu beheben.

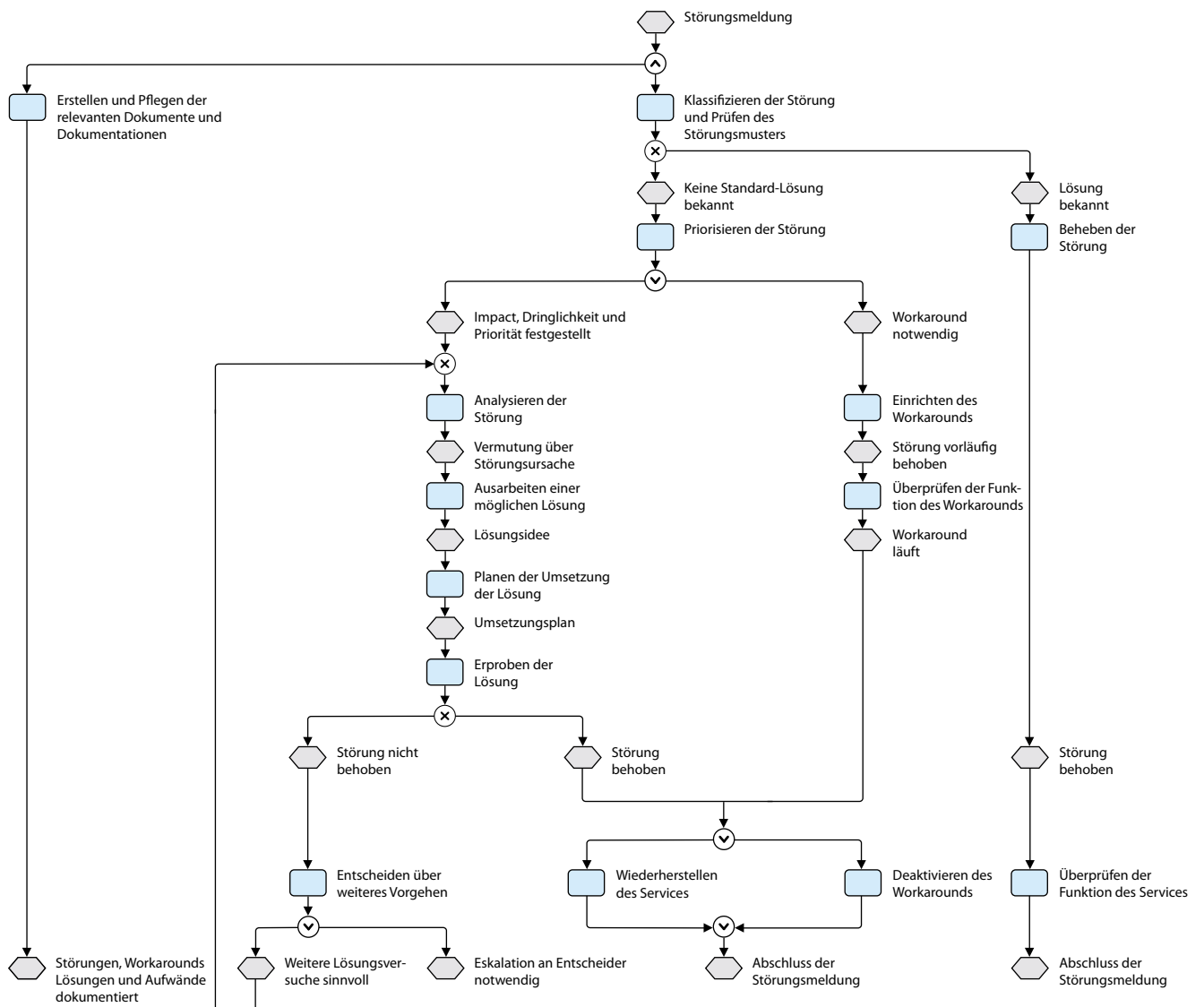
Die Störung bzw. das Problem zu analysieren und eine angemessene Lösung zu finden sowie falls notwendig für den Kunden vorläufig einen Workaround einzurichten sind die wesentlichen Aufgaben des IT Service Advisors.

