

Verfahren zur Kompetenzermittlung und -Entwicklung. KODE® im Praxistest.

Volker Heyse

1 Einleitung

Kompetenzen charakterisieren die Fähigkeiten von Menschen, sich in neuen, offenen und unüberschaubaren, in komplexen und dynamischen Situationen selbstorganisiert (aus sich heraus) zurechtzufinden und aktiv zu handeln. Solche Situationen nehmen angesichts der heutigen wirtschaftlichen, politischen und globalen Komplexität und Dynamik und unvorhersehbarer Veränderungen rasant zu.

Kompetenzen sind Selbstorganisations-Voraussetzungen. Sie sind die komplexen, zum Teil versteckten, Potenziale und umfassen implizite Erfahrungen genauso wie Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Werte und Ideale.

In den zurückliegenden Jahren wurde im europäischen Raum versucht, Kompetenzen fast ausschließlich mit qualitativen Verfahren und Instrumenten aufzuspüren. Dazu wurden vielfältige Verfahren entwickelt, bzw. alte Verfahren geben sich mittlerweile als Kompetenzerfassungssysteme aus. So enthält beispielsweise das Handbuch Kompetenzmessung (Erpenbeck/von Rosenstiel, 2007) 51 deutschsprachige Verfahren.

Mit KODE® und KODE®X gibt es Verfahrenssysteme, die sowohl dem Berater und Trainer als auch dem betrieblichen Praktiker im Bereich Personalmanagement (Führungskräfte, Personalfachleute, OE- und PE-Spezialisten) quantitative Analysen und Entwicklungsgestaltungen ermöglichen.

Während KODE®X bereits in dem Buch KompetenzManagement (Heyse/Erpenbeck, 2007) umfassend beschrieben wurde, fehlt bislang eine differenzierte Darstellung von KODE®. Nachfolgend wird auf Fragen von Führungskräften und Personalentwicklern sowie von Teilnehmern an Lizenzausbildungen eingegangen. Damit ist auch die Zielgruppe umrissen, an die sich dieser Abschnitt in erster Linie richtet. Den wichtigen Fragen nach den Qualifikationsanforderungen und Gütekriterien von KODE® werden der Bedeutung halber in einem eigenen Beitrag von Heyse / Erpenbeck in diesem Band nachgegangen.

Zuvor sei aber auf einen grundsätzlichen Aspekt hingewiesen.

Es gibt unterschiedliche Kompetenz-Modelle. Im Wesentlichen stehen sich zwei gegenüber:
1.) Im <i>angloamerikanischen Sprachraum</i> wird Kompetenz vorwiegend mit Wissen und Fertigkeiten gleichgesetzt. Der Kompetenzbegriff ist stark an Leistungen und Aufgabenlösungen jedweder Art gebunden, und Kompetenz wird mit „erfolgreicher Aufgabenerfüllung“, insbesondere auch von Routineaufgaben, gleichgesetzt. Diese Auffassungen stimmen mit früheren historischen Auffassungen von Kompetenz überein und beziehen sich vor allem auf Betrachtungen der Vergangenheit und Gegenwart, weniger auf die der Zukunft - so wie auch tiefere strategische Orientierungen dem US-amerikanischen Alltagsdenken eher fremd sind¹.
2.) Im <i>deutschsprachigen Raum</i> setzt sich immer mehr die wesentlich <i>erweiterte Auffassung von Kompetenz</i> durch: als Selbstorganisationsfähigkeit, als Fähigkeit, sich selbst und eigeninitiativ Ziele zu setzen, entsprechend zu handeln und aktiv in neuen Anforderungssituation zu lernen². In Risikogesellschaften beschleunigt sich der Wandel und erhöhen sich die Anforderungen an die Anpassungsfähigkeit an neue Anforderungen und Herausforderungen an die Individuen, an Teams, an Unternehmen ungleich schneller als in anderen Gesellschaften. Dem entspricht die erweiterte Sichtweise von Kompetenzen im deutschsprachigen Raum.

Diese grundsätzlichen Unterschiede in den Kompetenzauffassungen müssen im Personalmanagement offen diskutiert werden, sonst kommt es zu Missverständnissen. In vielen Unternehmen, und insbesondere in solchen, in denen das Personalmanagement vorwiegend auf Personalverwaltungs- und -Routineprozesse ausgerichtet ist, dominieren Kompetenzauffassungen der ersten Gruppe. Dort hingegen, wo strategisch weiträumiger gedacht wird und Personalentwicklungen deutlich über formale Weiterbildungsmaßnahmen hinaus geplant werden, dominieren Auffassungen der zweiten Gruppe.

¹ Vgl. Malik, F.: M.A.S.H.-Management. In: trend 9/2005 sowie Heyse/Ortmann (2008, S. 17)

² Corssen (2004) betrachtet in diesem Zusammenhang neue Anforderungssituationen als spezifische „Coachingsituationen“ („Die Situation ist mein Coach...Danke Situation, dass es Dich gibt und dass Du mich herausforderst“).

2 KODE® - ein Zukunftsmodell

2.1 Schwerpunkt Kompetenzen

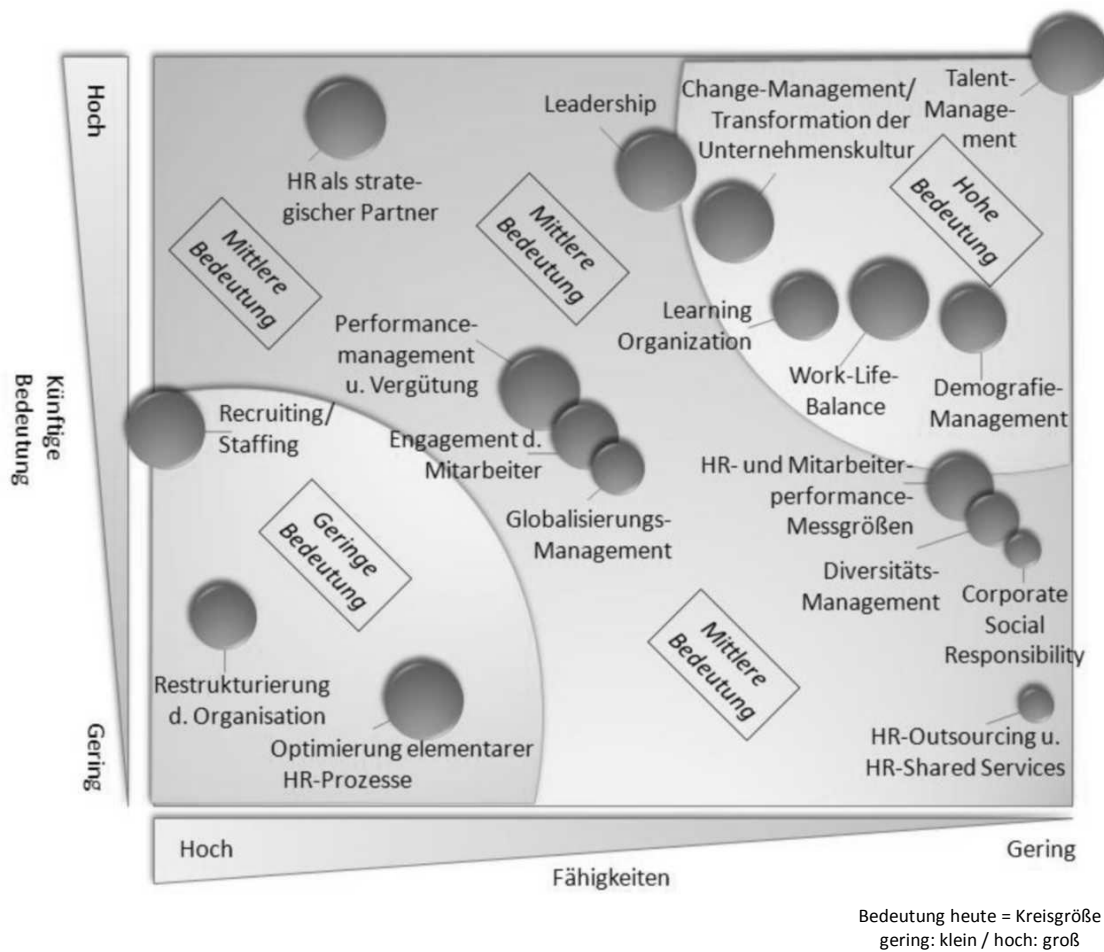
Je komplexer und dynamischer Markt, Wirtschaft und Politik werden, desto unsicherer sind alle Voraussagen. Die Menschen müssen mehr und mehr in Ungewissheit entscheiden, ihr Handeln als auch das von Gruppen und Teams und Organisationen selbst organisieren. Dazu benötigen sie mehr und mehr besondere Fähigkeiten: Selbstorganisations-Fähigkeiten. Kompetenzen sind die komplexen - zum Teil verdeckten - Potenziale. Sie umschließen die komplexen Erfahrungen, das Wissen, die Fähigkeiten, Werte und Ideale einer Person oder von Gruppen. Wer sie erkennen, erweitern und mit anderen kombinieren kann, hat die Zukunft auf seiner Seite.

Kompetenzen erschließen die Zukunft!

In allen Organisationen spielen Kompetenzen eine zunehmende Rolle. Immer weniger ist der exzellente „Fachidiot“ gefragt. Die Beherrschung der fachlichen und methodischen Voraussetzungen der eigenen Arbeit nimmt in der Bedeutung natürlich nicht ab, gilt aber - beispielsweise bei Rekrutierungen und Beförderungen - als selbstverständlich.

Erst wirkliche Einsatzbereitschaft, schöpferische Fähigkeit und ausgeprägte Zuverlässigkeit - also personale Kompetenzen - , erst Entscheidungsfähigkeit, Mobilität und Initiative - also aktivitätsbezogene Kompetenzen - erst Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Pflichtgefühl - also sozial-kommunikative Kompetenzen - befähigen Mitarbeiter und Führungskräfte dazu, Leistungen zu erbringen und Produkte zu schaffen, die sich in echte, überdauernde Wettbewerbsvorteile ummünzen lassen. Mitarbeiterkompetenzen sichern letztlich Flexibilität und Innovationsfähigkeit und damit das Überleben des Unternehmens.

Abb. 1: Fünf kritische Human Resources Themen zur Wahrnehmung der Wettbewerbsfähigkeit (BCG 2007)³



Talentmanagement schließt das Erkennen, Nutzen und Entwickeln der fachlichen *und* überfachlichen Kompetenzen ein und ist zugleich Kompetenzmanagement. Andererseits ist

Talentmanagement mehr als Kompetenzmanagement, da es außer den Kompetenzen auch Persönlichkeitseigenschaften, Fertigkeiten, Wissen und Qualifikationen einschließt. All das ist Voraussetzung dafür, dass die Kompetenzen wirkungsvoll eingesetzt werden können; aber dies sind keine Kompetenzen.

³ BCG / EAPM-Analyse: The Future of HR in Europe. Key Challenges Through 2015. Web-Survey in 27 Ländern mit 1.355 Teilnehmern. Düsseldorf 2007

2.2 Notwendiger Aufwand für neue theoretische Modelle und Praxis-Instrumente

Es ist nur folgerichtig, dass die Ermittlung und Entwicklung von Kompetenzen gerade von den großen, oft global agierenden Unternehmen besonders stark intensiviert wurde. Enthielten schon früher betriebliche Assessments in der Regel Fragestellungen und Tests, die eher auf Kompetenzen als auf Qualifikationen gerichtet waren, sind sie heute zunehmend von der Kompetenzbestimmung her aufgebaut. In sich schlüssige Kompetenzmodelle sind beispielsweise von der Siemens AG, der Deutschen Bank und der Lufthansa bekannt. Es gibt eine ganze Reihe von Software- und Beratungsangeboten im Bereich der Entwicklung und des Managements von Kompetenzen. Dazu gehören neben den Modulen für Human Resources (HR) Verwaltung von SAP und PeopleSoft auch spezielle Anbieter, wie etwa Meta4 aus Spanien oder Infinium und SkillsScape aus den USA.

Warum dieser Aufwand? Warum sind Kompetenzen für das Überleben des Unternehmens so wichtig? Die Antwort findet sich in Überlegungen zum modernen Wissensmanagement.

Der Marktwert vieler moderner Unternehmen wird kaum noch durch den Wert des materiellen und finanziellen Anlagevermögens und Eigenkapitals (Buchwert) bestimmt. Er wird vielmehr durch einen "unsichtbaren Wert" repräsentiert:

Woher kommt dieser "unsichtbare Wert", der beispielsweise den Marktwert der Softwaregiganten Oracle, SAP oder Microsoft so sehr in die Höhe schnellen lässt? Wie lassen sich die Quellen des "unsichtbaren Werts" identifizieren, messen und bewerten?

Zur Erklärung wird oft das "Wissenskapital" (intellectual capital) herangezogen. Es wird definiert als die Differenz zwischen dem Buchwert eines Unternehmens und dem Geldwert, den jemand für das Unternehmen zu zahlen bereit ist. Genauer: „Wissenskapital beinhaltet das Wissen aller Organisationsmitglieder und die Fähigkeit des Unternehmens, dieses Wissen für die nachhaltige Befriedigung der Kundenerwartungen einzusetzen. Wissenskapital beinhaltet somit alle Wertschöpfungskomponenten, die durch die Maschen klassischer Rechnungslegungs- und Buchführungsvorschriften fallen und somit - bislang - unsichtbar sind" (Reinhardt 1998). Komponenten des Wissenskapitals sind das Strukturkapital (organisationale Strukturen, Beziehungen und Prozesse; intelligente, innovative Produkte) und das Humankapital. Letzteres ist durch Wissen, Erfahrungen und Fertigkeiten, durch Motivationen, Verhaltensbereitschaften und Werte sowie durch Anpassungs-, Innovations- und Umsetzungsfähigkeiten gekennzeichnet - also durch fachlich-methodische, personale und sozial kommunikative sowie durch aktivitäts- und umsetzungsbezogene Kompetenzen!

Dieser steigenden Bedeutung von Kompetenzen tragen moderne Ansätze zur Bewertung von Unternehmen zunehmend Rechnung. Dabei wird in kompetenten Mitarbeitern die entscheidende

Quelle nichtimitierbarer Wettbewerbsvorteile am Markt gesehen, die als Humankapital einen immer größeren Anteil am Gesamtkapital der Unternehmen ausmachen. Kompetenzen werden gegenwärtig, laut Analysen der Europäischen Kommission und der CEDEFOP, in allen wichtigen Industriestaaten der Welt schnell zunehmend beachtet, gemessen und gefördert. Das International Accounting Standard Committee (IASC) ist bestrebt, einen die Kompetenzen berücksichtigenden "International Accounting Standard on Intangible Assets" für die Kapitalbewertung börsennotierter Unternehmen verbindlich zu machen. Ab 2005 übernimmt die EU den IAS als verbindliche Form der Rechnungslegung für alle börsennotierten Unternehmen. Damit wird dieser Standard auch für deutsche Unternehmen gültig sein. Folgerichtig prognostizieren führende amerikanische Ökonomen des Council of Competitiveness, dass die Entwicklung der Kompetenzen von Arbeitnehmern zum wichtigsten Wettbewerbsfaktor der nächsten Dekade wird. Sie sagen ein "skills race" voraus (Council of Competitiveness 1998): ***Der Konkurrenzkampf der Zukunft wird zunehmend als Kompetenzkampf geführt***

2.3 Zusammenhang zwischen Kompetenzen und Stärken

Individuelles Stärkenmanagement ist zu einem großen Teil Kompetenzmanagement.

Bei der Ermittlung von Kompetenzen sollte nicht voraussetzungslos nach den Kompetenzen einer Person (oder von Teams, Organisationen) gefragt werden. Es sollte stets ein Maßstab in Form eines Kompetenz-Anforderungsbildes für bestimmte Tätigkeiten oder Funktionen vorhanden sein oder vor dem Einsatz von Kompetenzanalyseverfahren erarbeitet werden, um zu ermitteln, inwieweit die Person diesen Anforderungen (ggf. noch nicht) entspricht und in welchem Maße, mit welcher Stärke. Entgegen der Messung von Intelligenz und festen Persönlichkeitseigenschaften steht die Selbstorganisations- (Handlungs-) Fähigkeit in Bezug auf Anforderungsveränderungen sowie das WOZU im Vordergrund unserer Betrachtungen.

So kann festgestellt werden, wie stark die vier Kompetenzgruppen und die einzelnen Teilkompetenzen grundsätzlich bei einer Person ausgeprägt sind, welche Kompetenzen stärker oder abgeschwächt werden beim Wechsel von normalen zu erschwerten Umfeldbedingungen. Eine Wertung und Beratung kann jedoch erst bei Kenntnis der unterschiedlichen Kompetenz-Anforderungen an Tätigkeiten/Jobs/Funktionen erfolgen - ob im Rahmen der Rekrutierung, der Laufbahnentwicklung, der Spezialisierung, des Wiedereintritts von Rehabilitanten, der kompetenzadäquaten Suche nach ausfüllenden ehrenamtlichen Tätigkeiten und Verantwortungen von Senioren u.v.a.m.

Wenn von Stärken (in Bezug auf WAS?) gesprochen wird, dann muss auch an die andere Seite gedacht werden: an die „Schwächen“.

Im deutschsprachigen Raum denkt man bei Schwächen fast automatisch (nur) an Defizite und schlussfolgert - auf der Ebene von Persönlichkeitseigenschaften - sehr schnell auf die gesamte Persönlichkeit, statt zu fragen: „Ja, für diese Funktion ist die Person (warum?) - noch - nicht ausreichend geeignet, für welche andere (auch umfassendere, anspruchsvollere) ist sie vielleicht viel besser „kompetent“? Aus einer Mißerfolgs-vermeidenden Haltung heraus wird sehr schnell verallgemeinert und abgeschlossen. Diese kurzsichtige Betrachtung wird auch auf große Gruppen von Mitarbeitern übertragen.

