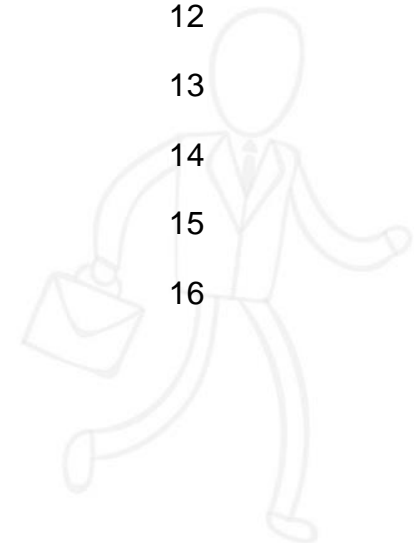


Katalog für Transversale Kompetenzen als Schlüssel für die Beschäftigungsfähigkeit



Inhaltsverzeichnis

1.) Einführung	3
2.) Katalog der Transversalen Kompetenzen	
Interkulturelle Fähigkeiten und globales Bewusstsein	5
Flexibilität und Anpassungsfähigkeit	6
Strategisches & innovatives Denken	7
Organisation und Zeitmanagement	8
Entscheidungen treffen	9
Teamarbeit	10
Empathie / Fähigkeit Beziehungen aufzubauen	11
Problemlösungsfähigkeit	12
Lernorientierung	13
Verhandlungsgeschick	14
Führung	15
Informationen sammeln und verarbeiten	16



1. Einführung:

Transversale Kompetenzen: Definition

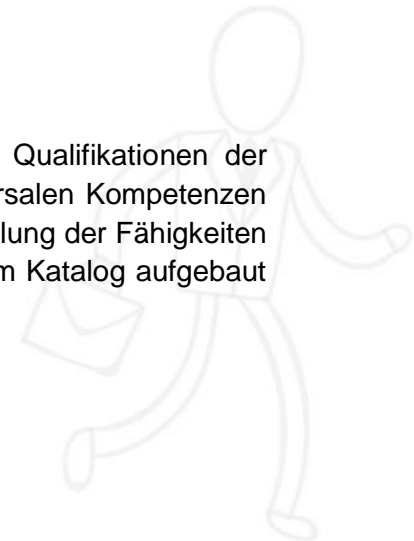
Der Ausdruck „transversale Kompetenzen“ wurde weitgehend durch den Begriff „übertragbare Fähigkeiten“ ersetzt. Darunter werden alle Fähigkeiten verstanden welche Personen haben oder auch nicht haben und welche für Jobs und die Beschäftigungsfähigkeit relevant sind. Diese Kompetenzen können sowohl durch Freizeitaktivitäten als auch durch Teilnahme an Weiterbildung und Training erworben worden sein. Ganz allgemein handelt es sich um Fähigkeiten, die in einem Kontext oder in der Bewältigung einer Situation erworben wurden und auf andere Situationen und / oder auf einen anderen Kontext übertragen werden können.

Warum transversale Kompetenzen?

Trotz eines noch nie dagewesenen Niveaus der Arbeitslosigkeit in den europäischen Ländern, haben aufgrund der sogenannten „Kompetenzlücke“ immer noch 32 % der Arbeitgeber Schwierigkeiten Arbeitsstellen zu besetzen, beispielsweise am ICT-Sektor wo es 509.000 als frei registrierten Stellen gibt. Der hoch kompetitive europäische Arbeitsmarkt erfordert andere Schlüsselkompetenzen (sogenannte TC's) für die Beschäftigungsfähigkeit, welche den meisten jungen und erwachsenen Lernenden, Arbeitssuchenden und Experten weder genau bekannt sind, noch wissen sie nicht, wie diese zur Verbesserung ihrer Beschäftigungsfähigkeit beitragen können und als Potenzial bewertet werden können.

KEYSTART2WORK Projekt

Das Projekt Keystart2Work zielt darauf ab, zwischen den Anforderungen des Arbeitsmarktes und den Qualifikationen der Arbeitskräfte eine Brücke zu schlagen. Durch ein innovatives IT-Tool zur Selbsteinschätzung von Transversalen Kompetenzen (TC's) der jungen und erwachsenen Lernenden soll ein Instrument entwickelt werden, das der Weiterentwicklung der Fähigkeiten dient. Das Werkzeug, die Selbsteinschätzung wird auf Schlüsselkompetenzen zur Beschäftigung aus diesem Katalog aufgebaut sein.