Je nach Anbindung und organisatorischem Umfeld erreicht den IT Service Advisor eine Störungsmeldungen direkt vom (internen oder externen) Kunden oder über ein Service Desk. Möglicherweise hat er aber auch im Rahmen seiner überwachenden Tätigkeiten (vgl. Hauptprozess 2) selbst Handlungsbedarf festgestellt.

Störungen und Probleme können komplex sein oder verhältnismäßig einfach. Manche Störungen und Probleme können sofort gelöst werden, andere erfordern viel Zeit und Aufwand. Der ‚Charakter‘ von Störungen und Probleme kann ganz unterschiedlich sein, ebenso ihre Ursachen. Das prinzipielle Vorgehen beim Beheben von Störungen und Problemen ist trotzdem immer ähnlich: In einem ersten Schritt wird die Störung bzw. das Problem klassifiziert und dabei nach einer möglicherweise bereits vorhandenen Lösung gesucht. Gibt es eine solche, wird die Störung entsprechend behoben. Ist keine Standardlösung bekannt, muss die Störung bzw. das Problem zunächst priorisiert werden. Dabei wird auch festgestellt, ob es notwendig ist, dem Kunden einen vorläufigen Workaround zur Verfügung zu stellen. Dann wird zunächst der Workaround eingerichtet, damit der Kunde weiterarbeiten kann. Anschließend wird in einem iterativen Prozess versucht, die Störung bzw. das Problem zu analysieren und eine Lösung auszuarbeiten und umzusetzen. Ist dieser Prozess erfolgreich, wird die Lösung getestet und der Workaround deaktiviert. Wird zunächst keine Lösung gefunden, wird entweder der Prozess so lange fortgesetzt, bis eine Lösung vorliegt oder der Stand der Dinge wird an den zuständigen Entscheider berichtet, der über das weitere Vorgehen entscheidet.

Die Dokumentation der Störungen und Probleme, der Lösungsversuche, Lösungen und Workarounds sowie des Verlaufs des Prozesses der Lösungssuche und der dabei erbrachten Aufwände ist ebenfalls eine wichtige Aufgabe des IT Service Advisors.

## 4.2 Prozessmodell: Beheben von Störungen und Problemen



### 4.3 Tätigkeiten: Beheben von Störungen und Problemen

Mit der Durchführung der hier genannten Tätigkeiten werden die für diesen Hauptprozess wesentlichen fachlich-methodischen Kompetenzen nachgewiesen.

- Erstellen und Pflegen der relevanten Dokumente und Dokumentationen
- Klassifizieren der Störung und Prüfen des Störungsmusters
- Priorisieren der Störung
- Analysieren der Störung
- Einrichten des Workarounds
- Überprüfen der Funktion des Workarounds
- Ausarbeiten einer möglichen Lösung
- Planen der Umsetzung der Lösung
- Erproben der Lösung
- Entscheiden über weiteres Vorgehen
- Wiederherstellen des Services
- Deaktivieren des Workarounds
- Beheben der Störung
- Überprüfen der Funktion des Services

### 4.4 Übergreifende, soziale und individuelle Kompetenzen: Beheben von Störungen und Problemen

Neben den fachlich-methodischen und den prozessübergreifenden Kompetenzen (vgl. 3.3 Prozessübergreifende Kompetenzen) sind für die Beherrschung dieses Prozesses folgende übergreifende, soziale und individuelle Kompetenzen notwendig:

- Konfliktlösungsfähigkeit

### 4.5 Begriffe: Beheben von Störungen und Problemen

#### Störungen, Störungsmuster; Probleme, Problemmuster

Jede Beeinträchtigung des normalen Betriebs wird als Störung gewertet. Hierbei ist unerheblich, ob die Ursache bekannt oder unbekannt ist. Störungen mit unbekannter Ursache werden auch als Probleme bezeichnet. Störungs- oder Problemmuster sind bereits in bestimmten Kategorien dokumentierte und klassifizierte Störungen/Probleme, zu denen es u. U. bereits Workarounds oder Lösungen gibt.