Ein Beispiel: In einer größeren Flächen-Sparkasse (ca. 1.000 Mitarbeiter nach zwei Fusionen) wurden 6 Vertriebsmitarbeiter gesucht. Auf einen eigenen Mitarbeiter wurde man auf Grund von Tipps aus der zweiten Führungsebene aufmerksam. Ansonsten war der Vorstand der Meinung, weitere eigene Mitarbeiter seien nicht für diese Tätigkeiten geeignet, und es wurde eine externe Ausschreibung veranlasst. Interessant war, dass von 26 externen Bewerber nur 7 aus Vertriebsbereichen anderer Sparkassen und Banken kamen - bei mehrheitlichen Angehörigen der Finanzdienstleistung... Und parallel wurde doch noch eine Analyse des internen Potenzials auf der Grundlage von KODE®X und KODE® vorgenommen. Bei Letzterer wurden ca. 600 Mitarbeiter über die entsprechenden Anforderungsprofile rotiert. Das Ergebnis ließ sich sehen: 12 Mitarbeiter schienen in der Erstbewertung als geeignet und nach dem Assessment immerhin noch 8. Es gab also genügend kompetente Personen, die jedoch in ihren bisherigen Jobs nicht erkannt, zum Teil sogar als „durchschnittliche Performer“ festgelegt und von weiteren Entwicklungen in anderen Bereichen der Sparkasse ausgeschlossen worden waren.

Es wird im Alltag - trotz aller Beteuerungen zum Wandel und zu prozessualen Betrachtungen im Personalmanagement - nach wie vor sehr statisch gedacht, und „Ja“ - „Nein“ - Entscheidungen erhalten den Vorzug.

Kommen wir auf die „Schwächen“ zurück. Warum muss ein guter Spezialist unbedingt Führungsaufgaben übernehmen? Warum muss eine sportlich gut aufgestellte Person unbedingt ein Musikinstrument erlernen, statt sich zu weiteren sportlichen (Hoch-) Leistungen zu entwickeln um ggf. eine Traineraufgabe zu übernehmen? Weil im Alltag so oft der Satzanfang „Ja, aber“ vorherrscht: „Ja, darin ist sie recht gut, *aber* (!) Sie kann das... und das... nicht“!

Es gibt eine zweite Art Schwäche, die jedoch im deutschsprachigen Raum kaum Beachtung findet: Die Schwäche nämlich, die aus einer Übertreibung / Überziehung einer Stärke / besonders ausgeprägter Kompetenzen hervortritt. Auch bei *Übertreibungen* ist die Frage nach dem WOZU und dem WORAUF bezogen zu stellen. In einer Kreditabteilung ist ein bedeutend größeres Ausmaß an analytischem Verhalten, an Konzentration auf das Detail, an Gewissenhaftigkeit erforderlich als in etlichen anderen Bereichen einer Bank. Hier sind Personen mit sehr stark ausgeprägten Fach- und Methodenkompetenzen und dafür eher geringer ausgeprägten Sozial-kommunikativen Kompetenzen erwünscht, die andererseits im Firmenkundengeschäft vor Ort größere Schwierigkeiten hätten.

Grundsätzlich ist also eine sehr hohe Kompetenzausprägung noch kein klares Indiz für eine Übertreibung in bestimmten Verhaltensbereichen. Sehr hohe Ausprägungen können zuerst einmal Hinweise auf sehr starke Talente sein. Die interessante Frage in diesem Zusammenhang wäre die nach den Bedingungen und Möglichkeiten zur breiten Entfaltung. Erst in einem zweiten Schritt wird im Auswertungsgespräch geprüft, ob diese hohen Werte tatsächlich Übertreibungen und somit mögliche Blockaden sind, die - wenn sie erkannt und bewusst gewollt zurückgenommen werden können - wieder in den Bereich der wahren Stärken führen. Übertreibungen sind häufig in der Biografie - und insbesondere in der frühen Kindheit - fest verankert und durch sogenannte Antreiber⁴ durchwirkt.

Mit dem Verfahren KODE® können vielfältige Anregungen zum Erkennen von Übertreibungen, zum Kontrollieren, Zurückfahren, zum „Daraus-Etwas-Machen“ gegeben werden. Und: Dieses Verfahren bietet neben dem differenzierten Erkenntnisgewinn diverse (Selbst-) Trainingsinstrumente und Coaching-Unterstützungen.

Stärken und Schwächen werden also einerseits erst beim Vergleich von KODE®-Ergebnissen mit klar beschriebenen Kompetenz-Sollanforderungen ersichtlich und andererseits bei der Betrachtung der KODE®-Werte in den vier Ebenen **HandlungsIdeal**, **HandlungsErwartung**, **HandlungsVollzug** und **HandlungsResultat**. So können sehr stark ausgeprägte Handlungserwartungen und Handlungsvollzüge, jedoch ein niedriges Handlungsergebnis vorliegen. Hier müsste das WIE einer (anderen, mehr effizienten) Handlung im Vordergrund stehen. Bei gleich starker Ausprägung auf allen vier Ebenen wäre die Frage zu beantworten, wie mit „weniger... gleich viel...“ erreicht werden könnte? Es sind hier verschiedenste Konstellationen und damit auch Fragen und Anregungen möglich.

Ebenso wichtig ist es auch, den möglichen Zuwachs an Intensität in verschiedenen Kompetenzrichtungen unter Stress zu kennen und den nicht selten schmalen Grad zwischen empfundenen Eu- und Disstress. So können kurzfristig Kompetenzen auf hohem Entäußerungsniveau durch Übertreibungen zu besonderen Leistungen führen; die Übertreibungen müssen jedoch kontrollierbar und zurücknehmbar sein, sonst kann es zu psychischen und physischen Schäden kommen. Dieses „Herauskitzeln des Letzten“ ist in allen Tätigkeiten beobachtbar, besonders jedoch beim Sport und in der Musik.

⁴ vgl. Kälin, K.; Muri, P.: Sich und andere führen. Verlag Ott, Thun (CH) 1990

Abb. 2: Montserrat Caballé und José Collado zu den Schlossfestspielen St. Emmeran 2008⁵



In der abgebildeten Situation zieht der Dirigent José Collado (Staatsoper Breslau) mit starken Aktivitäts- und Handlungskompetenzen nicht nur das stimmlich Letzte aus Montserrat Caballé heraus, sondern lässt ihren ganzen Reichtum an Personalen und Handlungskompetenzen erkennen, ihr breit angelegtes Talent.

2.4 Kompetenzentwicklung

Kompetenzen spielen sowohl in kleinen und mittleren wie auch in großen **Unternehmen** eine zunehmend dominante Rolle. Immer weniger ist der exzellente "Fachidiot" gefragt. Die Beherrschung der fachlich methodischen Voraussetzungen der eigenen Produktion und Distribution gilt als selbstverständlich. Erst wirkliche Einsatzbereitschaft, schöpferische Fähigkeit und ausgeprägte Zuverlässigkeit - also personale Kompetenzen -, erst Entscheidungsfähigkeit, Mobilität und Initiative - also aktivitätsbezogene Kompetenzen -, erst Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Pflichtgefühl - also sozial-kommunikative Kompetenzen -, befähigen Mitarbeiter und Führungskräfte dazu, einmalige Leistungen zu erbringen und nichtimitierbare Produkte zu schaffen, die sich in echte, überdauernde Wettbewerbsvorteile ummünzen lassen.

⁵ Aufgenommen von altrofoto Regensburg

Auch im Bereich der **beruflich- betrieblichen Bildung und Weiterbildung** gibt es viele kompetenzzentrierte Ansätze.

Im **universitären Bereich** wird um die Kompetenzbasis der Fach- und Persönlichkeitsbildung gerungen. Universitäten verfolgen den Ansatz, Kompetenzentwicklung planvoll in die Curriculae einzubauen.

Im **schulischen Bereich** sollen die Schüler und Schülerinnen intensiv und systematisch Lernkompetenzen erwerben; dazu zählen die Sachkompetenz (Sachkenntnisse, Problemlösevermögen, Transfervermögen), die Methodenkompetenz (Beherrschung wichtiger Arbeits- und Lerntechniken) die Sozialkompetenz (Fähigkeit zur konstruktiven Teamarbeit, Beherrschung wichtiger Kommunikationsregeln und -techniken) und die personale Kompetenz (Fähigkeit sich einzuschätzen, eigene Gedanken einzubringen, Entscheidungen zu fällen, Verantwortung für das eigene Handeln und Lernen zu übernehmen). Diese Kompetenzen sollen Schüler und Schülerinnen einerseits durch Sockeltrainings und andererseits durch regelmäßige Übung im Fachunterricht erwerben.

Kompetenzentwicklung durch Kompetenztraining

Sobald durch irgendwelche quantitativen, qualitativen oder komparativen (vergleichenden) Feststellungsverfahren oder auch nur gefühlsmäßige Urteile Kompetenzdefizite offenbar geworden sind, wird in der Regel gefragt: Wie lassen sich die Defizite ausgleichen? Oder auch: Wie kann man die bereits vorhandenen Kompetenzen bewusster machen und verstärken? Oder: Wie kann man aus seinen eigenen oder aus Mitarbeiterkompetenzen das meiste herausholen? Dabei ist sicher jedem klar: Kompetenzen kann man nicht "lernen", so wie man das Einmaleins oder die Differentialrechnung oder die Abfolge historischer Ereignisse lernt. Das hängt damit zusammen, dass Kompetenzen von Werten fundiert und von Erfahrungen konsolidiert werden. Werte kann man aber nur **selbst** verinnerlichen, Erfahrungen nur **selbst** machen. Man kann zwar fremde Erfahrungen mitgeteilt bekommen, um aber eigene zu werden, müssen sie durch den eigenen Kopf, das eigene Gefühl hindurch. Das gilt ebenso für Werte, die erst zu Emotionen und Motivationen verinnerlicht werden müssen, um wirksam zu werden. Das eigene Gefühl, die eigenen Emotionen und Motivationen werden nur beteiligt, wenn man vor spannungsgeladene, dissonante, nicht durch bloße Verstandesoperationen lösbare geistige oder handlungsbezogene Problem- und Entscheidungssituationen gestellt wird.

Deshalb gilt: Wissen im engeren Sinne lässt sich prinzipiell (wenngleich nicht immer vorteilhaft) durch Lehrprozesse vermitteln. Erfahrungen, Werte, Kompetenzen lassen sich nur durch emotions- und motivationsaktivierende Lernprozesse aneignen. Solche Lernprozesse lassen sich durchweg als Trainingsprozesse charakterisieren.

Kompetenzen sind folglich nur in Trainings- und Coachingformen vermittelbar. Dabei muss stets gegenwärtig bleiben, dass sich viele Kompetenzen biographisch schon sehr früh herausbilden, und dass wichtige Kompetenzen nicht in Trainingsprozessen, sondern gleichsam nebenbei, im sozialen Umfeld oder in der unmittelbaren Arbeit, erworben werden. Die Analyse des Lernens im sozialen Umfeld ist deshalb eine wichtige Voraussetzung für die Planung von Kompetenztrainings.

In der konkreten betrieblichen Situation, die Mitarbeiter mit unbedingt notwendigen und zu benennenden Kompetenzen braucht, ist die Besinnung auf biographisch oder sozial erworbene Kompetenzen allerdings wenig zielführend. Da existiert ein Mitarbeiterstamm, dessen Kompetenzen man kennt oder qualitativ und quantitativ ermitteln kann. Und da stehen neue Aufgaben an, die möglicherweise viel höhere oder gänzlich andere Kompetenzen als die bisherigen benötigen. Sie lassen sich ebenfalls qualitativ benennen und quantitativ kennzeichnen.

3 Wurzeln unseres Kompetenzverständnisses

3.1 Historisches Kompetenzverständnis

Competentia stammt von dem Verb competere ab: zusammentreffen, aber auch zukommen, zustehen.



Der Dominikaner Albertus Magnus (1206?-1280),

Zunächst stand der Begriff Kompetenz für: *zuständig, befugt, rechtmäßig, ordentlich*, aber auch für *beneficium competentiae* - Sicherung des Lebensunterhalts (Römisches Recht)

Seit dem 13. Jahrhundert verstand man unter Kompetenz den notwendigen Lebensunterhalt oder Notbedarf der Kleriker.

Erst durch die Entwicklung des öffentlichen Rechts wurde Kompetenz als die Zuständigkeit staatlicher Organe - konkret als deren Rechte und Pflichten - definiert

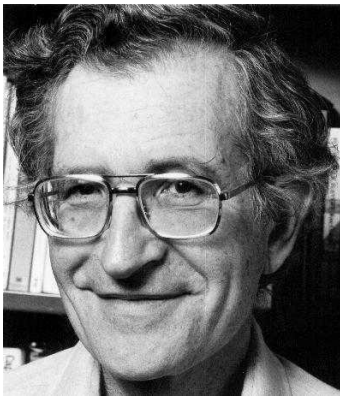
. Der Begriff bezieht sich auf die Bindung einer Behörde an ihre Funktion; Befugnis, Rechtmäßigkeit von Organen, Institutionen, Personen und wurde im Verwaltungsrecht seit dem 19. Jahrhundert verankert.

Die Gleichsetzung von Kompetenz und juristischer Zuständigkeit sowie fachlicher Befugnis wird beispielsweise heute noch in Banken deutlich, wenn von „Kompetenzträgern“ und deren Siegel mit den Initialen „KT“ gesprochen wird. Gemeint sind Kundenbetreuer, die zum Beispiel im Vieraugenprinzip über einen bestimmten Kreditbetrag befinden dürfen.

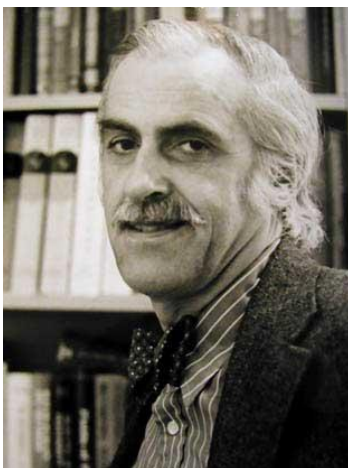
3.2 Moderne Kompetenzauffassungen, die die KODE[®]-Entwicklung beeinflussten

Für diese stehen seit den 1950er Jahren vor allem folgende Auffassungen:

Kompetenz ist nach dem amerikanischen Motivationspsychologen R. W. White (1959) eine intrinsisch motivierte Interaktion mit der Umwelt, die zur *selbstorganisierten* Herausbildung des individuellen Selbst führt. Kompetenz ist eine grundlegende Fähigkeit (weder genetisch angeboren noch ein biologisches Reifungsprodukt), die vom Individuum selbst hervorgebracht wird und sich in selbst motivierter Interaktion mit der Umwelt herausbildet.



Der Sprachwissenschaftler N. Chomsky bezeichnete schon 1960 Kompetenz als eine Fähigkeit, die es ermöglicht, mit Hilfe eines begrenzten phonetischen Inventars und einer limitierten Zahl von Kombinationsregeln eine potentiell unendliche Zahl neuer Kommunikationsprozesse und -inhalte *selbstorganisiert* zu generieren und zu verstehen. Die Performanz verweist auf die konkrete Umsetzung.



David McClelland begründete 1973 den „competency approach“ der Motivationspsychologie in den USA und entwickelte einen Ansatz zur Messung von Kompetenzen.

Allerdings gibt es in McClellands Werk keine Definition zum Kompetenzbegriff.



D. Mertens, der „Vater“ des Begriffes „Schlüsselqualifikation“, definierte diesen Begriff 1974 sehr breit und erfasste schon damals Aspekte, die heute den Kompetenzen zugeordnet werden. Er umriss Schlüsselqualifikationen als Kenntnisse, *Fähigkeiten* und Fertigkeiten, welche nicht unmittelbaren und begrenzten Bezug zu bestimmten, disparaten praktischen Tätigkeiten erbringen, sondern vielmehr a) die *Eignung für eine große Zahl an Positionen und Funktionen als alternative Optionen zum gleichen Zeitpunkt*, und b) die *Eignung für die Bewältigung einer Sequenz von (meist unvorhersehbaren) Änderungen von Anforderungen im Laufe des Lebens*.



Die Pädagogen R. Arnold und H. Siebert u. a. begründeten den Pädagogischen Konstruktivismus (eine spezifische Selbstorganisationstheorie!) ab Mitte der 1980er Jahre und interpretierten den Lernprozess als einen individuellen Vorgang der aktiven Wissenskonstruktion.

Wissen wird nicht einfach angeeignet oder durch Instruktion übernommen, sondern *selbstorganisiert* und individuell unterschiedlich konstruiert. Dementsprechend ist Wissen nicht direkt vermittelbar („Erwachsene sind lernfähig, aber unbelehrbar“). Sie bemühten sich um eine *Ermöglichungsdidaktik*!