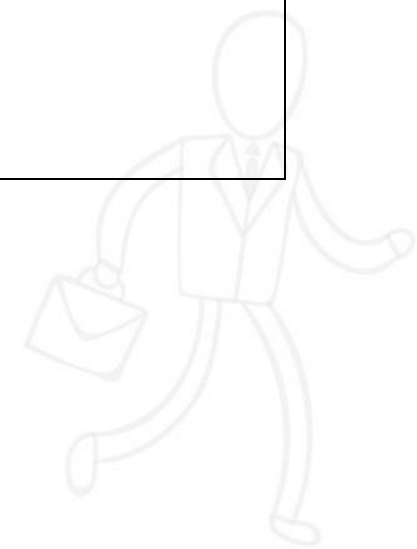
Entwicklung des Kataloges

Jeder der Partner hat eine Liste der transversalen Kompetenzen (14 – 17 Schlüsselkompetenzen) vorbereitet, welche nach ihrer Ansicht nach wichtig sind für die Beschäftigungsfähigkeit. Das führte zu einer Liste von insgesamt 15 transversalen Kompetenzen. Im Anschluss daran folgte eine Literatur Recherche, welche zu Definitionen bei den genannten Kompetenzen führte. Mittels eines Fragebogens wurde die Meinung dazu von Lernenden, Berufsberatungen, Führungseinheiten und Berufsbildungseinrichtungen eingeholt. Danach wurden in jedem Land dazu Fokusgruppen durchgeführt um die Sicht der Arbeitgeber einzuholen. Diese Vorgangsweise und die abschließende Beratung der Projektpartner führten zu dem hier vorliegenden Katalog, der 12 transversale Kompetenzen für die Beschäftigungsfähigkeit erfasst.

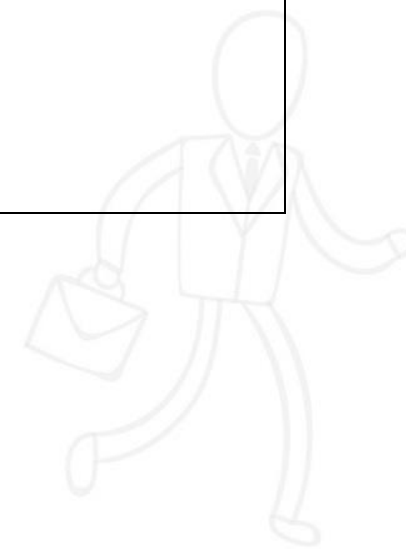


2 Katalog der transversalen Schlüsselkompetenzen

Interkulturelle Fähigkeiten & globales Bewusstsein		
Definition:		
<p>Interkulturelle Kompetenz (=Interkulturelle Fähigkeiten) ist die Fähigkeit effektiv und passend mit Menschen von anderen Kulturen zu kommunizieren; Kulturspezifische Konzepte der Wahrnehmung, des Denkens, Fühlens und Handelns verstehen.</p> <p>Globales Bewusstsein ist ein konzeptuelles Verständnis auf Grundlage von globalen Kenntnissen der kulturellen. Es ist nicht auf ökologische, soziale, kulturelle, politische und wirtschaftliche Beziehungen beschränkt.</p>		
Wissen	Fähigkeiten (Verhalten)	Haltungen (Eigenschaften)
<p>Hat Theorie- und Faktenwissen zu den folgenden Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kulturspezifische Konzepte (in Religion, Politik, Gesellschaft, Kultur, Umwelt, Wirtschaft, etc.) • Geschichte • Kulturspezifische Verhaltensweisen • Internationale / interkulturelle Beziehungen • Fremdsprache 	<ul style="list-style-type: none"> • Mit Vertretern anderer Kulturen wirksam und angemessen kommunizieren. • Die Beziehungen zwischen Nationen und Kulturen aus einer regionalen, kontinentalen und aus einer globalen Perspektive wahrnehmen und verstehen. • Fremdsprache(n) benutzen (Wort und Schrift) 	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzung der kulturellen Vielfalt • Offenheit für unterschiedliche Sichtweisen • Interesse an Sprachen