In diesem Dokument wird nicht (wie bei ITIL) zwischen Störungen („Incidents“) und Problemen unterschieden, da der Prozess ihrer Bearbeitung durch den IT Service Advisor strukturell gleich ist.

#### Priorisieren

Die Priorität einer Störung bzw. eines Problems bestimmt sich aus seiner Dringlichkeit und seinen Auswirkungen. Richtlinien für die Bestimmung von Dringlichkeit, Auswirkungen und Prioritäten sollten in den Service Level Agreements stehen.

#### Workaround

Ein Workaround ist eine Übergangslösung, die es dem Kunden ermöglicht (u. U. eingeschränkt) weiterzuarbeiten, während die Störung bzw. das Problem bearbeitet wird.

## 5 Hauptprozess 2: Prüfen und Weiterentwickeln des Services

### 5.1 Ziel/Beschreibung: Prüfen und Weiterentwickeln des Services

Ziele dieses Hauptprozesses sind ein aktuelles, den Anforderungen genügendes Service Level Agreement mit dem Kunden zu haben und die Serviceleistungen möglichst optimal erbringen zu können.

Änderungsbedarfe frühzeitig zu erkennen, notwendige Maßnahmen proaktiv vorzuschlagen und ggf. umzusetzen sind wesentliche Aufgaben des IT Service Advisor.