Seit der Mitte der 1990er Jahren wurden in Deutschland über das Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft umfängliche Forschungs- und Anwendungsprojekte unter den Leitideen „Von der Qualifikation zur Kompetenz“ und „Lernkultur Kompetenz“ unterstützt und insbesondere über die ABWF e.V. und QUEM (www.quem-de) koordiniert⁶. So galt es auch, klar

⁶ Wir haben hier umfangreiche Forschungsprojekte der ABWF und QUEM (**Q**ualifikations-**E**ntwicklungs- **M**anagement) im Auftrag des BMWF der Bundesrepublik Deutschland und der EU im Auge. Allein über Projektaufträge des BMBF/ESF wurden im Zeitraum 1995-2007 in Deutschland ca. 140 Mio. Euro in die Kompetenzforschung investiert, und es wurden international beachtliche Ergebnisse der Grundlagenforschung, Angewandten Forschung sowie der praktischen Umsetzung realisiert. Eine Vielzahl von Universitäten, Stiftungen sowie Unternehmen und Verbände waren daran beteiligt. Insbesondere über die ABWF e.V. (www.abwf.de) und QUEM e.V. wurden im Zeitraum 1996 bis 2007 jährlich ein Handbuch „Kompetenzentwicklung“ mit Beiträgen aus Wissenschaft und Praxis herausgegeben, ferner 22 Bücher der

zwischen den Begriffen Schlüsselqualifikation, Wissen, Soft Skills, Kompetenzen zu unterscheiden. Später kamen Talent und weitere dazu. Bei allen Unterschieden im Detail folgten die vielen Einzelarbeiten doch einem Trend: Kompetenzen wurden als Handlungsfähigkeiten angesichts einer zunehmend komplexen, zunehmend problematischen, zunehmend unsicheren Umgebung (Risikogesellschaft), zunehmenden Nichtwissens, eines „ins Offene“ hinein kreativen Handelns zu benennen, also Selbstorganisationsfähigkeiten (Selbstorganisationsdispositionen) erkannt.

3.3 Selbstorganisationstheorie und Kompetenzmodell

WAS ist Selbstorganisation?

Erstens: Selbstorganisation und selbstorganisiertes Verhalten sind reale, beobachtbare Phänomene - und viel häufiger als deterministische Vorgänge.

Zweitens: Moderne Selbstorganisationstheorien beschreiben solche Systeme: die thermodynamische Selbstorganisationstheorie, der ursprünglich biologisch orientierte Konstruktivismus und die systemtheoretische Synergetik.

Drittens: Komplexe Systeme erzeugen nicht-voraussagbare innere Systemzustände („Ordner“) und verhalten sich nicht-voraussagbar schöpferisch („autopoietisch“).



Unser Kompetenzmodell sowie die Verfahren KODE® und KODE®X sind theoretisch stark durch den Physiker und Chaostheoretiker H. Haken geprägt⁷.

Kompetenzen wurden von uns (Erpenbeck / Heyse) von Anfang an als Fähigkeiten zum selbstorganisierten, kreativen Handeln, als Selbstorganisationsdispositionen gefasst.

Dieser Anschauung liegen im wesentlichen *zwei* Selbstorganisationstheorien zugrunde. Man kann sie zum einen auf die Autopoiesetheorie (Maturana, Varela), weiterentwickelt zum

Edition QUEM mit umfangreichen Studienergebnissen, 100 QUEM Reports, ebenfalls mit vielfältigen Studienergebnissen und Praxisempfehlungen für die HR-Bereiche und das unternehmensinterne Management. Und es kam jährlich 6x das QUEM-Bulletin heraus. Diese Forschungsergebnisse wurden bei der Entwicklung von **KODE®**, **KODE®X** und des CeKom®-Netzwerkes weitgehend berücksichtigt.

⁷Haken, H.: Die Selbstorganisation komplexer Systeme - Ergebnisse aus der Werkstatt der Chaostheorie. Picus Verlag, Wien 2004

(radikalen) Konstruktivismus (S.J. Schmidt) zurückführen. Der Ansatz hat sich besonders im pädagogischen Bereich durchgesetzt (Arnold, Siebert). Man kann sie zum anderen an die Synergetik (Haken) anschließen. Obwohl die Autopoiesetheorie ursprünglich der Biologie, die Synergetik ursprünglich der Physik entstammt, stellen beide zu analogen Aussagen gelangende allgemeine Systemtheorien dar, darin der klassischen Kybernetik ähnlich. Deshalb spricht man oft von der Selbstorganisationstheorie als Kybernetik 2. Eine Verallgemeinerung des Ansatzes ist der Versuch, Kompetenzen auf die Komplexitätstheorie zu gründen (Kappelhoff).

Markante Unterschiede liegen darin, dass

- die Synergetik mathematisiert ist, konstruktivistische Ansätze in der Regel nicht;
- der Konstruktivismus das Beobachterproblem hervorhebt (zuweilen zum Solipzismus überspitzt, wonach nur das eigene Ich wirklich ist, während die Außenwelt und andere fremde "Ichs" nur Bewusstseinsinhalte ohne eigene Existenz darstellen), das in der naturwissenschaftlich - realistischen Denktradition keine Rolle spielt,
- die Synergetik mit dem Ordnerprinzip einen neuartigen Gedanken einbringt, der im Konstruktivismus nicht vorkommt. Dieser Gedanke erlaubt beispielsweise, Werte (Kernbestandteil von Kompetenzen) als Ordner zu deuten und zu entwickeln.

Selbstorganisationstheoretische Modellierungen von Kompetenzentwicklungsprozessen erlauben insbesondere:

- 1) die Gemeinsamkeiten und Unterschiede von fremdorganisiert-instruktivistischen, selbstgesteuerten und selbstorganisierten Lernen deutlich zu machen
- 2) durchzusetzen, dass Lehren nicht instruktivistisch verstanden wird, dass Lernen als ein individuelles, aber in sozialen Kontexten stattfindendes Konstruieren und Umkonstruieren von inneren Welten aufgefasst wird, das nur zu einem geringen Teil von außen angestoßen, keinesfalls aber im Verlauf und Ergebnis gesteuert werden kann
- 3) den Umgang mit Komplexität qualitativ und quantitativ zu erfassen
- 4) Probleme der Intentionalität und des freien Willens neuartig zu lösen
- 5) die Emergenz kollektiver Phänomene zu beschreiben
- 6) das Verhältnis von kognitiver Autonomie und sozialer Orientierung zu begreifen und damit
- 7) die Rolle von Werten und kulturellen Faktoren im Lern- und Lebensprozess stimmig zu analysieren.

Das gilt für beide Selbstorganisationstheorien in ihren verschiedenen Ansätzen.

WIE lassen sich Selbstorganisations-Dispositionen bzw. Selbstorganisations-Fähigkeiten illustrieren? WIE können sie erfasst werden?

Das kann an einigen Beispielen dargestellt werden.

Beispiel 1:

*Sie wollen zusammen mit Freunden und Mitstreitern Brasilien auf eigene Faust kennen lernen. Sie mieten sich einen Wagen und fahren aufs Geratewohl los. Zielloos (im Gegensatz zur **Selbststeuerung** auf ein vorher gesetztes Ziel hin) - aber mit der Absicht, etwas von Land und Leuten zu verstehen. Sie wollen etwas für sich selbst, möglicherweise etwas für die Menschheit Neues entdecken: Indianische Relikte, Menschen, die noch nie mit unserer Zivilisation in Berührung kamen, unbekannte Tier- oder Pflanzenarten. So organisieren sie Ihre Fahrt von Anfang bis Ende selbst und meistern lauter chaotische Entscheidungssituationen, wo alles "um ein Haar" auch ganz anders hätte kommen können. Damit schreiben Sie eine einmalige, nur Ihnen gehörende, nicht zu wiederholende Geschichte. Und sie müssen sich auf etwas ganz anderes als auf ihre Qualifikationen verlassen - im Dschungel nützen keine Diplome und Zertifikate. Ihr Sach- und Methodenwissen bildet nur den Hintergrund, dass Sie sich zurechtfinden, wenn der Motor streikt, wenn Krankheiten drohen, wenn Sie die Orientierung verlieren; das Wissen muss in einen großen Schatz von Erfahrungen, Motiven und Hoffnungen eingebettet sein - also **fachlich-methodische Kompetenzen** repräsentieren. Sie brauchen weiterhin eine gehörige Portion Selbstvertrauen, Mut, Kreativität - also **personale Kompetenzen**. Sie müssen mit den Menschen, die Ihnen unterwegs begegnen oder denen, die Sie mitgenommen haben, auf Gedeih und Verderb zusammenhalten oder zumindest auskommen können, Sie brauchen Überzeugungskraft, Verständigungsbereitschaft und Offenheit - also **sozial-kommunikative Kompetenzen**. Schließlich nützen Ihnen alle fachlichen, personalen und sozialen Kompetenzen nichts, wenn Sie Ihre Vorstellungen nicht mit eisernem Willen umsetzen, sich nicht durchsetzen können - Sie brauchen also **Aktivitäts- und Umsetzungskompetenzen**.*

Das alles gilt nicht nur für das Handeln und Lernen im brasilianischen Dschungel. Es gilt ganz genauso für jedes Lernen und Handeln unter den Bedingungen einer Risikogesellschaft - also einer Gesellschaft, in der viele politische, ökonomische und soziale Prozesse komplex und dynamisch sind. Gefragt sind heute meist nicht nur Befähigungen, sich von einem klar definierten Anfangszustand - der Aufgabe, dem Problem - zu einem klar definierten Endzustand zu bewegen - der Aufgabenerfüllung, der Problemlösung. Diese sind vielmehr Teil umfassenderer Fähigkeiten, nämlich innovativ, kreativ Neues zu entwickeln - Ergebnisse, die nicht nur die Nutzer sondern auch die Entwickler überraschen.

Beispiel 2:

Eine gelernte Verkäuferin leitet viele Jahre lang erfolgreich das Hotel ihres Mannes. Es kommt zur Scheidung - und mit dem Gatten ist sie auch ihren Job los. Sie steht vor einer schweren Entscheidung: Wieder von vorne anfangen und bei Aldi anfangen? Die Ex-Verkäuferin geht einen anderen Weg: Sie weist ihre Berufserfahrungen in einer praktischen Kompetenzprüfung nach und schafft mit diesem Zertifikat schließlich den Sprung in die Geschäftsleitung eines Wellness-Centers. Dort sammelt sie berufsbegleitend über fünf Jahre hinweg so genannte Credit Points für ein Tourismus-Hochschuldiplom und steigt schließlich zur Managerin einer großen Hotelkette auf.

Diese selbstorganisierte Karriere, der starke personale und Aktivitätskompetenzen zugrundeliegen, wird zukünftig häufiger und mit mehr öffentlicher Anerkennung stattfinden. Die OECD, die UNESCO und die Europäische Union haben die Anerkennung von informellem, selbstorganisiertem Lernen an oberste Stelle ihrer bildungspolitischen Agenda gesetzt. Das Ziel ist: Künftig soll nicht mehr zählen, wo und wie man gelernt hat, sondern allein was.

Die Lern- und Anpassungsfähigkeit an Neues (Selbstorganisationsdispositionen) wird zur entscheidenden Voraussetzung für die Beschäftigungsfähigkeit von Menschen.

Es handelt sich also - verallgemeinert - um Fähigkeiten, selbstorganisiert zu denken und zu handeln: In Bezug auf sich selbst (**P**: personale Kompetenzen), mit mehr oder weniger Antrieb, Gewolltes in Handlungen umzusetzen (**A**: aktivitätsbezogene Kompetenzen), gestützt auf fachliches und methodisches Wissen, auf Erfahrungen und Expertise (**F**: fachlich-methodische Kompetenzen) und unter Einsatz der eigenen kommunikativen und kooperativen Möglichkeiten (**S**: sozial-kommunikative Kompetenzen).

Um die beruflich verwertbaren Kompetenzen zu erfassen und die Entwicklung weiterer nachhaltig zu fördern bedarf es spezieller Verfahren.

In Deutschland werden diese durch CeKom[®] (Centren für Kompetenzbilanzierung, www.cekom-deutschland.de) entwickelt und erfolgreich eingesetzt. In dem Ensemble von qualitativen und quantitativen Verfahren nimmt KODE[®] eine *dominierende Stellung* ein. Die ehemalige Verkäuferin hätte allein schon mit den KODE[®]-Ergebnissen sehr wichtige Kompetenznachweise und vielfältige Hinweise zur weiteren Entwicklung dieser und ggf. benötigter anderer erhalten können.

3.4 Unterschiede zwischen Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen

Kompetenzen sind nicht direkt prüfbar, sondern nur aus der Realisierung der Fähigkeiten, aus der Handlungsausführung erschließbar und bewertbar. Kompetenzen umfassen immer auch notwendiges Wissen. Sie umfassen aber wesentlich mehr als dieses, schließen es in verfügungs- und handlungsentscheidende Beziehungen ein. Sie bringen eben im Unterschied zu anderen Konstrukten wie z.B. Qualifikation stets die Selbstorganisationsfähigkeiten konkreter Persönlichkeiten ins Spiel.

Das lässt sich gut belegen, wenn man einmal (nach Arnold⁸) Qualifikationen, die Ziele traditioneller Bildungs- und Weiterbildungsanstrengungen, und Kompetenzen, die Ziele modernen Kompetenztrainings, einander gegenüberstellt:

Tab. 1: Vergleich von Qualifikation und Kompetenz

Qualifikation	Kompetenz
---------------	-----------

⁸ Arnold, R.: Qualifikation. In: Arnold, R.; Nolda, S.; Nuissel, E. (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. Klinkhardt, Bad Heilbrunn 2001

Q. ist immer auf die Erfüllung vorgegebener Zwecke gerichtet, also fremdorganisiert	K. beinhaltet Selbstorganisationsfähigkeit
Q. beschränkt sich auf die Erfüllung konkreter Nachfragen bzw. Anforderungen, ist also objektbezogen	K. ist subjektbezogen
Q. ist auf unmittelbare tätigkeitsbezogene Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten verengt	K. bezieht sich auf die ganze Person, verfolgt also einen ganzheitlichen Anspruch
Q. ist auf die Elemente individueller Fähigkeiten bezogen, die rechtsförmig zertifiziert werden können	K. - Lernen öffnet das sachverhaltszentrierte Lernen gegenüber den Notwendigkeiten einer Wertevermittlung; K. umfasst die Vielfalt der prinzipiell unbegrenzten individuellen Handlungsdispositionen
Q. rückt mit seiner Orientierung auf verwertbare Fähigkeiten und Fertigkeiten vom klassischen Bildungsideal (Humboldts "proportionierlicher Ausbildung aller Kräfte") ab	K. nähert sich dem klassischen Bildungsideal auf eine neue, zeitgemäße Weise

Daraus wird sofort deutlich, dass es mit Betonung der Notwendigkeit eines Kompetenztrainings nicht um die Abschaffung der Qualifikationen und aller traditionsreichen Weiterbildungseinrichtungen geht. Deren Ziel ist und bleibt es, beispielsweise im Rahmen des dualen Systems, Arbeitnehmer zu qualifizieren, sie für den betrieblichen Alltag fit zu machen. Es geht also nicht darum, Kompetenz an Stelle der Qualifikation zu setzen und zu entwickeln. Vielmehr ist aus dieser Übersicht klar, dass es sehr wohl Qualifikation ohne Kompetenz, kaum aber Kompetenz ohne Qualifikation geben kann. Nur reicht Qualifikation im modernen Arbeits- und Wirtschaftsleben bei weitem nicht hin. Eine erlangte Qualifikation sagt noch nichts über die Fähigkeiten, in offenen, komplexen, problemhaltigen Situationen selbstorganisiert zu handeln.

Abb. 1: Einheit von Wissen, Qualifikation und Kompetenz



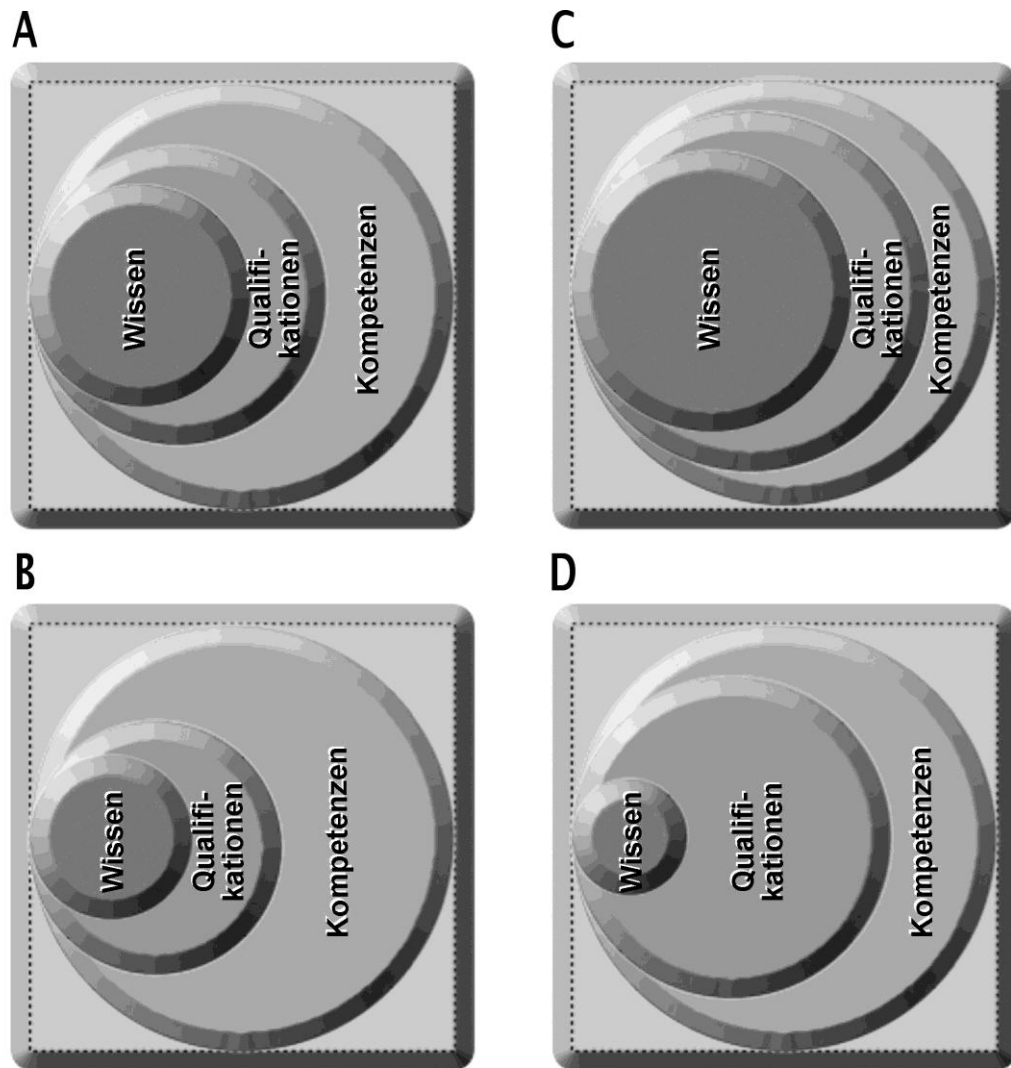
Regeln, Werte und Normen lassen sich nur durch emotionale Labilisierung (über Widersprüche, Probleme, kognitive Dissonanzen) interiorisieren, d.h. zu eigenen Emotionen und Motivationen machen. Der Interiorisationsprozess ist das Zentrum jeder Wertaneignung und damit jeder Kompetenzentwicklung.