Flexibilität & Anpassungsfähigkeit		
Definition:		
<p>Fähigkeit Prioritäten zu setzen, sich auf das sich verändernde berufliche Umfeld effektiv anzupassen, aber auch auf emotionale Zustände, welche durch die täglichen Interaktionen mit unterschiedlichen Autoritäten entstehen. Wandel unterstützen welcher über neue Ansätze, Initiativen, Methoden und Technologien implementiert werden. Fähig sein Prioritäten und Änderungen zu verwalten und situativ die eigenen Pläne, Verhaltensweisen, Strategien oder Ansätze.</p>		
Wissen	Fähigkeiten (Verhalten)	Haltungen (Eigenschaften)
<p>Hat Theorie- und Faktenwissen zu den folgenden Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projektmanagement • Kommunikationstechniken • Neue Technologien • Dresscode • Lebensart 	<ul style="list-style-type: none"> • Getroffene Maßnahmen / Strategien unter dem Aspekts ihres Zielbeitrages zu analysieren • Die eigenen Handlungen ändern, wenn diese nicht zu einem gewünschten Ereignis führen oder nicht entsprechen • Die eigene Strategie situativ Veränderungen anpassen • Das Verhalten und die Kommunikationstechniken an andere Menschen anpassen • Feedback der anderen Menschen dazu benutzen um das eigene Verhalten zu analysieren und wenn nötig zu verändern • Neue Strategien entwickeln, wenn die bisher gelernten nicht mehr passen 	<ul style="list-style-type: none"> • Offenheit für neue Erfahrungen • Bereitschaft, je nach Situation das Verhalten zu ändern.



Strategisches & innovatives Denken		
<p>Definition:</p> <p>Eine klare Zukunftsvision haben, die sowohl private als auch berufliche Möglichkeiten verbessert, um damit einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen. Einbringen von neuen Methoden und Ideen, die zu guten Ergebnissen in materieller oder immaterieller Form führen. Die Fähigkeit Probleme effizient zu bewältigen und zu effektiven Lösungen zu kommen. (Savaneviciene, A., Rutelione, A., & Ciutene, R. 2014). Verantwortlich sein im Projektmanagement in einer komplexen Umwelt durch die Identifizierung von originale aber effektiven Lösungen.</p>		
Wissen	Fähigkeiten (Verhalten)	Haltungen (Eigenschaften)
<p>Hat Theorie- und Faktenwissen zu den folgenden Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kreativtechniken • Projektmanagement • Geschäftskontext des Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Strategien erarbeiten, wenn die bisher gelernten nicht mehr funktionieren • Identifikation von guten und möglichen Lösungen, unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> • Denken “outside the box” • Kritischer Ansatz



Organisation & Zeitmanagement		
<p>Definition: Die richtige Priorisierung und Verwaltung von Ressourcen und Aufgaben. Die Fähigkeit, Aktivitäten auf der Grundlage der zur Verfügung stehenden Ressourcen die Termine und die zu erwartenden Ergebnisse zu planen. Die Fähigkeit den Fortschritt der Aktivitäten und Projekte zu überprüfen und zu gewährleisten, dass Ergebnisse erreicht werden. Definieren von Prioritäten und die Verteilung bzw. Umverteilung von Aufgaben und Ressourcen.</p>		
Wissen	Fähigkeiten (Verhalten)	Haltungen (Eigenschaften)
<p>Hat Theorie- und Faktenwissen zu den folgenden Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zeitmanagementtechniken • Projektmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Pläne erstellen • Prioritäten definieren • Fortschritt bei den Aktivitäten überprüfen • Prioritäten neu festlegen • Pläne neu definieren • Sich weigern Dinge zu tun, die mit den eigenen Plänen kollidieren und die geringere Priorität haben. • Aufgaben delegieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchsetzungsvermögen • Verantwortung • Proaktivität



Entscheidungen treffen		
<p>Definition:</p> <p>Die Fähigkeit die Folgen, Risiken, Kosten, Nutzen und strategische Auswirkungen auf Entscheidungen zu bewerten, gute Entscheidungen in komplexen Situationen treffen, logisch begründete konstruktive Kritik und Argumente übernehmen und in Nicht-Routine Aufgaben kreative Entscheidungen treffen. (Savaneviciene, A., Rutelione, A., & Ciutene, R., 2014). Fähigkeit autonom zwischen alternativen Möglichkeiten in unsicheren Kontexten zu entscheiden. Informationen sammeln und in eine verantwortliche Entscheidung autonom zu treffen.</p>		
Wissen	Fähigkeiten (Verhalten)	Haltungen (Eigenschaften)
<p>Hat Theorie- und Faktenwissen zu den folgenden Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SWOT Analysen • Kreativtechniken 	<ul style="list-style-type: none"> • Alternative Handlungen in bestimmten Situationen treffen können • Suche nach Informationen • Analyse der zur Verfügung stehenden Informationen • Alternativen formulieren können, die einen Beitrag zum gewünschten Ergebnis, verfügbaren Ressourcen und Umstände leisten können • Beurteilung von Risiken • Identifizierung der besten Alternativen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung • Autonomie • Proaktivität