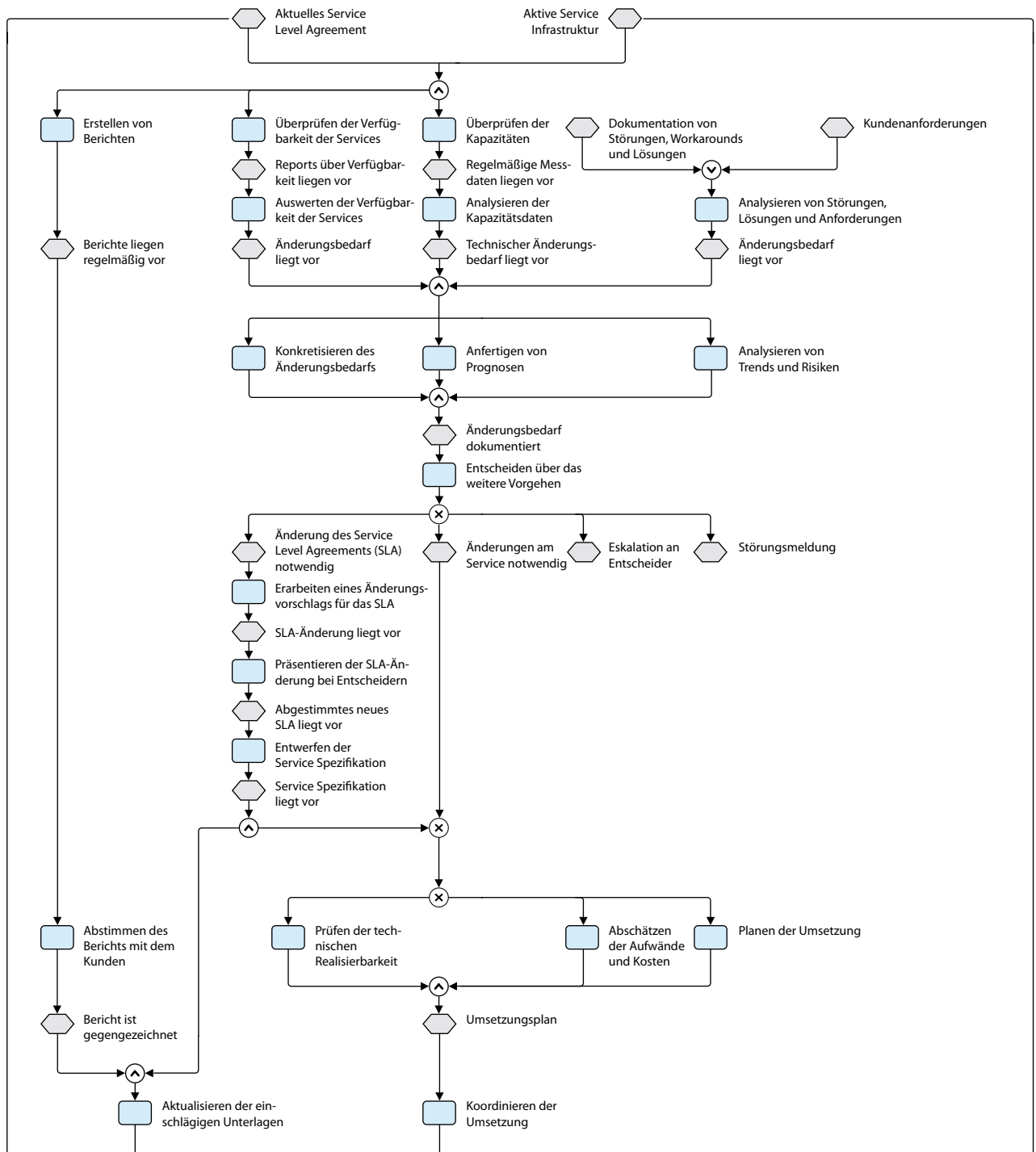
Im Unterschied zum Beheben von Störungen und Problemen (vgl. HP 1) handelt es sich beim Prüfen und Weiterentwickeln des Services um einen kontinuierlich stattfindenden Prozess. Entsprechend den Vorgaben des aktuellen Service Level Agreements prüft der IT Service Advisor regelmäßig die Verfügbarkeit der Services sowie die Kapazitäten. Dies kann auch automatisiert durch entsprechende Tools oder Skripte geschehen. Verfügbarkeitsdaten, Kapazitätsdaten, dokumentierte Störungen, Probleme, Workarounds und Lösungen sowie Kundenanforderungen (Service Level Requirements) werden vom IT Service Advisor analysiert um Änderungsbedarfe abzuleiten, Prognosen zu erstellen sowie Trends und Risiken zu analysieren. Je nach Ergebnis der Analyse wird die Entscheidung über das weitere Vorgehen unterschiedlich ausfallen: Der IT Service Advisor kann selbst eine Störungsmeldung auslösen; er kann den Änderungsbedarf an einen Entscheider weitergeben oder es können Änderungen am Service selbst (intern) oder am Service Level Agreement notwendig sein.

Sind Änderungen am Service selbst notwendig, prüft der IT Service Advisor ihre technische Realisierbarkeit, schätzt die Aufwände und Kosten, plant und koordiniert die Umsetzung. Je nach organisatorischem Kontext und Umfang der Änderung können diese Tätigkeiten entweder vom IT Service Advisor eigenständig durchgeführt werden oder er arbeitet mit anderen zusammen bzw. muss entsprechende Freigaben einholen. Ziel solcher Änderungen ist immer eine aktive, möglichst optimale (technische) Service Infrastruktur.

Sind Änderungen am Service Level Agreement notwendig, erstellt der IT Service Advisor einen Änderungsvorschlag. Das weitere Vorgehen ist sehr vom organisatorischen Kontext abhängig: Möglicherweise präsentiert der IT Service Advisor den Änderungsvorschlag selbst beim Kunden als Entscheider und holt sich direkt die Freigabe ab. Wenn der IT Service Advisor den Änderungsvorschlag bei einem internen Entscheider präsentiert, muss er danach abwarten bis der Abstimmungsprozess mit dem Kunden gelaufen ist. In beiden Fällen entwirft er danach die Service Spezifikation und kümmert sich um die Umsetzung der notwendigen Änderungen.