Solche emotionale Labilisierungen können in der Organisation (Arbeit, Projekt), im Coaching/Mentoring und im Training erreicht werden, *nicht aber in der bloßen Weitergabe von Wissen.*

Es gibt keine Kompetenzentwicklung ohne emotionale Labilisierung!

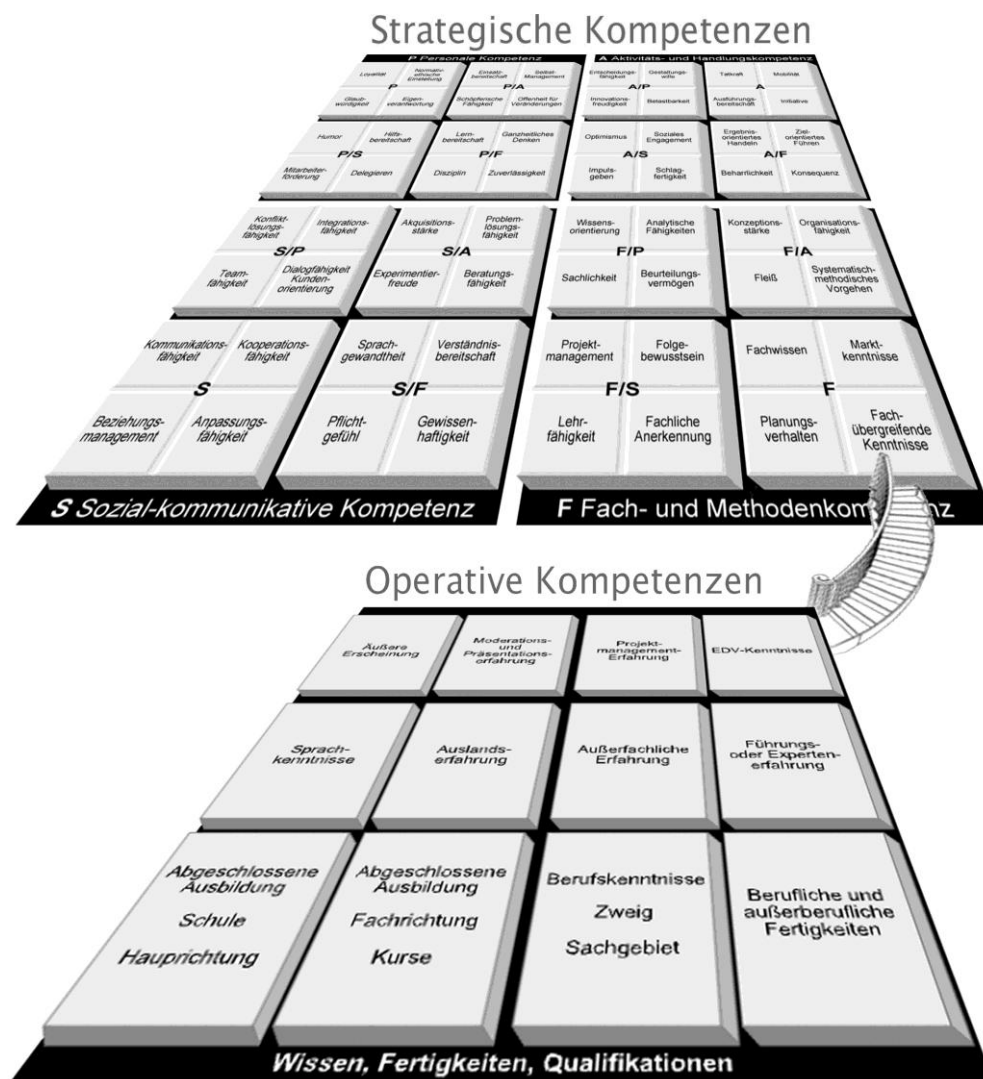
Das Verhältnis von Wissen (im engeren Sinne) und Fertigkeiten, Qualifikation und Kompetenz kann individuell oder in Gruppen sehr unterschiedlich ausgeprägt sein - wie die nachfolgenden Bilder zeigen. Was im beruflichen Alltag immer weniger gebraucht wird, ist der (ansonsten) „wenig kompetente Fachidiot“. Stattdessen werden Personen gesucht, die eine gute fachliche (Wissens-) Basis aufweisen und darüber hinaus lebenserfahren, kompetent sind. Letzteres bezieht sich zum Beispiel auf solche Teilkompetenzen wie Lernbereitschaft, Offenheit für Veränderungen, Kommunikationsfähigkeit, Glaubwürdigkeit, Tatkraft.

Abb. 2: Unterschiedliche Größenverhältnisse



Oft werden Wissen im engeren Sinne, Fertigkeiten und Qualifikationen umstandslos als Kompetenzen angesehen und benannt. Wissen ist jedoch niemals eine Handlungsfähigkeit, sondern eine operativ wichtige Voraussetzung dafür. Fertigkeiten und Qualifikationen beinhalten zwar Handlungsfähigkeiten, aber keine im kreativen, selbstorganisativen Sinne. Auch sie sind operative Voraussetzungen für echte, „strategische“ Kompetenzen, haben aber einen anderen Status. Hier sollen Wissen, Fertigkeiten und Qualifikationen als operative Kompetenzen gekennzeichnet werden. Das kommt auch dem Alltagsgebrauch in Unternehmen entgegen.

Abb. 3: Strategische und operative Kompetenzen

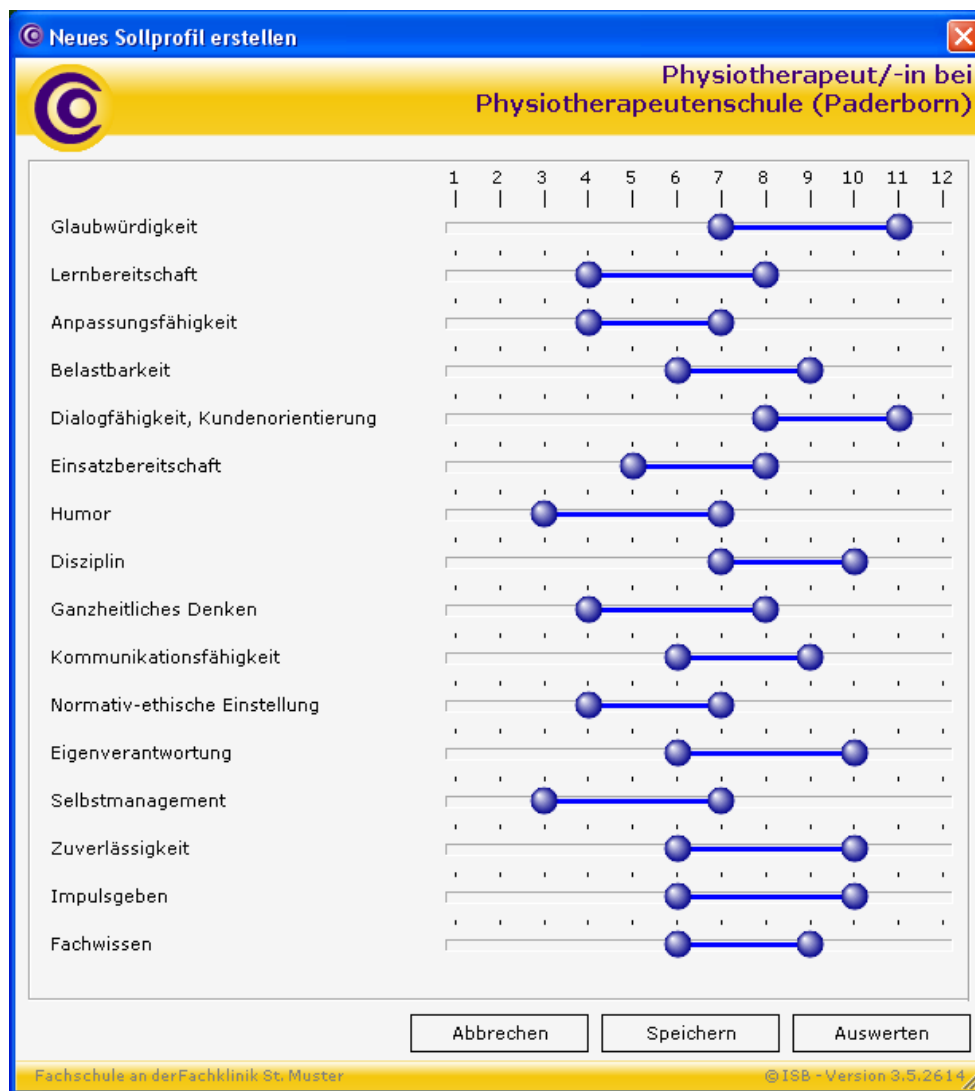


Das erweiterte Wechselverhältnis von Wissen im engeren Sinne, Fertigkeiten, Qualifikationen und Kompetenzen wird heute auch in Berufsgruppen diskutiert, die noch vor einigen Jahren fast ausschließlich Wissens- und Fertikeits-bezogen bewertet wurden.

Betrachten wir hierzu beispielsweise Physiotherapeuten. Auf der Grundlage umfassender mündlicher Befragungen von Geschäftsführern physiotherapeutischer und Reha-Einrichtungen sowie angestellter PhysiotherapeutInnen unter Nutzung des Anforderungsanalyse-Verfahrens KODE®X kamen wir zu folgendem Soll-Kompetenzanforderungen⁹:

⁹ Heyse, V.: Mut zur Kompetenzentwicklung - Erkennen und Fördern von Kompetenzen der MitarbeiterInnen in Gesundheits- und Sozialeinrichtungen. Fachhochschule Bielefeld 2008 (Tagungsbeitrag)

Abb. 4: Kompetenz-Sollprofil / Physiotherapeut (Beispiel)



Einige Beispiele für diese Kompetenzanforderungen:

Die wichtigsten fachlichen Basics waren schnell benannt:

- Manuelle Therapie
- Lymphdrainage
- Krankengymnastik neurophysiologisch mit verschiedenen Richtungen
- Offenheit gegenüber Osteopathie oder Sport-Physiotherapie (bei entsprechender Nachfrage)
- Praxiserfahrungen, vor allem im *Umgang* mit den Patienten, als praktische Umsetzung des Gelernten
- Selbständig Fachwissen auf dem neuesten Stand halten.

Hinsichtlich der darüber hinaus erforderlichen Kompetenzanforderungen wurde es schon schwieriger. An dieser Stelle sollen ausschnittsweise nur einige kleine Beispiele angeführt werden, die deutlich normative Verhaltensweisen in den Vordergrund stellen.

So wurde zum Beispiel **Kommunikationsfähigkeit** untersetzt mit solchen Forderungen wie:

- Freundlich, jedoch bestimmt kommunizieren
- Lockeres, entängstigendes Auftreten
- Patienten nie mit eigener schlechter Laune vergraulen
- Nicht mit Wehleidigkeit auf Patienten zugehen, nicht klagen
- Zuhören können, insbesondere bei der Schilderung der (gegenwärtigen und früheren) Beschwerden.

Ganzheitliches Denken wurde zum Beispiel verbunden mit:

- Auch Wissen aus den Grenzdisziplinen beachten, zum Beispiel der
- Heilpraktiker
- Nebenpathologien erkunden und heraushören. Diese nach Möglichkeit niederschreiben und danach die Therapie konzipieren. Etliche Physiotherapeuten gehen wohl eher oberflächlich auf den Patienten ein - in Unkenntnis der Nebenpathologie. Letzteres ist auch wichtig, wenn der Patient nach einem Jahr mit anderen Symptomen erscheint.

Patienten- (Kunden-) Orientierung wurde umrissen mit:

- Notwendige Grundorientierung: Sorge um den Patienten als sei es der einzige Patient, den es gibt
- Umsichtigkeit - fängt bei elementaren Dingen an wie: Eine unter den Kopf legbare Rolle anbieten. Oder: Wenn der Patient in einem kühlen Raum liegt, fragen, ob er eine Decke haben möchte
- Verantwortung für den Patienten übernehmen. Das schließt beispielsweise aus, dass der Patient unnötigerweise Elektrotherapie bekommt, damit sich der Physiotherapeut dadurch eine zusätzliche Zigarettenpause genehmigen kann
- Pro-Patienten-Haltung, mentale Zugewandtheit. Ein Extremfall in anderer Richtung wäre die Aussage: "Ich fasse Leute nicht gern an, arbeite am liebsten mit einem deutlichen körperlichen Abstand und gebe Anweisungen. Am liebsten bin ich in der Gruppentherapie."

Kompetenzen sind die individuellen Voraussetzungen, sich in konkreten Situationen an veränderte Bedingungen anzupassen, eigene Verhaltensstrategien zu ändern und erfolgreich umzusetzen. Von einem guten Physiotherapeuten wird zum Beispiel verlangt, dass er bzw. sie nicht nach „0-8-15“ behandelt, sondern sich Patienten-konkrete Behandlungskonzepte erarbeitet

und im Gespräch mit den Patienten auch deren Nebenpathologie erfasst. So kann der Physiotherapeut im Behandlungsprozess flexibel sein eigenes vormaliges Konzept umstellen, anpassen. Das setzt jedoch eine hohe Patientenorientierung voraus, stete Lernbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit und andere erweiterte Kompetenzen.

In jedem Aus- und Weiterbildungsprozess müssen künftig Fachwissen *und* Kompetenzen *in Einheit* vermittelt werden. Die sogenannten überfachlichen Kompetenzen sind dann tatsächlich untrennbare Bestandteile des Fachwissens, sind das erfolgreiche, lebendige Fachwissen. Und das Fachwissen ist dann weitaus mehr als eine Sammlung von Einzelkenntnissen und Skills. Eine Trennung von fachlich-methodischen und überfachliche, erweiterten Kompetenzen ist also eine Illusion. Die Kompetenzen wirken unmittelbar in die Fachlichkeit hinein. Diese Schlussfolgerung hat jedoch massive Konsequenzen nicht nur für die Aus- und Weiterbildung, sondern genauso für die Personalentwicklung vor Ort, insbesondere die Kompetenzentwicklung und die entsprechende Messung des Entwicklungserfolges und anschließende Zertifizierung.

4 KODE® als Verfahrenssystem

4.1 Sinnhaftigkeit der Verfahrensentwicklung

WARUM muss es unbedingt KODE® sein oder tun es nicht andere bekannte Verfahren auch?

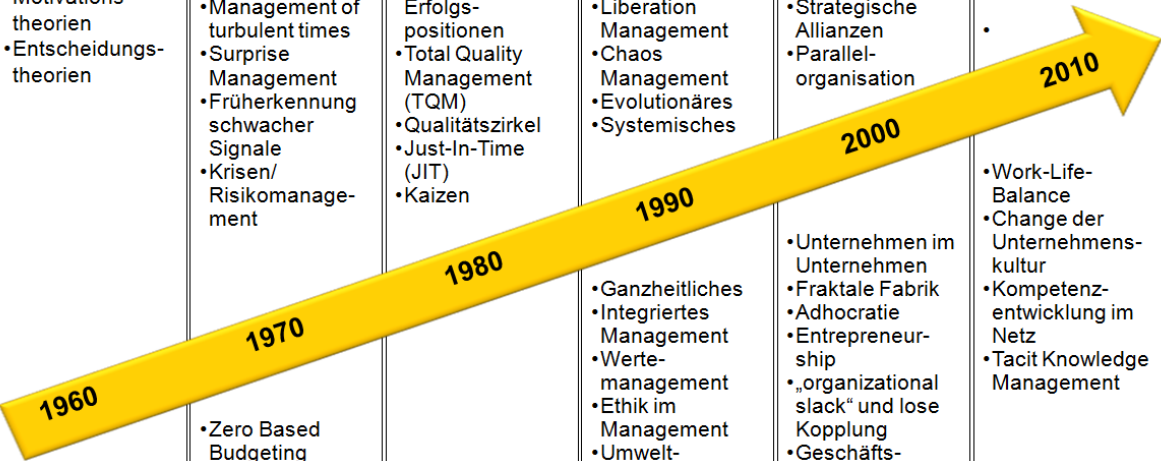
Es „muss“ nicht. Natürlich gibt es viele Verfahren, die Kompetenzen *ausschnittsweise* messen. Dazu gehören beispielsweise alle Persönlichkeitstests.

Allerdings sind die Verfahren zu anderen Zeiten und vor allem zu anderen Zwecken entwickelt worden. Die nachfolgende Abbildung zeigt die wichtigsten Managementtheorien zwischen den Jahren 1950 und 2010, die auch Entstehungszeitpunkte bekannter Diagnoseverfahren waren¹⁰. Deutlich geht aus der Darstellung hervor, dass KODE® ein junges Verfahren und auf den neuesten Managementtheorien basierend ist (1997), das die Kompetenzen zentral und ausführlich misst und die Ergebnisse mit umfassenden Interpretationsangeboten und Entwicklungsempfehlungen verbindet.