Teamwork		
Definition:		
<p>Die Fähigkeit sich als Teil der Gruppe zu fühlen und innerhalb einer Gruppe reibungslos und effizient zu arbeiten und zu kommunizieren.(...) überwachen oder beurteilen des Fortschrittes und Aufforderung des Teams dazu wenn nötig; innovative neue Ideen beisteuern. (Brewer, 2013) Mit Kolleg/innen die unterschiedlichen Fähigkeiten haben, andere Persönlichkeiten sind und andere Arbeitsstile haben, effektiv arbeiten. Unterschiedliche Levels von Motivation kennen, um effiziente und effektive Ergebnisse zu liefern.</p>		
Wissen	Fähigkeiten (Verhalten)	Haltungen (Eigenschaften)
<p>Hat Theorie- und Faktenwissen zu den folgenden Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grundbegriffe in der Psychologie kennen, mit verschiedenen Arten der Gruppendynamiken arbeiten • Kommunikationstechniken • Kommunikationstechnologien • Methoden der Teamarbeit, zum Beispiel Brainstorming • Konfliktlösungstechniken 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunizieren der eigenen Ideen, die Teammitglieder von seinen Ideen überzeugen können • Annehmen und Akzeptieren von Feedback • An die anderen Teammitglieder Feedback zu deren Ideen geben • Lösen von Konflikten 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Bereitschaft mit anderen Menschen zu arbeiten • Offenheit für die Ideen anderer Leute • Verantwortung



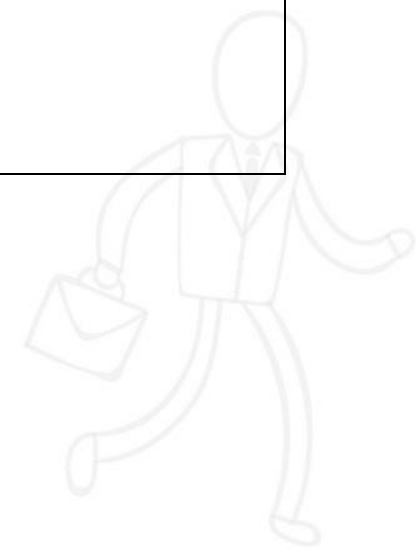
Empathie / Fähigkeit Beziehungen aufzubauen

Definition:

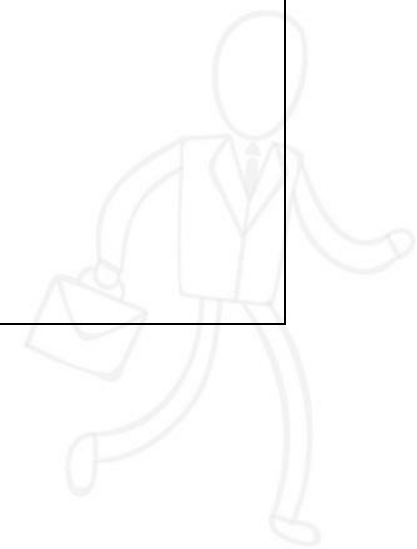
Empathie: Fähigkeit den anderen zuzuhören, ihr Verhalten und ihre Stimmung zu entschlüsseln indem die Rolle des anderen eingenommen wird und die Situation von ihm/ihr wahrgenommen wird. Dies führt zu Selbstreflektion, wenn Individuen das breite Spektrum an Meinungen und Überzeugungen berücksichtigen und erkennen, dass die eigene Wahrnehmung nicht unbedingt von den anderen geteilt wird. (OECD, 2005).

Fähigkeit Beziehungen aufzubauen: Vertrauen und starke Beziehungen innerhalb ihrer persönlichen und beruflichen Netzwerke aufbauen. Interessante persönliche Charakteristika und Werte, wie Empathie, Intelligenz, Humor besitzen, kombiniert mit einem dynamischen Profil, das von Mitarbeitern, Partnern, etc geschätzt wird und von entscheidender Bedeutung für das Unternehmen ist, um die Nachhaltigkeit zu verbessern.