Über seine Prüftätigkeiten und vorgenommenen Änderungen erstellt der IT Service Advisor regelmäßig Berichte und stimmt sie mit dem Kunden bzw. dem Entscheider ab.

## 5.2 Prozessmodell: Prüfen und Weiterentwickeln des Services



### 5.3 Tätigkeiten: Prüfen und Weiterentwickeln des Services

Mit der Durchführung der hier genannten Tätigkeiten werden die für diesen Hauptprozess wesentlichen fachlich-methodischen Kompetenzen nachgewiesen.

- Erstellen von Berichten
- Abstimmen des Berichts mit dem Kunden
- Aktualisieren der einschlägigen Unterlagen
- Überprüfen der Verfügbarkeit der Services
- Auswerten der Verfügbarkeit der Services
- Überprüfen der Kapazitäten
- Analysieren der Kapazitätsdaten
- Analysieren von Störungen, Lösungen und Anforderungen
- Konkretisieren des Änderungsbedarfs
- Anfertigen von Prognosen
- Analysieren von Trends und Risiken
- Entscheiden über das weitere Vorgehen
- Erarbeiten eines Änderungsvorschlags für das SLA (Service Level Agreement)
- Präsentieren der SLA-Änderung bei Entscheidern
- Entwerfen der Service Spezifikation
- Prüfen der technischen Realisierbarkeit
- Abschätzen der Aufwände und Kosten
- Planen der Umsetzung
- Koordinieren der Umsetzung

### 5.4 Übergreifende, soziale und individuelle Kompetenzen: Prüfen und Weiterentwickeln des Services

Neben den fachlich-methodischen und den prozessübergreifenden Kompetenzen (vgl. 3.3 Prozessübergreifende Kompetenzen) sind für die Beherrschung dieses Prozesses folgende übergreifende, soziale und individuelle Kompetenzen notwendig:

- Folgebewusstsein

### 5.5 Begriffe: Prüfen und Weiterentwickeln des Services

#### Verfügbarkeit

Verfügbarkeit ist eine Definition zwischen Kunde und Serviceanbieter. Beide müssen sich einigen, welche Messkriterien herangezogen werden und welche Relation die Verfügbarkeit definiert.

Eine gängige Definition ist:

Verfügbarkeit = erreichter Wert eines Messkriteriums /vertraglich vereinbarter Wert eines Messkriteriums \* 100%

#### Kapazitätsdaten

Gemessene Werte von performance- oder funktionsrelevanten Eigenschaften sämtlicher Komponenten der IT Infrastruktur (PC, Server, LAN, WAN, Router, Software, Applikationen...) wie zum Beispiel Speicherplatz, CPU Auslastung, Netzwerkdurchsatz etc.

### **Prognose des Kapazitätsbedarfs**

Die Prognose des Kapazitätsbedarfs ist die Ermittlung des zukünftigen Wachstums der Kapazität und wird aus folgenden Faktoren ermittelt: geplante Erweiterung der IT Services, Geschäftliches Wachstum, Anzahl der produktiven Enduser, Leistungsfähigkeit und Funktionsumfang neuer Hardware-Produkte. Als Methode kommen Trendanalysen von historischen Daten oder analytische Modellierungen in Frage.

### **Service Level Agreement (SLA)**

Das SLA ist der zentrale Vertrag zwischen IT-Organisation und Kunde bezüglich der zu leistenden Services. Das SLA muss den zu erbringenden Leistungsumfang in nicht-technischer Formulierung beschreiben, so dass auch der technisch nicht versierte Kunde die Vereinbarung vollständig verstehen kann. Vereinbarungen, die nicht in den SLA aufgenommen wurden sind nicht bindend.