¹⁰ vgl. Heyse/Erpenbeck im Abschn. „Qualitätsanforderungen...“ in diesem Buch

Abb. 5: Wichtige Managementtheorien und deren Wirkung im betrieblichen Alltag zwischen 1950 und über 2010 hinaus

Managementtheorien - Wandel über Jahrzehnte

Management-by-Ansätze	Strategische Planung	Unternehmens-kultur	Management of Change	Lernende intelligente Organisation	Kompetente Organisation
•teilautonome Gruppenarbeit •Job enrichment/enlargement •Motivations-theorien •Entscheidungs-theorien	•Simultaneous Engineering •Wertschöpfungs-kette •Erfahrungskurve •Management of turbulent times •Surprise Management •Früherkennung schwacher Signale •Krisen/Risikomanagement	•Geschäftsfeld-organisation •Portfolio-Management •Strategische Erfolgs-positionen •Total Quality Management (TQM) •Qualitätszirkel •Just-In-Time (JIT) •Kaizen	•Speed Management •Lean Management •Target Costing •Liberation Management •Chaos Management •Evolutionäres •Systemisches	•Wissensmanage-ment •Innovation •Selbst/Netzwerk-organisation •Strategische Allianzen •Parallel-organisation	•Kompetenz-management •Talent-management
					
	•Zero Based Budgeting •Situative Führung •Gruppens-dynamik •Organisations-Entwicklung •Sparten-organisation		•Ganzheitliches •Integriertes Management •Werte-management •Ethik im Management •Umwelt-orientiertes Management	•Unternehmen im Unternehmen •Fraktale Fabrik •Adhocratie •Entrepreneurship •„organizational slack“ und lose Kopplung •Geschäfts-prozess-Management •TQM •Benchmarking •Time Based- und visionäres Management •Sinnvermittlung	•Work-Life-Balance •Change der Unternehmens-kultur •Kompetenz-entwicklung im Netz •Tacit Knowledge Management
			Entwicklung: 1997 KODE® 1999 KODE®X		

Im Abschnitt 3 dieses Buches (Heyse/Erpenbeck: Qualitätsanforderungen an KODE®) wird auch auf die Verfahrensentwicklungen in Bezug auf diese Managementtheorien hingewiesen und bekannte Verfahren in ihrer historischen Entstehung zugeordnet. Zugleich wird auch tabellarisch die Nähe oder Distanz der einzelnen Verfahren zur Kompetenzmessung dargestellt.

4.2 Methodische Basis

KODE® ist ein objektivierendes Einschätzungsverfahren für den Vergleich von Kompetenzausprägungen; die Einschätzungsergebnisse werden quantifiziert und ggf. in zeitlicher Entwicklung verglichen. Es hat die Gesamtheit der Grundkompetenzen im Blick und knüpft *methodologisch* an klassische Satzergänzungs- und Multipal-Choice-Verfahren an, sowie an methodischen Prinzipien des Verfahrenssystems LIFO® (Allan Katcher, René Bergermaier, Reiner Czichos).

KODE[®] basiert auf

- vieljährigen theoretischen und empirischen Arbeiten von John Erpenbeck und Volker Heyse und den gestalterische Lösungen von Horst G. Max;
- einem konsequent **selbstorganisationstheoretischen Modell**, abgeleitet aus Auffassungen der Synergetik (Hermann Haken 1990 und im erweiterten Zusammenhang auch: Ilya Prigogine, Humberto R. Maturana) zugrunde. Damit meint Selbstorganisation nicht bloß ein „selbst etwas tun“ sondern einen klar zu umreißen und zu modellierenden Prozesszusammenhang. Die Kompetenzbegriffe werden so einer aufzählenden Beliebigkeit entrissen und systematisch begründet. Die „Eingriffsmöglichkeiten“ in die Kompetenzentwicklung werden ebenso deutlich wie deren Grenzen;
- den fundamentalen Managementarbeiten von Peter Drucker und Fredmund Malik sowie von Gilbert J. B. Probst.

Abb. 6: Peter Drucker (1909 - 2005)



Das KODE[®]- System umfasst neben den Selbst- und Fremdeinschätzungsfragebögen und den Auswertungsrastern auch einen Katalog von Interpretationsvorschlägen der Kompetenzverteilungen und ein umfassendes Trainingskompendium, das Tools und systematische Vorschläge zur Kompetenzförderung beinhaltet. Diese Vorschläge sind auch in das Handbuch "Kompetenztraining" mit Modulare Informations- und Trainingsprogrammen **MIT** (Heyse, Erpenbeck 2009) eingeflossen.

Das KODE[®]- System liegt in einer PC-Version (Competenzia) vor, die eine automatisierte, online betriebene Auswertung gestattet.

4.3 Der KODE[®]-Anspruch

Im Folgenden gehen wir auf KODE[®] näher ein. Das mit diesem Namen verbundene Verfahrenssystem wurde in Deutschland 1998 zum ersten Mal in der Ausbildung lizenzierte KODE[®]-Trainer und .-Berater eingesetzt und in der Folgezeit ständig weiterentwickelt.

KODE® ist die Abkürzung von **Kompetenz-Diagnostik** und **-Entwicklung**. Es ist ein Verfahrenssystem mit verschiedenen Kompetenzermittlungs- und Entwicklungstools. Letztere sind die Grundlage für moderne (Selbst-) Trainings, für Coaching und Mentoring.

KODE® ist weltweit das erste Analyseverfahren, das die vier menschlichen Grundkompetenzen (die personale Kompetenz, die aktivitäts- und handlungsbezogene, die fachlich-methodische sowie die sozial-kommunikative Kompetenz)

- direkt misst
- sich konkret auf die moderne **Selbstorganisationstheorie** gründet
- konkret auf Kompetenzentwicklung und nicht nur auf Kompetenzfeststellung ausgerichtet ist
- Personen, Teams und Unternehmen exakt und unter einem gemeinsamen Blickwinkel zu analysieren gestattet.

Die Kompetenzdiagnostik steht - außerhalb von Rekrutierungsaufgaben - nie allein, sondern sollte als Mittel zum Zweck eingesetzt werden: zur Anregung von Kompetenzverstärkung und -entwicklung.

KODE® gibt konkrete Antworten und Anregungen zum TUN:

- Viele Menschen, Teams, Organisationen wissen nicht, was in ihnen steckt. Sie nutzen ihre Kompetenzen und Stärken nur unsystematisch, teilweise, sporadisch. Sie begrenzen damit ihre eigene Wettbewerbsmöglichkeiten und **Entwicklung**.
- Viele Menschen, Teams und Organisationen setzen in ihrer Tätigkeit persönliche und - Team-Stärken, Vorlieben und Talente zu wenig ein und nutzen vorhandene Synergien kaum. Sie begrenzen damit ihren eigenen **Erfolg**.
- Viele Menschen, Teams und Organisationen verlieren sich in Illusionen und unstrukturierten Zielen. Sie begrenzen sich durch die Unfähigkeit, **Entscheidungen** zu treffen.
- Viele Menschen, Teams und Organisationen setzen sich durchaus löbliche Vorsätze (und Leitbilder). Sie begrenzen sich, indem sie diese nie **umsetzen**.
- Viele Menschen, Teams und Organisationen erkennen vorhandene Kompetenzen und implizite Erfahrungen nicht (an). Sie begrenzen damit ihre offensive berufliche Zielplanung.

KODE® eignet sich sehr gut zur Erfolgsberatung von Menschen, Teams und Organisationen. Das Verfahren unterstützt die Beratenen, ihre Erfolge zu planen und ihre Kompetenzen und Stärken zu erkennen, zu entwickeln, einzusetzen sowie aktiv Rückmeldungen über Verhaltens- und Aktionsergebnisse zu bekommen. Deshalb steht KODE® auch im Mittelpunkt der in den

CeKom[®] (Centren für Kompetenzbilanzierung) eingesetzten Verfahren. Die CeKom[®] gehen ebenfalls von den genannten Tatsachen aus und sind auf Erfolgsberatungen spezialisiert¹¹.

Der KODE[®]-Nutzer erhält

- ein differenziertes Bild der personalen Kompetenzen, fachlich-methodischen, Aktivitäts- und Handlungskompetenzen sowie der sozial-kommunikativen Kompetenzen - und das bezogen auf verschiedene Anforderungssituationen
- Kompetenzbilanzen - ebenfalls bezogen auf verschiedene Anforderungssituationen
- eine Einschätzung der lang- und kurzfristigen Handlungsziele und Wertorientierungen
- Detailhinweise zum SELBST-Management (einschließlich Zeitverhalten)
- vielfältige und realistische Anregungen insbesondere zur Verbesserung
 - der Kommunikation
 - der Zusammenarbeit mit anderen in Gruppen und Teams
 - der Begegnung und Bewältigung von Konflikten
 - der Durchsetzungsfähigkeit
 - der physischen und psychischen Belastbarkeit
 - der konzeptionellen Arbeit und systematischen Lösung von Problemen.

Neben vielfältigen Grundorientierungen und -Anregungen stehen dem Nutzer seit 2009 insgesamt 80 Informations- und SELBST-Trainingsprogramme (MIT) zur differenzierten Entwicklung einzelner Teilkompetenzen (wie Problemlösungsfähigkeit, Belastbarkeit, Dialogfähigkeit / Kundenorientierung, Glaubwürdigkeit, Analytische Fähigkeiten, ...) zur Verfügung: 64 für Mitarbeiter und Führungsnachwuchskräfte und 16 speziell für Führungskräfte¹². Die MIT sind mit durchschnittlich 8 Seiten sehr handlungsorientiert und auf das Wesentliche konzentriert.

Auf der Grundlage von KODE[®] können persönliche Entwicklungspläne erstellt und realisiert werden.

4.3.1 Diagnoseverfahren

Für die **Kompetenzdiagnostik** stehen gegenwärtig 8 Erfassungsmöglichkeiten in Fragebogen-Formaten zur Verfügung:

- * Individuelle Kompetenz (Erwachsene): Selbsteinschätzung

¹¹ Vgl. Heyse, V.; Linke, A.: Entwicklung deutscher Kompetenzbilanzierungszentren. In: Heyse, V.; Erpenbeck, J.; Max, H. (Hrsg.): Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln. Waxmann Verlag, Münster u.a.O. 2004 sowie Hohenstein, A.: CeKom[®]-System. In: Erpenbeck, J.; von Rosenstiel, L.: Handbuch Kompetenzmessung. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2007

¹² Heyse/Erpenbeck, 2009

- * Individuelle Kompetenz (Schüler, Jugendliche): Selbsteinschätzung
- * Individuelle Kompetenz (Erwachsene): Fremdeinschätzung - (also durch Dritte)
- * Individuelle Kompetenz (Jugendliche): Fremdeinschätzung - (also durch Dritte)
- * Teamkompetenzen: Einschätzung der Soll-Erwartung und des Ist-Zustandes durch Teammitglieder oder Außenstehende (Team als Subjekt)
- * Organisationale Kompetenzen / Erwartungen an die Organisation
- * Familieneinschätzungen (Selbst, Fremd) im Rahmen der Unternehmensnachfolge.

Die KODE®-Diagnostik kann mühelos mit einer Wertediagnostik verbunden werden - zum Beispiel im Rahmen von Wertemanagement-Untersuchungen und Konflikt-Beratung sowie bei der Erarbeitung von Visionen, Leitbildern und Führungsgrundsätzen.

Die KODE®-Fragebögen für Selbst- und Fremdeinschätzungen liegen auch in Englisch, Italienisch, Russisch und Kroatisch vor. Alle Einzelauswertungen können mit der Software Competenzia in Deutsch und in Englisch abgerufen werden.

KODE® kann von lizenzierten Beratern/Trainern und Instructors separat oder in Kopplung mit anderen diagnostischen Instrumenten eingesetzt werden und ebenso in Kopplung mit Trainings- und Coachingprogrammen im Rahmen von OE-/PE-Maßnahmen.

Kompetenzen sind Selbstorganisationsdispositionen von Individuen, Teams, Unternehmen/ Organisationen

In der Regel werden Handlungen selbstorganisiert, deren Ergebnisse aufgrund

- der Komplexität der Handelnden (Individuen, Teams, Unternehmen/Organisationen)
- und der Handlungszusammenhänge
- der Komplexität der Handlungssituation und des Handlungsverlaufs (System, Systemumgebung, Systemdynamik) nicht oder nicht vollständig voraussagbar sind.

Selbstorganisierte Handlungen können sein:

- a. Gedankliche und instrumentelle Handlungen: z.B. Problemlösungsprozesse, kreative Denkprozesse, konkrete Handlungsvollzüge, Tätigkeiten, Produktionsaufgaben
- b. Kommunikative Handlungen: z.B. Gespräche, Verkaufstätigkeiten, Selbstdarstellungen
- c. Reflexive Handlungen: z.B. Selbsteinschätzungen, Selbstveränderungen, neue Selbstkonzeptbildungen
- d. Handlungsgesamtheiten: z.B. gesamte Handlungsspektren kreativer Mitarbeiter, Teams oder Unternehmen/Organisationen.

Die unterschiedlichen Dispositionen (Fähigkeiten, implizite Erfahrungen, Möglichkeiten, Bereitschaften) bilden unterscheidbare und diagnostizierbare Kompetenzen. Man kann, in Reihenfolge des KODE®-Systems geordnet, folglich unterscheiden:

Abb. 7: P / A / F / S - Symbole



P

Personale Kompetenzen

sind die Dispositionen, reflexiv selbstorganisiert zu handeln, d.h. Selbsteinschätzungen vorzunehmen, produktive Einstellungen, Wertvorstellungen, Motive und Deutungen zu entwickeln, Motivationen und Leistungsvorsätze auf allen Ebenen zu entfalten und im Rahmen der Arbeit und anderer Tätigkeiten Kreativität zu entwickeln und zu lernen.

A

Aktivitäts- und Handlungskompetenzen

sind die Dispositionen, gesamtheitlich selbstorganisiert zu handeln, d.h. Initiativen und Umsetzungsanstrengungen von Individuen, Teams und Unternehmen/Organisationen zu aktivieren und in die Bewältigung von Vorhaben zu integrieren.

F

Fach- und Methodenkompetenzen

sind die Dispositionen, gedanklich - methodisch selbstorganisiert zu handeln, d.h. einerseits, mit fachlichen Kenntnissen und fachlichen Fertigkeiten kreativ Probleme zu lösen, das Wissen

sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten, andererseits Tätigkeiten Aufgaben und Lösungen methodisch kreativ zu gestalten und von daher das gedankliche Vorgehen zu strukturieren.

S

Sozial-kommunikative Kompetenzen

sind die Dispositionen, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich als Individuum, Team oder Unternehmen/Organisation mit anderen kreativ auseinander- und zusammenzusetzen, sich beziehungsorientiert zu verhalten um gemeinsam neue Pläne und Ziele zu entwickeln.

Kompetenzgruppen

Gemessen werden also die vier Kompetenzgruppen

- Personale Kompetenz (P),
- Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A),
- Fach- und Methodenkompetenz (F) und
- Sozial-kommunikative Kompetenz (S).

Jede Kompetenzdimension (hier mit dem Singular bezeichnet: z.B. Personale Kompetenz) enthält unterschiedliche Einzelkompetenzen (hier mit dem Plural bezeichnet: z.B. personale Kompetenzen).

Empirisch konnten 64 Teilkompetenzen nachgewiesen werden.

Sie kommen zum größten Teil als Kompetenz-Mix zur Wirkung.

Die vier Kompetenzdimensionen lassen sich auf Personen, aber auch auf Teams und Organisationen beziehen.

Abb. 1: Kompetenzdimensionen für Organisationen



Für **Personen** ist der Bezug offensichtlich. Aber auch **Teams** haben ein eigenes Profil, eine eigene „Personalität“ und damit personale Kompetenz. Sie sind aktiv und handeln, sie vereinen beträchtliches Fach- und Methodenwissen in ihren Teammitgliedern, diese haben nach innen und außen hin zahlreiche soziale Beziehungen und kommunizieren Teampositionen. Deshalb ist Teams auch Aktivitäts- und Handlungskompetenz, Fach- und Methodenkompetenz sowie sozial-kommunikative Kompetenz zuzuschreiben.

Das Profil, die „Personalität“ von Unternehmen/Organisationen manifestiert sich in ihrer corporate identity. Sie handeln aktiv und kreativ in ökonomischen und sozialen Zusammenhängen. Sie verfügen über umfangreiche Wissens- und Methodenbestände, die Gegenstand ihres Wissensmanagements sind. Sie beziehen ihre Unternehmensgrundsätze, Produkte und Dienstleistungen in breitgefächerte Kommunikationsprozesse im Sinne von corporate design und corporate communication ein. Auch Unternehmen/Organisationen ist also personale Kompetenz, Aktivitäts- und Handlungskompetenz, Fach- und Methodenkompetenz und sozial-kommunikative Kompetenz beizumessen.

4.3.2 Kompetenzbilanz

KODE[®] lässt weitere diagnostische Auswertungen zu:

Erstens: Kompetenzausprägungen können unter *zwei* Gesichtspunkten betrachtet werden¹³.

- Betrachtung der Kompetenzausprägungen unter normalen Bedingungen, also unter relativ unkomplizierten Alltagsbedingungen.
- Betrachtung der Kompetenzausprägungen unter **schwierigen** Bedingungen, also unter **Stress** (wie Entscheidungsdruck, Mangel an prägnanten Informationen, Zeitdruck, umfangreiche zusätzliche Verantwortung...) unter **Konflikten** (inneren Konflikten, Konflikten mit anderen Personen oder Gruppen...).

Zweitens: Darüber hinaus kann zwischen Kompetenzanteilen auf verschiedenen Ebenen des Verhaltens von Individuen, Teams, Unternehmen/Organisationen unterschieden und interpretiert werden.