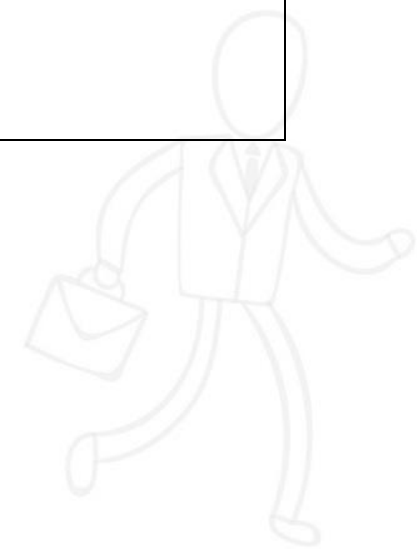
Wissen	Fähigkeiten (Verhalten)	Haltungen (Eigenschaften)
Hat Theorie- und Faktenwissen zu den folgenden Themen: <ul style="list-style-type: none"> • Aktives / reflektives Zuhören • Non-verbale Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Techniken des aktiven /reflektiven Zuhörens bestätigen. • Emotionale Zustände anderer Menschen interpretieren • Sich seiner eigenen inneren (biologischen, emotionalen, kognitiven Motivationen) bewusst sein. • Die Perspektive anderer Personen einnehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchsetzungsvermögen • Positive Einstellungen gegenüber anderen Menschen ("Ich bin OK, du bist OK") • Vertrauenswürdig • Aufrichtigkeit



Problemlösung		
Definition:		
<p>Problemlösungskompetenz ist die individuelle Kapazität um schwierige Situationen zu verstehen und zu verändern wobei die Lösung des Problems nicht ohne weiteres ersichtlich ist. Es beinhaltet die Bereitschaft sich in solchen Situationen zu engagieren und dabei das eigene Potenzial zu einem konstruktiven und reflektierten Bürger zu entwickeln. (OECD, 2010) Die Entwicklung von analytischen Fähigkeiten um Informationen aus der Situation zu bewerten; diese in Kategorien zu gliedern und entscheiden, welche am besten zur Lösung geeignet ist; prüfen von verschiedenen Lösungswegen und sich dann für die geeignetste entscheiden. Problemlösung umfasst die langfristigen Folgen von Problemen zu erkennen und das entwickeln, erarbeiten und durchführen eines Aktionsplanes zur Lösung des Problems (Brewer, 2013). Darüber hinaus ist es die Fähigkeit, gewöhnliche Situationen auf kreative Weise zu nutzen, um neue und effiziente Lösungen zu produzieren und anders (divergent) zu denken.</p>		
Wissen	Fähigkeiten (Verhalten)	Haltungen (Eigenschaften)
<p>Hat Theorie- und Faktenwissen zu den folgenden Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problemlösungstechniken • Kreativitätstechniken • Analytische Tools zur Lösung von Problemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizieren und definieren von Problemen • Suche nach Informationen • Analyse der zur Verfügung stehenden Informationen • Ein Problem in Teile zergliedern • Alternative Lösungen formulieren • Erkennen der langfristigen Folgen der Lösungen • Risiko beurteilen • Die beste Lösung identifizieren • Probleme delegieren • Die Umsetzung der Lösung überwachen • Eine andere Lösung auswählen, wenn die gewählte nicht den gewünschten Effekt bringt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung • Die Bereitschaft sich in Problemsituationen zu engagieren, wo die Lösung nicht offensichtlich ist.