### **Service-Anforderungen (Service-Level-Requirements)**

In den Service-Anforderungen werden alle Anforderungen des Kunden in beschreibender Form an den IT-Service der IT-Organisation festgehalten. Er dient als Grundlage für die Anpassung und Weiterentwicklung der IT-Services. Hieraus können in der Zukunft neue SLAs abgeleitet und vereinbart werden.

### **Service Spezifikation**

Aus den Service-Anforderungen des Kunden leiten sich die Konsequenzen für den Dienstleister her. In der Service-Spezifikation werden nun, ausgehend von der Beschreibung des Service, alle Ressourcen definiert, die zu Erbringung des Service vom Dienstleister bereitgestellt werden müssen.

### **Risikoanalyse**

Eine Risikoanalyse beginnt mit der Identifikation der möglichen Gefahren. Die so benannten Risiken sind charakterisiert durch ihre Wahrscheinlichkeit des Eintritts und der Auswirkung im Fall des Eintretens. Eine Risikoanalyse bestimmt sowohl Wahrscheinlichkeit als auch Auswirkung eines jeden Risikos und nutzt geeignete Werkzeuge diese zu klassifizieren.

### **Trendanalyse**

Eine Trendanalyse extrapoliert aus bestanden Messdaten die Entwicklung im IT-Umfeld z. B. die Entwicklung des Speicherbedarfs mit jeder Migration von Software Release zu Software-Release.

### **Aufwands- und Kostenschätzung**

Die Aufwands- und Kostenschätzung ist die Abschätzung des Rahmens der Kosten in dem sich die Realisierung der Lösung bewegen soll. Dabei umfassen die Kosten sowohl die Aufwände für Personal, als auch für Technik und Infrastruktur.

## Anhang: Kompetenzbeschreibungen

Nachfolgend werden die in der Handreichung verwendeten Kompetenzbegriffe kurz erläutert. Die Kompetenzbegriffe beruhen auf der Basis des KompetenzAtlas von Heyse/Erpenbeck<sup>1</sup>.

<b>Akquisitionsstärke:</b>	Auf andere Personen aktiv und initiativreich zugehen, mit kontinuierlicher Kommunikation andere beeinflussen, wichtige Kundenbeziehungen erkennen und ausbauen, Lösungsvorschläge beim Kunden entwickeln, Gespräche mit konkreten Vereinbarungen beenden.
<b>Analytische Fähigkeiten:</b>	Eine rasche Auffassungsgabe besitzen, Methoden des abstrakten Denkens beherrschen, Sachverhalte schnell auf den Punkt bringen, Tendenzen und Zusammenhänge erkennen und richtige Schlüsse daraus ableiten, mit Zahlen, Daten, Fakten sicher umgehen, relationale Datenbanken und andere IT-Tools beherrschen.
<b>Belastbarkeit:</b>	Bei Unbestimmtheiten, Schwierigkeiten, Widerständen und unter Stress zielorientiert und sachlich handeln, durch eigenes Verhalten anderen Mut machen, Konflikte als Möglichkeit der Selbstentwicklung sehen und gestalterisch annehmen.
<b>Dialogfähigkeit/ Kundenorientierung:</b>	Sachverhalte klar umreißen und für andere einsehbar darstellen, Arbeits- und Handlungsschritte sicher begründen, mitreißend ins Gespräch bringen, die eigene Sicht verständlich machen und mit Überzeugung und Vorbildwirkung auf andere übertragen, Kundenorientierung als unmittelbare oder mittelbare Dialogfähigkeit gegenüber den Kunden verstehen, mit den Kunden in einen direkten Dialog (z. B. auch in Online-Kommunikation) treten, aktive Kundenpflege betreiben.
<b>Eigenverantwortung:</b>	Mit den Wertvorstellungen für die eigene Arbeit und das Unternehmen identifizieren, den eigenen personalen Handlungsspielraum ausnutzen, dabei gewissenhaft, gründlich und umsichtig sein.
<b>Entscheidungsfähigkeit:</b>	Unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten aktiv wahrnehmen, im vorgegebenen Rahmen eigene Ziele setzen und diese realisieren, selbstständig einen Auftrag oder eine Aufgabe erfüllen, in Projekten Mitarbeiter planvoll, organisiert und kontrolliert einsetzen.
<b>Ergebnisorientiertes Handeln:</b>	Mit Willensstärke, Beharrlichkeit und Aktivität Ziele verfolgen und realisieren, auf alle Teilaspekte des zum Ziel führenden Handelns aktiv Einfluss nehmen, sich durch die Erwartung von konkreten Ergebnissen motivieren lassen.