1. Wir verwenden im KODE[®]-System Vergleiche zwischen „Werten“, „Idealen“ und „Verhalten“. Diese Begriffe sind im KODE[®] wie folgt hinterlegt (vgl. Anhang 1):

- Kompetenzen haben immer Wertekerne: Unsere sozialen Kompetenzen ruhen nicht nur auf unserem Wissen von sozialen Beziehungen, sondern sind z.B. von unserem Wohlfühlen in Gesellschaft (Genusswertungen), nützlichen Netzwerken (Nutzenserwartungen), ethischen Überzeugungen (ethische Werte) und politischen Bindungen (ethische Werte) getragen. Diese Wertekerne können die Form von Regeln (das macht man bei uns so), eigentlichen Werten (dieses Handeln finden wir gut) und Normen (das wird bei uns so gemacht ...) annehmen. Ideale sind Regeln, Werte und Normen, die emotional und motivational zu eigenen Handlungsrichtlinien wurden oder zumindest als solche angesehen werden - auch wenn man ihnen nicht nachkommt.
- Zwischen diesen - Regeln, Werte und Normen einschließenden - Idealen kann eine große Lücke klaffen: „eigentlich“ hält man sie für angemessen und wichtig, handelt aber aus Bequemlichkeit, Furcht oder geringem Selbstvertrauen nicht danach, schraubt die eigenen Absichten herunter oder nimmt sich nur Realisierbares, womöglich mit den Idealen im Widerstreit Liegendes vor. Ein solcher Widerspruch

¹³ Vgl. auch LIFO[®]: Bergermair, R.; Czichos, R.: Die LIFO[®]-Methode. In: Simon, W.: Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests. GABAL, Offenbach 2006

beeinflusst die eigenen Kompetenzen natürlich entscheidend und ist deshalb angemessen zu berücksichtigen und zu interpretieren.

Insgesamt vier Ebenen werden zum Vergleich untereinander zur Auswertung herangezogen.

HI: auf der Ebene von **Handlungsidealen** (Was wäre das ideale Verhalten? Was sollte sein? Was ist für mich besonders (essentiell) wichtig? Wie wichtig - im Sinne von Sinn/Mission/Wert?)

HE: auf der Ebene von **Handlungserwartungen** (Welche Absichten liegen dem Verhalten zugrunde? Was nehme ich mir vor? Was will ich erreichen? Welches ist mein Ziel?)

HV: auf der Ebene der realen **Handlungsvollzüge** (Welches Verhalten liegt vor? Was mache ich wie? Was investiere ich an Kraft/Energie/Zeit/Ausdauer?)

HR: auf der Ebene der **Handlungsergebnisse** (Was habe ich erreicht? Welche Resultate nehme ich wahr? Wie wirke ich auf Dritte?).

Hierbei lassen sich unterschiedliche Relationen zwischen diesen vier Betrachtungsebenen unterscheiden (Ausschnitt):

Tab. 2: Verhältnis von HE:HV:HR:HI

	HE	HV	HR	HI
HE		HE>HV* Nimmt sich mehr vor als er/sie dann real anpackt	HE>HR er/sie nimmt sich viel vor, kann aber nicht allzu viel davon realisieren	HE>HI was er/sie sich vornimmt, ist weniger von Idealen, als pragmatisch bestimmt
		HE=HV tut, was er/sie sich vornimmt	HE=HR er/sie erreicht, was er/sie sich vornimmt	HE=HI er/sie versucht, Aufgaben gemäß den eigenen Idealen anzugehen
		HE<HV obwohl er/sie sich nicht allzu viel vornimmt, wird er/sie sehr aktiv; Aktionismus?	HE<HR er/sie erreicht viel, ohne sich allzu viel vorzunehmen	HE<HI er/sie nimmt sich weniger vor, als eigenen Idealen entsprechen würde; Resignation? Wertunsicherheit?

HV	HV>HE Nimmt sich mehr vor als er/sie dann real anpackt		HV>HR trotz großer Anstrengung bleibt der Effekt gering	HV>HI er/sie handelt pragmatisch, ohne von deutlichen Idealen geleitet zu sein
	HV=HE tut, was er/sie sich vornimmt		HV=HR das Handlungsresultat- ist dem Handlungsvollzug adäquat	HV=HI er/sie kann die eigenen Ideale in den Handlungen umsetzen
	HV<HE obwohl er/sie sich nicht allzu viel vornimmt, wird er/sie sehr aktiv; Aktionismus?		HV<HR er/sie handelt so effektiv, dass der Handlungsvollzug ein optimales Resultat zeitigt	HV<HI er/sie ist nicht in der Lage, gemäß den eigenen Idealen zu handeln
HR	HR>HE er/sie erreicht viel, ohne sich allzu viel vorzunehmen	HR>HV er/sie handelt so effektiv, dass der Handlungsvollzug ein optimales Handlungsresultat zeitigt		HR>HI obwohl eigene Ideale wenig ausgeprägt sind, sind die Handlungsresultate bemerkenswert
	HR=HE er/sie erreicht, was er/sie sich vornimmt	HR=HV die Wirkung ist dem Verhalten adäquat		HR=HI die Ergebnisse des Handelns entsprechen den eigenen Idealen
	HR<HE er/sie nimmt sich viel vor, kann aber nicht allzu viel davon realisieren	HR<HV trotz großer Anstrengung bleibt der Effekt gering		HR<HI Das Handlungsresultat des Verhaltens entspricht kaum den hohen eigenen Idealen
HI	HI>HE er/sie nimmt sich weniger vor, als den eigenen Idealen entsprechen würde; Resignation? Wertunsicherheit?	HI>HV er/sie ist nicht in der Lage, gemäß den eigenen Idealen zu handeln	HI>HR Das Handlungsresultat entspricht kaum den hohen eigenen Idealen	
	HI=HE er/sie versucht, Aufgaben gemäß den eigenen Idealen anzugehen	HI=HV er/sie kann die eigenen Ideale im Handlungsvollzug umsetzen	HI=HR Das Handlungsresultat entspricht den eigenen Idealen	

	HI<HE	HI<HV	HI<HR	
	was er/sie sich vornimmt, ist nicht von deutlichen Idealen, sondern pragmatisch bestimmt	handelt pragmatisch, ohne von deutlichen Idealen geleitet zu sein	die eigenen Ideale sind nicht sehr ausgeprägt doch die Handlungsergebnisse bemerkenswert; verzerrte Selbstwahrnehmung?	

* Erklärung: Handlungserwartung > Handlungsvollzug bzw. Handlungsvollzug > Handlungserwartung heißt: Die Handlungserwartung ist um vier (oder mehr) Punkte größer bzw. kleiner als das Handlungsergebnis usw.

Die Wechselbeziehungen der Kompetenzausprägungen aller vier Ebenen ist aus der nächsten ausschnittsweisen¹⁴ Abbildung ersichtlich. Die Auswertungsmuster können für alle vier Kompetenzgruppen und dieses sowohl für das Verhalten unter günstigen als auch unter ungünstigen Bedingungen angewendet werden.

So ist bei dem fünften Muster von einem hohen Ideal und einer dem entsprechenden hohen Verhaltensabsicht auszugehen. Die eingeschätzte Person macht anscheinend auch sehr viel, um ein hohes Ergebnis zu erreichen. Allerdings bleibt letzteres aus.

Die **Kompetenzbilanz** (HE : HV : HR) ist in diesem Falle nicht effizient. Optimierungen sollten bei Verhalten und der Frage nach einem anderen WIE des Verhaltens ansetzen und zu konkreten Veränderungsvorstellungen und Maßnahmen führen.

Abb. 2: Vergleich zwischen vier Ebenen



Zum Vergleich zwischen I/A/V: Schematisiert können wir die Beziehungen zwischen „Handlungsideal“ (HI), „Handlungserwartung“ (HE und „Handlungsvollzug“ (HV) einer Person - je bezogen auf die vier Grundkompetenzen und die Fälle „normale“ und „schwierige Arbeits- und Lebensbedingungen“ - wie folgt interpretieren:

¹⁴ In die Auswertungen gehen niedrige, mittlere und hohe Ausprägungen in ihren Interdependenzen ein

Tab. 3: Interpretationsangebote HI:HE:HR

HI	HE	HR	Interpretation
h*	h	h	Die Ideale der Person fließen voll in die Handlungserwartungen ein und kommen im Handlungsergebnis zum Tragen
h	h	n*	Die Person nimmt sich zwar vor, gemäß ihren Idealen zu handeln, vermag dies aber nicht zu realisieren
h	n	h	Die Ideale der Person setzen sich gleichsam unterbewusst im Handeln durch, ohne in die bewussten Erwartungen einzugehen
h	n	n	Es handelt sich bei der Person um „bloß gelernte“ aber nicht internalisierte, zu Emotionen und Motivationen umgesetzte Ideale; sie handelt u.U. sogar direkt entgegen ihren Idealen
n	n	n	Die Person besitzt nur gering ausgeprägte Ideale, was sich auch in der Erwartungsbildung und im Handeln manifestiert
n	h	h	Erwartungsbildung und Handlungsvollzug der Person gestalten sich ganz unabhängig von den Idealen; hier ist nach den „eigentlich“ zugrunde liegenden Werten zu fragen
n	n	h	Obwohl das Handeln der Person stark und zielgerichtet scheinen, stehen keine starken Ideale und Erwartungen dahinter; eventuell handelt es sich um puren Aktivismus
n	h	n	In der Erwartungsbildung der Person könnte man tragende Ideale oder zumindest stärkere Auswirkungen auf das Handeln vermuten; beides trifft nicht zu. Nach den „eigentlichen“ Werten des Handelns und deren Nicht-Umsetzbarkeit ist deshalb zu forschen

h*: hohe Ausprägung

n*: niedrige Ausprägung

Damit ist KODE® auch sehr gut für anspruchsvolle Beratungs- und Coachingaufgaben geeignet und ermöglicht umfassende und detaillierte Informationen zur Entwicklung von Individuen, Teams, Unternehmens-/Organisationskompetenzen, insbesondere von personalen und sozial-kommunikativen Kompetenzen. Für die Kompetenzentwicklung können durch KODE® unterschiedliche Anregungen gegeben werden.

4.3.3 Einsatzgebiete und zusätzliche Vorteile

Das KODE®-System wird eingesetzt

- für Anforderungsanalysen, Potenzialanalysen und Qualifizierungsbedarfsanalysen
- im Rahmen des Personal-Recruitments, bei Personalauswahl- und Einstellungsvorhaben

- zur Erkennung von High Potentials
- zur Begleitung von Personalförderung und -entwicklung und zur Ableitung von differenzierten PE-Maßnahmen
- als Eingangsstufe („opener“) von Kompetenz-orientierten Assessments bzw. als Prä- und Posteinschätzung im Rahmen von Lernpotenzial-AC's
- beim Aufbau bzw. bei der Präzisierung von Beurteilungssystemen
- zum Kompetenz-orientierten Einsatz und bei Umschulungsszenarien im Rahmen antizipatorischer Personalfreisetzung
- *als wichtiger Teil von Kompetenzbilanzierungen und Kompetenzprofilings*
- zur Begleitung von Verhaltenstrainings und Teamentwicklungs-Maßnahmen
- für Anregungen beim selbstorganisierten Lernen
- als Teil von Organisationsentwicklung über die Individualdiagnose hinaus.

Bei der betrieblichen Suche nach High Potentials sowie nach vielseitig und selbstorganisiert handlungsfähigen Mitarbeitern, aber auch bei der Sicherung der Chancengleichheit von Arbeitnehmern, die ihre Kompetenzen entweder in traditionellen Aus- und Weiterbildungseinrichtungen, oder aber in der betrieblichen und sozialen Praxis erworben, hat die Kompetenzmessung eine schnell zunehmende Bedeutung.

Es besteht ein Netzwerk lizenzierten KODE®-Beratern und -Trainern sowie -Instructors in Deutschland, Österreich, Italien, Schweiz und Liechtenstein.

Beispiele für Anwender und beratene Organisationen:

- Banken
- Chemie / Pharmazie
- Dienstleister, diverse
- Existenzgründertrainings
- Handel
- Industrieunternehmen (Großen und Mittelständische)
- Nahrungsgüterwirtschaft
- Öffentliche Einrichtungen (kommunal, Landesebene, Bund, international)
- Universitäten / Fachhochschulen / Fachschulen
- Unternehmensberatungen und Trainingseinrichtungen
- Versicherungen

4.4 Instrumente und Hilfsmittel

KODE[®] besteht aus

- Fragebögen. Sie liegen in deutscher Sprache, in Englisch, Italienisch, Russisch und Kroatisch vor. Seit 2006 liegen auch Fragebögen zur Selbst- und Fremdeinschätzung von Jugendlichen in einer entsprechend verständlichen Sprache vor;
- Fragebogenmanuale (Auswertungsanleitungen)
- Übungsmanuale
- Trainings- und Coaching-Manuale
- Interpretationsunterlagen zur Selbstentwicklung und Teamentwicklung
- Präsentationen (PowerPoint)
- Softwarepaket Competenzia zur Erstellung von Auswertungen mit regelmäßigen Updates
- Internet-Portal www.competenzia.de mit ausführlichen Informationen.



4.5 Güte- und Nutznachweise

Auf Grund der wissenschaftlichen Erarbeitung des Kompetenzmodells und der gleichermaßen klaren wissenschaftlichen Anforderungen an KODE[®] wurden eine Vielzahl von eigenen Untersuchungen durchgeführt sowie Diplomarbeiten sowie Dissertationen unterstützt, die neutral der Frage nach der Qualität und der Einhaltung traditioneller Gütekriterien nachgingen. In zwei Revisionen seit 1998 entstanden die heutigen diagnostischen und Entwicklungsinstrumente. In einem eigenständigen Abschnitt werden die Ergebnisse umfassender Untersuchungen wiedergegeben (siehe Abschnitt 3 dieses Bandes). In diesem Abschnitt wird deutlich, dass die Verfasser KODE[®] unter härtere Bewährungsproben gestellt haben als beim Gros der psychometrischen Verfahren üblich.

Bei zwei für die Anwendung von KODE[®] besonders wichtigen Zielgruppen wurde in einem Fragebogen nach dem Nutzen gefragt: Nach Wert der Ergebnisse für das weitere Leben und die eigene Kompetenzentwicklung. Insbesondere interessierten in der Untersuchung solche Fragen wie:

- Wiedererkennen des eigenen Verhaltens in den Ergebnissen

- Ansporn zur Verhaltensbestärkung und/oder bewusste Reduzierung von Schwächen durch Stärken-Übertreibung und/oder Kompetenzerweiterung
- Ansporn zu weiterer Selbstreflexion über das eigene Verhalten mit dem Ziel des Verstehens bzw. einer Verhaltensänderung.

Die Einschätzungen erfolgten auf einer neunstufigen Skala:
1= sehr gering...5= durchschnittlich...9= sehr hoch

Ergebnis:

Tab. 4: Vergleich der Einschätzungen

	KODE[®]- Berater/-Trainer	Unternehmensvertreter
KODE[®] händisch	7,0 (s: 6 - 8)	7,8 (s: 6 - 8)
KODE[®] mit „Competenzia“	7,7 (s: 7 - 8)	8,5 (s: 8 - 9)

Der zugesprochene Nutzen ist also in beiden Bewertergruppen hoch.

4.6 KODE[®]-System: Nutzen für die Anwender

Sobald ernsthaft nach der Wandel- und Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens, eines Bereiches oder der einzelnen Mitarbeiter gefragt wird, reicht der Hinweis auf bestehende Qualifikationen sowie Ausgaben im Bereich der betrieblichen Weiterbildung nicht mehr aus. Es wird zunehmend wichtig, Aussagen über das (humane) Wissens- und Kompetenzkapital zu treffen - und hierbei weniger auf das „Ist-Bild“, sondern vielmehr auf das „Wird-Bild“ zu orientieren. Qualifikation wird immer mehr als ohnehin vorhanden vorausgesetzt, und in den Mittelpunkt treten die *Kompetenzerkennung* und *-Entwicklung*.

Mit der systematischen Ableitung der notwendigen Kompetenzanforderung an Tätigkeiten, Stellen, Funktionen und der Erfassung der individuellen bzw. Team- bzw. Unternehmenskompetenzen wird Wichtiges erschlossen jedoch nichts Unwichtiges gemessen.

Das KODE[®]-System ermöglicht es, Personalentwicklung ganzheitlich zu realisieren und befähigt z.B. Führungskräfte zum umfassenden Personalmanagement sowie zum Coaching der eigenen Mitarbeiter.

4.7 Vorteile und Nutzen insgesamt

- Fundierter wissenschaftlicher Hintergrund (umfangreiche Forschung/Veröffentlichung u.a. in 3 Büchern) und umfassende Bewährung in der Praxis
- Methodenkonsistenz Individuum-Team-Organisation
- Differenzierte Kompetenzanalysen (4 x 4); einfach einzusetzende Instrumente zur Grob- und Feindiagnostik
- 100%-Abgleich mit Anforderungsprofilen möglich.
- Hervorragendes Preis-/Zeit-/Ergebnisverhältnis
- Professionelle Tools und Arbeitsunterlagen, die kontinuierlich gepflegt und weiterentwickelt werden
- Konkrete Entwicklungsprogramme und -Hilfen. Andere Verfahren und Instrumente bleiben bei der Diagnostik / Statusberichten stehen; das KODE[®]-System diagnostiziert *und* gibt umfassende Anregungen und Hilfen zur Weiterentwicklung und Stärkung der Kompetenzen. Damit erhalten die Anwender völlig neue Möglichkeiten und Instrumente für die Personal- und Organisationsentwicklung
- Permanente Evaluierung und Optimierung. Damit Qualitätssicherungs-Garantieren
- Das Personalmanagement erhält neue Wirkmöglichkeiten und Einsichten und tritt aus dem Bereich „vager Vermutungen“ heraus.