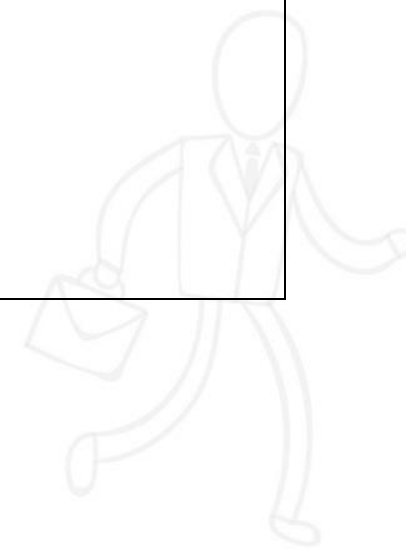
Lernorientierung		
Definition:		
<p>Der Wille und die Anstrengung sich laufend persönlich und beruflich weiterzubilden und damit Verhaltensweisen und berufliche Fähigkeiten zu verbessern. Der Wille und die Anstrengung laufend die persönlichen Verhaltensweisen und die Fachkenntnisse durch verschiedene Kanäle des Trainings und der Weiterbildung zu verbessern; aus eigenen Erfahrungen lernen und die eigene Lernstrategie, Lernbedürfnisse verstehen und nach Lernmöglichkeiten suchen um sich zu verbessern. Die Fähigkeit neues Wissen und Kenntnisse zu gewinnen, zu produzieren und zu assimilieren.</p> <p>Die Fähigkeit das Lernen weiterzuführen, das eigene Lernen zu managen, die eigenen Lernstrategien zu verstehen, Lernbedürfnisse und das Erkennen von Lernmöglichkeiten. (The European Parliament and The Council of The European Union, 2006).</p>		
Wissen	Fähigkeiten (Verhalten)	Haltungen (Eigenschaften)
<p>Hat Theorie- und Faktenwissen zu den folgenden Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der Lernprozess • Lerntechniken und -strategien • Hindernisse und Faktoren, die seine eigenen Lernprozesse fördern • Seine eigenen Lernbedürfnisse kennen • Verfügbare Bildungs- und Ausbildungsmöglichkeiten erkennen 	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Kenntnisse und Fähigkeiten gewinnen, verarbeiten und assimilieren. • Nach Lernmöglichkeiten suchen • Den eigenen Lernprozess planen • Den Lernfortschritt beobachten 	<ul style="list-style-type: none"> • Neugierde • Motivation das Lernen das ganze Leben zu verfolgen und in das eigene Leben zu integrieren • Bereitschaft die Kenntnisse anzuwenden



Verhandlungsfähigkeit		
Definition:		
<p>Die Fähigkeit sich effektiv in einer Kommunikation zu beteiligen, um eine Einigung zwischen zu erreichen, wenn es verschiedenen Meinungen und Interessen gibt. (Fisher, R., Ury, W. and Patton, B., 2011). Die Fähigkeit eine Situation zu verstehen, die Motive und Leidenschaften wenn Personen, Kollegen, Partner oder Mitbewerber miteinander interagieren. Aus vielen Umständen eine Win-to-Win Situation herstellen, der auf jeden Fall das bestehen und Wiederaufbau der Beziehungen unterstützt.</p>		
Wissen	Fähigkeiten (Verhalten)	Haltungen (Eigenschaften)
<p>Hat Theorie- und Faktenwissen zu den folgenden Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verhandlungsstile und -techniken • Manipulationstechniken und Möglichkeiten diese zu vermeiden • Non-verbale Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Menschen von Problemen trennen • Die eigene Position in einer klaren und angemessenen Weise ausdrücken • Fragen stellen • Aktiv zuhören • Non-Verbale Signale senden und erkennen • Verschiedene Verhandlungstechniken – je nach Situation - anwenden • Das Gegenüber mit passenden Argumenten überzeugen 	<ul style="list-style-type: none"> • Der Wunsch einen Win-Win Ansatz zu verfolgen • Durchsetzungsvermögen • Persevation (an Zielen festhalten) • Kreativität • Offenheit für Optionen, die andere Menschen vorschlagen • Wunsch nach sozialer Akzeptanz • Moderaten Level eines „Kampfgeistes“ haben • Toleranz für Risiko und Unsicherheit