---

<sup>1</sup>Quellen:

Erpenbeck, J., Heyse, V.: Kompetenzmanagement: Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest. Münster: Waxmann, 2007, vgl. insbes. S. 33 – 96 zu den Kompetenzdefinitionen.

Heyse, V., Erpenbeck, J.: Kompetenztraining. 64 Informations- und Trainingsprogramme. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004.

Erpenbeck, J., Rosenstiel, L. v. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, (2. Aufl.) 2007.

<b>Fachübergreifende Kenntnisse:</b>	Über den eigenen Arbeitsbereich, das Unternehmen und die eigenen Kenntnisse hinausblicken, Kenntnisse ökonomischer und politischer Gesamtzusammenhänge sowie ein Normen- und Wertewissen haben, mit Hilfe von Weiterbildungen eigene Kenntnisse erweitern, Erfahrungen als informelle Möglichkeit nutzen eigene Kenntnisergebnisse zu erweitern.
<b>Folgebewusstsein:</b>	Fachliches und methodisches Wissen über die auf ökonomischem und ökologischem Gebiet sowie beim Qualitätsbewusstsein wirkenden Ursache-Folge-Beziehungen besitzen, Folgeerscheinungen in ihren Auswirkungen auch ohne strenge Kausalzusammenhänge intuitiv abschätzen, die sozialen Folgen des eigenen Handelns und der eigenen Entscheidungen bewusst wahrnehmen und sich dafür verantwortlich fühlen.
<b>Projektmanagement:</b>	Mit Koordinierungs- und Organisationsfähigkeit Projekte planen, koordinieren und überwachen, Vorhaben termingerecht, kostengünstig und mit geforderter Qualität durchführen, Teamprozesse gestalten.
<b>Selbstmanagement:</b>	Eigene Handlungsmöglichkeiten und -begrenzungen realistisch einschätzen, die gegebenen Handlungsmöglichkeiten aktiv ausschöpfen und versuchen, sie auszuweiten, planvoll und überlegt handeln ohne den eigenen Wirkungsrahmen durch zuviel Vorsicht einzuengen, unaufgefordert nach Möglichkeiten suchen, die die eigenen Erfahrungen und das eigene Wissen erweitern, selbstständig und selbst aktiv sein, die eigenen Handlungen reflektieren, selbst kontrollieren und bewerten.
<b>Sprachgewandtheit:</b>	Eigene Erfahrungen, Gedanken und Vorschläge sprachlich klar ausdrücken und kommunizieren, schnell auf das Sprachniveau der Kommunikationspartner einstellen, rhetorische Mittel der Kommunikation einbinden, Fremdsprachen beherrschen und dabei die kulturellen Besonderheiten kennen und einbeziehen.
<b>Systematisch-methodisches Vorgehen:</b>	Aufgaben und Probleme intensiv durch Rückgriff auf den eigenen sowie auf den im Unternehmen vorhandenen Vorrat fachlichen und methodischen Wissens lösen, in bestehende, feste Arbeits- und Unternehmensstrukturen einpassen und versuchen, diese zu optimieren, fachlich-inhaltliche Risiken systematisch eingrenzen und komplexe Probleme in bearbeitbare Teilprobleme und -schritte auflösen.