4.8 Nutzen für den Personalleiter

- zum Beispiel bei Beurteilungs- und Bewerbungsgesprächen

Fundierte Analyse der (zum Teil versteckten) Potenziale, insbesondere unter dem Aspekt der Veränderung der Anforderungen und Aufgaben

- Hohe prognostische Validität
- Volle Akzeptanz beim Bewerber
- Geringerer Aufwand für die Vorbereitung und Zeitgewinn durch kürzere und zugleich akzentuierte Gespräche
- Professioneller Auftritt
- Themenzentrierte Gesprächsführung
- „Gemeinsame“ Sprache im Unternehmen
- Deutliche Aufwertung des persönlichen Status des Personalleiters.

4.9 Nutzen für den Personalreferenten zum Beispiel im Rahmen der Personalentwicklung und des Coachings

- Fundierte Kompetenzanalysen
- Gezielte Hinweise für disponible sowie ungenutzte Potenziale
- Themenzentrierte Entwicklungsmodule und differenzierte Hinweise für Mitarbeiter und Führungskräfte zum Selbstlernen. Tools zur (Selbst-) Entwicklung
- Präzise Interpretationshilfen
- Weiterführende Instrumente
- Geringerer Aufwand für die Vorbereitung.

4.10 Nutzen für Führungskräfte zum Beispiel für die Mitarbeiterführung

- siehe Personalleiter/Personalreferent -
- Diverse, elementar zu handhabende Führungshilfen und -Instrumente
- Kompetenzorientierte Trainings- und Coachingmodule
- Selbsttrainingsmodule auch speziell für Führungskräfte
- Hervorragende Erweiterung und Vertiefung der Projektmanagement-Instrumentarien, speziell zu Führung von Projektgruppen und zur gezielten Integration einzelner Mitglieder.

4.11 Nutzen für Trainer und Berater

- Methodenkonsistenz Individuum-Team-Organisation
- Szenarien und Vorschläge für verschiedene Entwicklungsprogramme
- Vielfältige Anregungen (u.a. 10 diagnostische Einzelverfahren; 4 Trainingsprogramme zur personalen Kompetenz, zur Aktivitäts-/Handlungskompetenz, zur sozial-kommunikativen Kompetenz; 6 Praxis-/Anwendungsbeispiele; umfassendes Equipment...)
- Förderkreise und Trainernetzwerk mit z.Z. ca. 120 lizenzierten Trainern.
- Tools zur Team- und Unternehmensentwicklung
- Universell einsetzbare Unterlagen in Deutsch und Englisch (Französisch in Vorbereitung).
- Weniger Aufwand für die Vorbereitung
- Trainings- und Beraterunterlagen auf hohem gestalterischen Niveau; umfangreiche Präsentations- und Akquisitionshilfen.

4.12 Nutzen für Unternehmensberater

- Methodenkonsistenz Individuum-Team-Organisation
- Hervorragendes Preis-/Zeit-/Ergebnisverhältnis
- Universelle Einsetzbarkeit (Personen, Team, Organisation) - auch in Strategiediskussionen Oberer Führungskräfte, bei Management-Audits, in Lernpotenzial-Assessments, in der Einzelberatung, bei Kompetenzpotenzialanalysen, bei der Vorbereitung von Fusionen und (internationalen) Kooperationen...
- Soft Facts im Personalmanagement
- Kaum Aufwand für die Vorbereitung
- Professioneller Auftritt beim Kunden
- Hochwertige Unterlagen und Arbeitstools.

4.13 Nutzen für den Personalberater

- 100%-Abgleich mit Anforderungsprofilen möglich. Unterschiedliche Einsatzszenarien.
- Deutliche Unterscheidung zwischen tatsächlich vorhandenen und *Schein*-Qualifikationen und -Kompetenzen
- Feststellen der *personellen und sozialen Verträglichkeit* von Geschäftsführer bzw. Unternehmenseinheit und *gesuchten Kandidaten*
- Erkennen der Kompetenzen und Stärken von Kandidaten, deren Anpassungs- und Disponibilitätpotenzials. Sichere Annahmen für alternative Vermittlungen.
- Differenzierte Rückmeldung an Kandidaten zur (Selbst-) Entwicklung / Steigerung des zukünftigen Vermittlungswertes
- Professionelles Auftreten beim Kunden.

5 KompetenzAtlas

Kompetenzkombinationen

In der Praxis wird sinnvoller Weise mit wenigen Grundkompetenzen gearbeitet - häufig sind es vier. Diese werden dann mit diversen Teilkompetenzen erweitert und erläutert. Dabei geschieht die Zuordnung der Teilkompetenzen nicht selten eher zufällig und unter starrer Abgrenzung zu anderen Grundkompetenzen.

Tatsächlich aber treten in der Realität des alltäglichen Handelns die Grundkompetenzen selten „rein“ und gesondert auf; es handelt sich meist um Mischformen, wofür die Sprache ein unerschöpfliches Arsenal an Beschreibungsbegriffen bereithält.

So lässt sich beispielsweise die **Kombination** von **A** und **P** durch Begriffe wie *Risikobereitschaft*, *Entscheidungsfähigkeit*, *Gestaltungswille*, *Innovationsfreudigkeit*, *Belastbarkeit*, *Einsatzbereitschaft*, *Umfeldexploration*, *Durchsetzungsfähigkeit*, *Unkonventionalität*, ... beschreiben.

Einige dieser Begriffe treffen die Kompetenzkombination **A/P** genau, andere haben starke „Beimengungen“ weiterer Kompetenzen. Durch ein ausgedehntes Befragungsverfahren wurden diejenigen vier Begriffe ausgewählt, welche die Kompetenzkombination A/P am besten charakterisieren: *Belastbarkeit*, *Entscheidungsfähigkeit*, *Gestaltungswille*, *Innovationsfreudigkeit*.

Analog wurde mit anderen Begriffen für die Grundkompetenzen **P**, **A**, **F**, **S** und für die daraus möglichen Kombinationen **P/A**, **P/F**, **P/S**; **A/F**, **A/S**, **A/P**; **F/A**, **F/S**, **F/P** und **S/A**, **S/F**, **S/P** verfahren. Es handelt sich um je vier Begriffe für 16 Kompetenzen/Kompetenzkombinationen - also um genau 64 Begriffe.

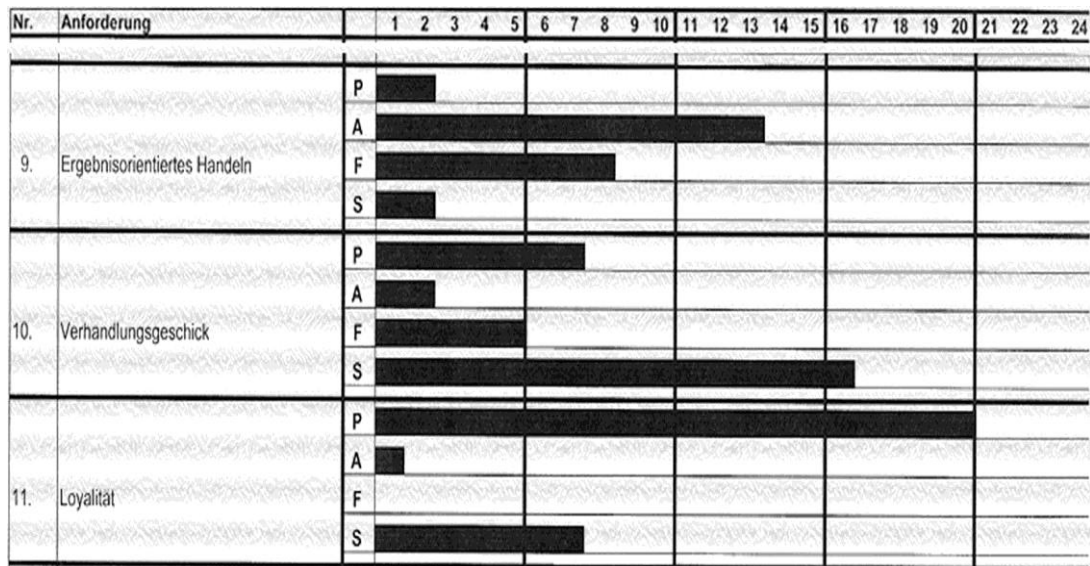
Mit dem KompetenzAtlas ist es erstmalig gelungen, Teilkompetenzen logisch zuzuordnen, die Zusammenhänge zwischen ihnen darzustellen und die Typologie der Grundkompetenzen praxisnah zu erweitern.

Dieser Zuordnung liegen umfangreiche empirische Untersuchungen zu Grunde. Sozialwissenschaftler, Personalentwickler, Führungskräfte, Trainer, Berater, Studenten ordneten unabhängig voneinander 120 Teilkompetenzen bezeichnende Kompetenzbegriffe den vier Grundkompetenzen zu: **Personelle Kompetenz**, **Aktivitäts- und Handlungskompetenz**, **Fach- und Methodenkompetenz**, **Sozial-kommunikative Kompetenz**.

Empirische Zuordnung von Teilkompetenzen

In einem ersten Schritt wurden 120 Begriffe von Teilkompetenzen vor allem aus Beurteilungssystemen und Anforderungsbeschreibungen führender deutscher und Schweizer Unternehmen sowie der Literatur ab 1994 entnommen. Aus der Zuordnung wurden schließlich in einem zweiten Schritt die 64 selektiert, die sich am deutlichsten auf eine oder zwei Grundkompetenzen bezogen.

Abb. 3: Gewichtung der Teilkompetenzen - bezogen auf P/A/F/S



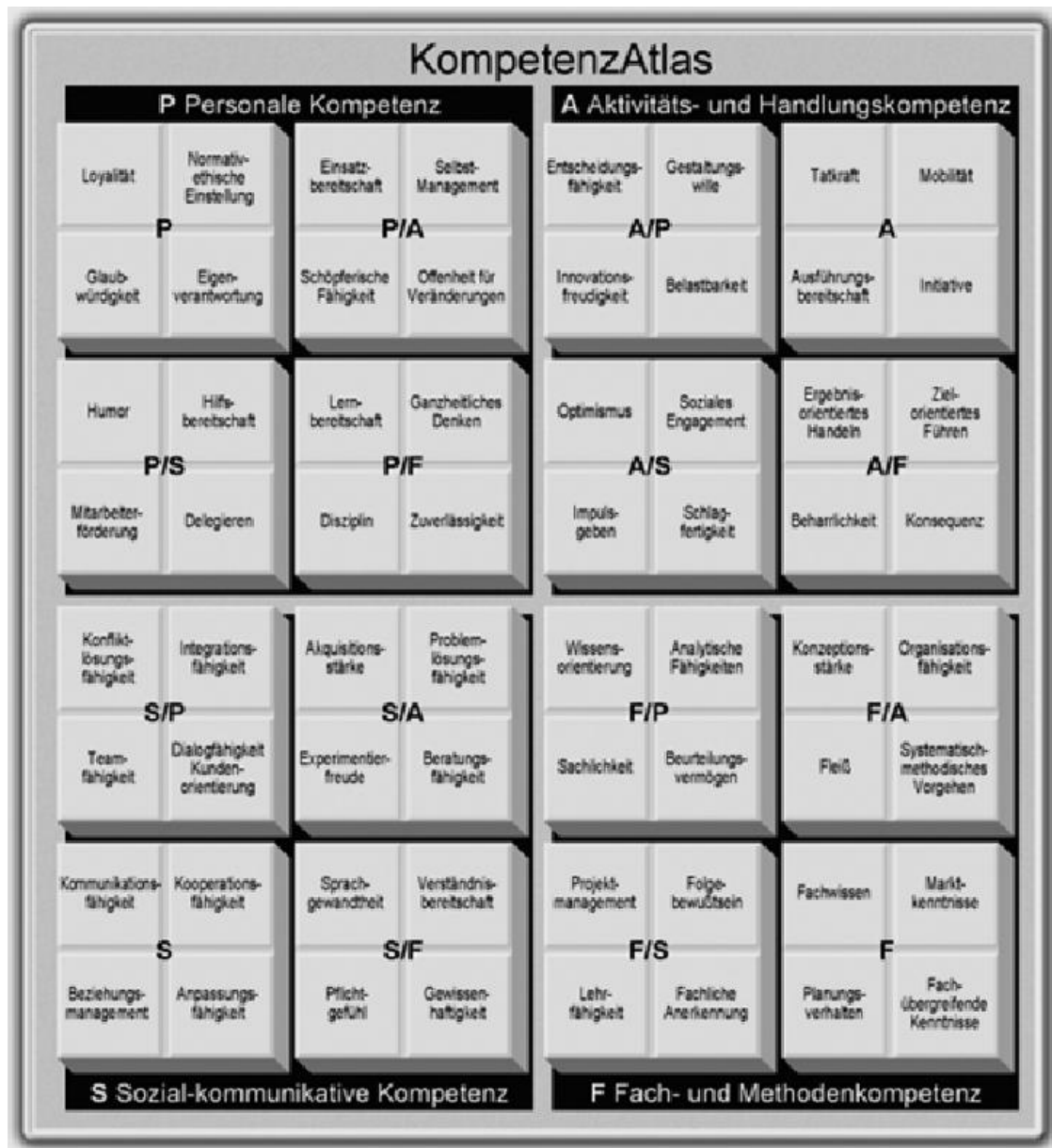
Die Bewertung der 120 Begriffe wurde in einem zweiten Schritt von unterschiedlichen Teilnehmergruppen und unabhängig voneinander durchgeführt: KODE®-Berater, Lehrer, Führungs- und Führungsnachwuchskräfte, Studenten. Insgesamt nahmen an der Erstbewertung 132 Personen teil.

So entstanden drei verschiedene Varianten von Begriffszuordnungen:

- Variante 1: 92 Zuordnungen
(Liste der 120 Begriffe, ohne Drei- und Vierfachzuordnungen)
- Variante 2: 64 Zuordnungen
(Liste der deutlichsten Zuordnungen, Basis des KompetenzAtlas)
- Variante 3: 16 Zuordnungen
(mehrere organisationsspezifische Muster/Praxisfälle von Zuordnungen)

Alle Kompetenzbegriffe der Variante 2 (64 Zuordnungen) wurden umfassend definiert und mit übernehmbaren Beurteilungsmerkmalen sowie mit Hinweisen auf spezifische Schwächen versehen. So entstand ein KompetenzAtlas, der an Umfang und Struktur bisher einmalig ist.

Abb. 12: KompetenzAtlas



Kompetenzbegriffe sind nie sehr trennscharf. Schon die Basiskompetenzen überlappen sich. Die Zuordnung der Begriffe im KompetenzAtlas bedeutet in erster Linie, das Kompetenzgewicht des Begriffs liegt auf dieser und auf keiner anderen Basiskompetenz-Kombination.

In der Praxis sind natürlich weit mehr als 64 Begriffe zur Bezeichnung von Teilkompetenzen üblich.

SynonymAtlas

Auf Grund mehrfacher Anfragen und Anregungen von KODE®X-Nutzern wurden zwischen 2004 und 2006 zwei weitere Untersuchungen speziell zu synonymen Begriffen durchgeführt. Von 320 vorgefundenen Synonymen und eng verbundenen Begriffen wurden 147 selektiert und den 64 Feldern des KompetenzAtlas zugeordnet. So entstand der SynonymAtlas. Mit einer Vielzahl - insgesamt 211 Begriffen - von Begriffen kommt man schließlich immer wieder auf den elementaren 64-er Atlas.

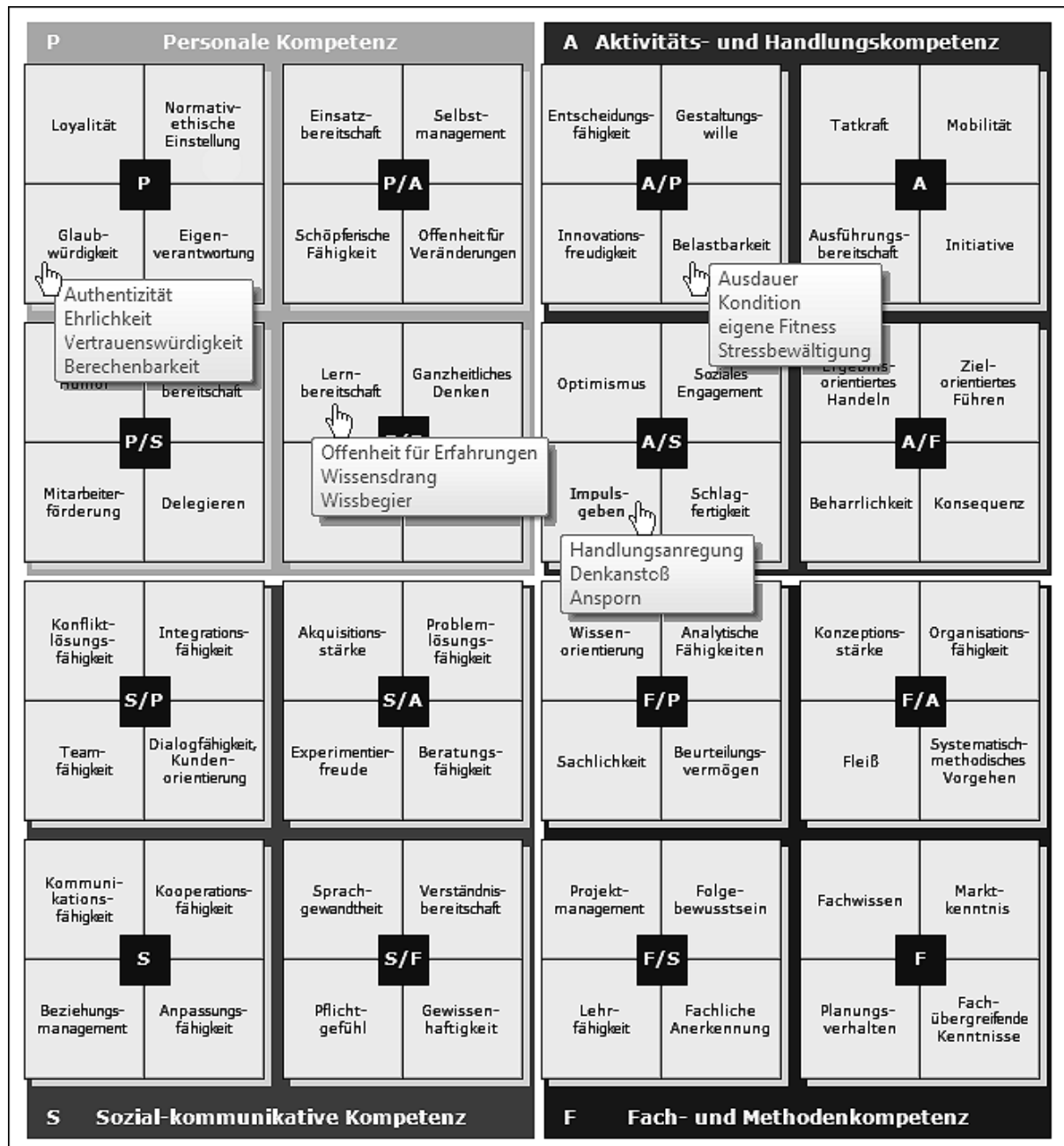
Abb. 4: SynonymAtlas. Beispiel: Aktivitäts- und Handlungskompetenz (Heyse/Erpenbeck¹⁵)



¹⁵ Heyse, V.; Erpenbeck, J.: Kompetenztraining. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2004, 2009

Für die praktische Arbeit mit dem KompetenzAtlas liegen die Synonyme hinter den 64 Teilkompetenzen und werden nur bei Einzelaufruf sichtbar. Damit werden dem zu Beratenden zusätzliche Hinweise zu den eigenen Stärken, möglichen Übertreibungen wie auch zu zu gering ausgeprägten Kompetenzen gegeben.