Führungskompetenz		
Definition:		
<p>Visionen und Ideen kommunizieren, denen andere folgen können und sie mit Engagement zu begeistern. Das Gefühl des Vertrauens zu anderen vermitteln, das den Erfolg erleichtert. Bei Aktivitäten proaktiv sein, um bestimmte Ergebnisse zu erbringen. Die Fähigkeit, Erfahrungswissen klar und verständlich zu vermitteln. Koordinierung und Präsentation von Meinungen und Feedback aus einer Gruppe unter Beachtung von unterschiedlichen Sichtweisen, um eine gemeinsame, optimale Lösung zu erreichen.</p>		
Wissen	Fähigkeiten (Verhalten)	Haltungen (Eigenschaften)
<p>Hat Theorie- und Faktenwissen zu den folgenden Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Führungsmodelle • Kommunikationstechniken • Motivationstechniken • Managementtheorien • Gruppendynamik • Coachingtechniken • Mentoringtechniken • Konfliktlösungstechniken • Verhandlungstechniken 	<ul style="list-style-type: none"> • Die eigene Vision an die Mitarbeiter/innen klar und auf inspirierende Weise kommunizieren. • Für das Team Ziele setzen • Strategie formulieren • Kommunikationsstrategie • Aufgaben delegieren • Einfluss haben • Feedback geben • Anerkennung ausdrücken • Die Mitarbeiter/innen beim Erreichen der Organisationsziele unterstützen • Bereitstellung von Coaching und Mentoring • Konflikte unter den Mitarbeiter/innen lösen • Vertrauen aufbauen • Verschiedene Verhandlungstechniken anwenden • Mit unterschiedlichen Persönlichkeiten und Arbeitsstilen zusammenarbeiten können • Mitarbeiter/innen mit unterschiedlichen Persönlichkeiten dazu zu bringen miteinander zu arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Proaktivität • Hingabe um die festgelegten Ziele zu erreichen • Bereitschaft seine eigenen Erfahrungen zu teilen



Informationen sammeln und verarbeiten		
Definition:		
<p>Die Fähigkeit Informationsquellen verantwortungsvoll zu selektieren, um gültige und valide Informationen zu erhalten. In der Lage sein, Informationen zu kategorisieren, zu vergleichen und zu analysieren, Informationen durch geeignete Strategien und Ansätze zu identifizieren, fähig sein zu forschen, Informationen zu organisieren, zu interpretieren, zu vergleichen, zu überprüfen und kritisch zu verarbeiten.</p>		
Wissen	Fähigkeiten (Verhalten)	Haltungen (Eigenschaften)
<p>Hat Theorie- und Faktenwissen zu den folgenden Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationstechnologien • Informationsquellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen aus verschiedenen Quellen sammeln, einschließlich der neuen Medien • Informationsquellen überprüfen • Informationen validieren • Verfügbare Informationen analysieren • Infos vergleichen • Infos überprüfen • Infos interpretieren • Infos kategorisieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Forscherdrang • Kritische Annäherung an Informationen



Quellenangaben:

Bolívar, A., The competences discourse in Spain: basic education and superior education

<http://red-u.net/redu/files/journals/1/articles/70/public/70-59-2-PB.pdf>

Boyatzis, R.E., Kolb, D.A. (1991), Assessing individuality in learning: the learning skills profile. *Journal of Education Psychology*, 11 (3 & 4), 279-295

Boyatzis, R.E., Kolb, D.A., (1995), From learning styles to learning skills: the executive skills profile. *Journal of Managerial Psychology*, 10 (5), 3-7

Brewer, L. (2013), *Enhancing youth employability: What? Why? and How? Guide to core work skills*,

http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/wcms_213452_0.pdf

Kearney, C. (2013), European mapping of initiatives on the development of key competences.

http://keyconet.eun.org/c/document_library/get_file?uuid=347aaec4-4326-44ec-ae54-a905580deacd&groupId=11028

CENTRE FOR INTERNATIONAL MOBILITY (2014), Hidden competences.

European Commission (2012), New skills and jobs in Europe: Pathways towards full employment.

<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=9481&langId=en>

European Parliament and the Council (2006), *Recommendation of the European Parliament and of The Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning*, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=EN>

European Parliament and the Council, (2006), Recommendation of the European Parliament and of The Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning

Fisher, R., Ury, W. and Patton, B. (2011). *Getting to Yes: negotiating Agreement Without Giving In*. Third Edition. New York: Penguin Books.

http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/32427_Faktaa_1_2014_Hidden_Competences.pdf

Leoni, R. (2012), Graduate employability and the development of competencies. http://www00.unibg.it/dati/corsi/11069/57208-Leoni_IJM_complete.pdf

- OECD (2005), *The Definition And Selection Of Key Competencies*, <http://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf>
- OECD (2010), *PISA 2012 Field Trial Problem Solving Framework. Draft Subject To Possible Revision After The Field Trial*, <http://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/46962005.pdf>
- Savaneviciene, A., Rutelione, A., & Ciutene, R. (2014), *Crucial transversal competences in the changing environment: Case of the European SMEs managers*, <http://www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/download/5485/3479>
- VVAA (2012), YES-ME, Report 1A, Description of the Personal and Transversal Skills Needed by the Selected Target Population (Young adults, aged 21-29, with a low level of school achievement, unoccupied or unemployed, registered with the Public Employment System)