Abb. 5: KompetenzAtlas mit hinterlegten Synonymen



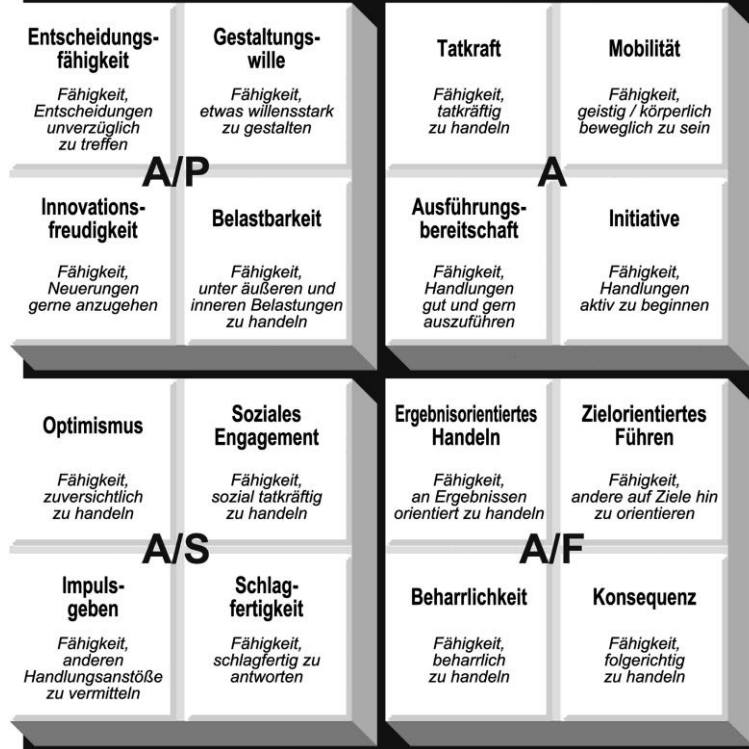
Kommen wir zurück auf den empirisch mehrfach abgesicherten KompetenzAtlas.

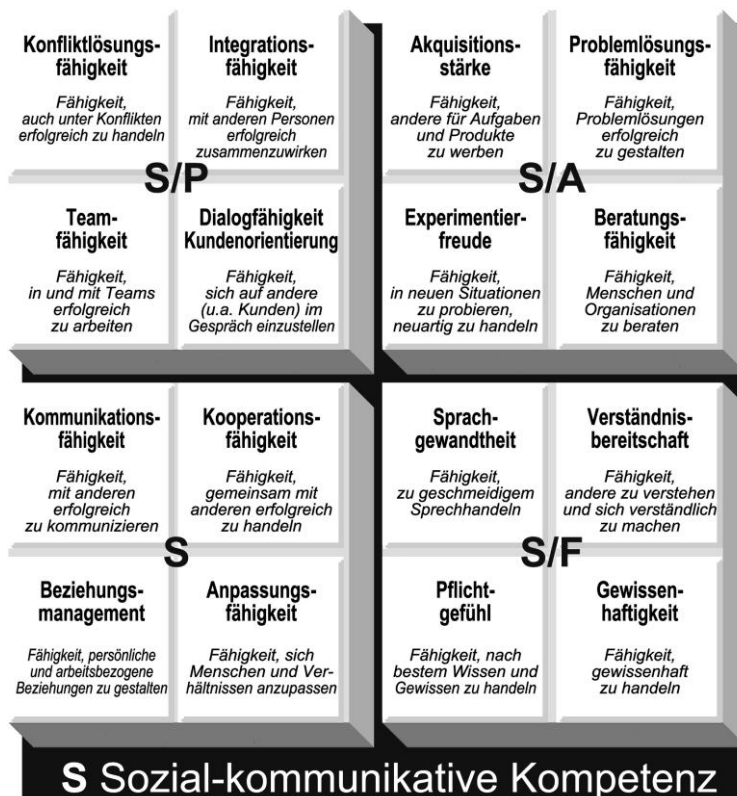
Der KompetenzAtlas in der bisherigen Form (Heyse/Erpenbeck, 2004, 2007) enthält die in Organisationen vorfindbaren Alltagsbegriffe, die allerdings kompetenzspezifisch definiert und mit entsprechenden Identifikationsmerkmalen untersetzt wurden (vgl. Anhang 2). Die inhaltliche Präzisierung ging durchgehend von den menschlichen **Handlungsvoraussetzungen**, von Fähigkeiten aus, wie auch aus der nachfolgenden Abbildung ersichtlich.

Abb. 6: Präzisierte KompetenzAtlas (Stand 2009)



A Aktivitäts- und Handlungskompetenz





5.1 Möglichkeiten der Ermittlung und Entwicklung von Kompetenzen bei Jugendlichen

Seit 2007 existiert ein modifizierter, ebenfalls empirisch gewonnener KompetenzAtlas für Schüler/Jugendliche, in dem 20 der 64 Teilkompetenzen jugendgemäß benannt und alle Teilkompetenzen ebenfalls jugendgemäß inhaltlich hinterlegt sind¹⁶. Der Atlas wurde in Schulen in zwei Bundesländer mit Lehrern und Schülern gemeinsam entwickelt (Ortmann, Vaupel 2006-07). Neuerliche Erfahrungen mit 130 Schülern eines dritten Bundeslandes werden ebenfalls berücksichtigt (Kastner-Püschel 2008-09).

Abb. 7: KompetenzAtlas für Jugendliche

¹⁶ Daran beteiligten sich eine Reihe von KODE[®]-BeraterInnen, insbesondere Brigitte Vaupel, Jutta Kastner-Püschel, Claudia Vetter, Andreas Hohenstein, Gabriele Lau



Der KompetenzAtlas für Jugendliche für ist mit einzelnen Identifikationsmerkmalen hinterlegt (siehe Anhang 3).

6 Praktische Arbeit mit KODE®

6.1 Personelle Voraussetzungen und Vorgehensweisen

KODE[®] darf **nur** von lizenzierten KODE[®] - Beratern/-Trainern oder KODE[®]-Instructors eingesetzt werden.

Die Diagnostizierten müssen der (Schrift-) Sprache soweit mächtig sein, dass sie die Satzergänzungen klar verstehen und in Bezug auf sich selbst zuordnen können.

Zum Ausfüllen des KODE[®] -Fragebogens ist der Zeitaufwand gering und überschreitet kaum 20 Minuten.

Eingangs wird die Verfahrensinstruktion in standardisierter (dem Fragebogen auch schriftlich vorangestellter) Form in maximal 5 Minuten vorgetragen.

Die quantitative Auswertung im dafür vorgesehenen Formblatt braucht kaum mehr als 5 Minuten.

Bei der softwaregestützten Auswertung mit Competenzia entfällt die Handauswertung, und alle Daten - einschließlich umfassender Interpretations- und Übungsangebote - werden in Echtzeit angeboten und sind ausdrucksbereit (maximal 2 Minuten je Fragebogen-Auswertung).

Anschließend können die Ergebnisse in unterschiedlicher Form ausgewertet werden: Entweder werden den Diagnostizierten nur wenige typisierende Hinweise zu ihrer Kompetenzverteilung gegeben (dafür liegt ein entsprechend einsehbares, auch softwaremäßig umgesetztes Interpretationskompendium vor). Oder es werden in Einzel- oder Paargesprächen markante Besonderheiten des jeweils individuellen KODE[®] - Bildes herausgearbeitet. Oder es wird zu jeder individuellen Kompetenzverteilung mit den Diagnostizierten ein ausführliches 30 - 60 -minütiges Auswertungsgespräch geführt, das auf seine Besonderheiten wie auch auf Verbesserungs- und Trainingsmöglichkeiten hinweist (dafür liegt eine gewichtete Auswahl von Übungsempfehlungen vor). Der Auswertende (lizenzierter Trainer) muss in jedem Fall alle drei Auswertungsformen beherrschen. Auch deshalb wird der Erwerb einer Trainerlizenz vorausgesetzt, um KODE[®] einsetzen zu dürfen.

6.2 Technischen Voraussetzungen für den Verfahrenseinsatz

Benötigt wird ein Workshop-Raum für das Ausfüllen der Fragebögen und evtl. für die Durchführung der Auswertungsgespräche. Eine Pinnwand sollte zur Verständigung und zum Vergleich von Ergebnissen bereitgestellt werden.

Bei Einsatz der Softwareversion Competenzia genügt ein Laptop mit Beamer. Sofern papierbasierte Dokumente erstellt werden sollen, muss der Zugriff auf einen Drucker möglich sein. Fragebögen und Auswertungen können direkt aus Competenzia heraus ausgedruckt oder als PDF-Dokument exportiert werden.

Für den Einsatz in Gruppen ist es empfehlenswert, im Vorfeld durch die Teilnehmer den Fragebogen per Internet ausfüllen zu lassen. Die ausgedruckten Ergebnisse können dann im Rahmen der Einzelgespräche ausgehändigt werden (PDF, Papier).

In jedem Fall sollte den Diagnostizierten die Möglichkeit eines Einzelgesprächs angeboten werden.

KODE[®]-Fragebögen können auf drei Arten bereit gestellt bzw. ausgefüllt werden:

- als Hochglanz-Fragebogen, Erwerb bei ACT, Regensburg
- Selbstaussdruck aus Competenzia heraus (auf jedem Standard-Drucker möglich)
- als Internetfragebogen aus Competenzia (Zum Ausfüllen wird lediglich ein Internet-Browser benötigt). Der Fragebogen kann personalisiert oder pseudonymisiert bereit gestellt werden.

Die Auswertung des Hochglanz-Fragebogens kann „per Hand“ unter Einbeziehung der entsprechenden Manuals und Interpretationsvorlagen vorgenommen werden.

Bei der Nutzung von Competenzia müssen Dongle-Einheiten KODE[®] eingesetzt werden.

6.3 Verantwortungsvolle Auswertung von KODE[®]

Die KODE[®]-Trainer/-Berater lernen in der Lizenzausbildung, KODE[®]-Diagnoseergebnisse manuell sowie mit der Software Competenzia auszuwerten.

Die manuelle Auswertung erfolgt in sieben Schritten:

<i>Erstens:</i>	Erstes Bild von der Kompetenzlandschaft: 8 Zwischensummen
<i>Zweitens:</i>	Vergleich mit Überblicksbeschreibungen
<i>Drittens:</i>	Vergleich der Interpretationsangebote
<i>Viertens:</i>	Vergleich mit dem KompetenzAtlas
<i>Fünftens:</i>	Analyse HI / HE / HV / HR
<i>Sechstens:</i>	Stichwortniederschrift
<i>Siebtens:</i>	Empfehlungen (individuelle, Coaching, Mentoring, Laufbahn, Jobenrichment, E-Learning...).

Auch bei Anwendung der Software ist der KODE[®]-Trainer/-Berater nicht von einer gewissenhaften Prüfung der angebotenen Interpretationsangebote und von einer begleitenden mündlichen Auswertung („Vier-Augen-Gespräch“ direkt oder telefonisch) entlastet.

Grundsätzlich gilt:

- 1) Der zu Beratende soll nicht durch zu viele Auswertungsunterlagen und Informationen überfordert werden. Der Auswerter muss personenkonkret auswählen („Weniger führt zu einem Mehr“);
- 2) Der Auswerter darf sich nicht auf die - durchaus sehr guten - Software-gestützten Ergebnisse verlassen, sondern mit eigenen Worten und anlassspezifisch die Ergebnisse transformieren;
- 3) Jede Beratung schließt mit konkreten Vorschlägen für eine Kompetenz-/Personalentwicklung. Die KODE[®]-Diagnostik ist - mit Ausnahme ihres Einsatzes in der Rekrutierung - nur Mittel zum Zweck. Ohne Entwicklungs- bzw. Bestärkungsanregungen würde das Verfahren unverantwortlich gestutzt. Die Entwicklungsberatung geht von einem positiven Menschenbild und von einer spezifischen (Entwicklungs-) Dienstleistungsfunktion der KODE[®]-Trainer/-Berater aus. Diese Beratung ist bei weitem anspruchsvoller als die Diagnostik-Auswertung und eine in hohem Maße kreative Aufgabe - zumal es keine vorgefertigten Rezepturen gibt; vorhandene Anregungen und Instrumente müssen individuell modifiziert oder in neuer Form zusammengestellt werden. Wichtig sind der Dialog mit dem zu Beratenden und seine eigenen Entwicklungsvorschläge.

Insofern verbieten sich sogenannte Knopfdruk-Diagnosen und ausschließlich schriftliche Standardauswertungen.

6.3.1 Protokollierung der individuellen KODE[®]-Auswertungen und Ableitung von Entwicklungszielstellungen

Nachfolgend wird das Protokoll einer Kompetenz- und Stärken-Reflexion und darauf aufbauende „Verträge mit sich selbst“ von einer Teilnehmerin an einem arbeitsbegleitenden MBA-Studium beispielhaft wiedergegeben.

Name:	Ulrike Muster
Kurs	WO 101
Meine drei herausragen-den Stärken (Stärken-management)	⇒ Ergebnisorientiertes Handeln ⇒ Problemlösungsfähigkeit ⇒ Akquisitionsstärke
1. Stärke	<u>Ergebnisorientiertes Handeln</u> Es hat mich gefreut, dass diese Stärke benannt wurde, weil das ein grundsätzliches Verhalten von mir ist. Ich suche bei (fast) allem, was ich tue, das „Wesentliche“. Konkrete Beispiele: ⇒ Um mein MBA-Projekt voranzutreiben (z. B.) nehme ich alle guten Ideen auf, die (von meinen KollegInnen) an mich herangetragen werden. Zwar mache ich auch eigene Lösungsvorschläge, fasse am Ende aber <i>das</i> zusammen, was einem guten Ergebnis des Projektes dient und nicht allein das, was ich selbst vorgeschlagen habe. (Früher wäre es mir wichtiger gewesen, dass das gute Ergebnis vor allem

	durch meine Ideen erzielt wurde.) ⇒ Ich sehe mich selbst als „Service“ innerhalb des Unternehmens und versuche das aufzugreifen, was notwendig ist, und nicht nur das, was mir am meisten Spaß machen würde. ⇒ Ich stelle von mir verfasste oder erstellte Unterlagen, Checklisten, Ergebnisse oder Erkenntnisse, etc. gerne anderen zur Verfügung, damit sie schnell(er) handlungsfähig werden, und dadurch nicht unnötig Zeit verschwendet wird. Vertrag mit mir selbst (Kontrolle durch Tandem - Partner aus dem Arbeitsbereich): ⇒ Ich nehme bewusst viele auch neue oder ungewohnte Aufgaben wahr, um den Blick für das Wesentliche auch in Bereichen zu üben, die mir nicht vertraut sind. ⇒ Ich werde versuchen, meinen perfektionistischen Anspruch zu reduzieren, da die Erfüllung von 80 oder 90% einer Aufgabe schon gut genug sein kann.
2. Stärke	<u>Problemlösungsfähigkeit</u> Bei der Beschäftigung mit dieser Stärke wurde mir nochmals klar, dass man im beruflichen Alltag sehr viel Zeit damit verbringt, „Probleme“ bzw. gestellte Aufgaben zu bewältigen, und dass das eine sehr wichtige Kompetenz ist. Konkrete Beispiele: ⇒ Seit meiner KODE®-Empfehlung „Treffen Sie Entscheidungen umgehend“ handle ich viel stärker danach als früher. Was sofort erledigt werden kann, <i>tue</i> ich mittlerweile auch sofort. ⇒ Die Ausbildung in meinem momentanen Betrieb wird an vielen Stellen von Kolleg/innen kritisiert. Ich habe dieses „Problemfeld“ erkannt und bin darin eigenständig aktiv geworden. Ich habe Lösungsvorschläge gemacht, die jetzt umgesetzt werden. ⇒ Ich habe (bei ehemaligen Arbeitgebern) viele Beratungen mit Menschen durchgeführt, die vor allem in beruflichen Schwierigkeiten waren. Dabei habe ich die vorliegenden Probleme stets klar strukturiert und mit den Betroffenen gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten gesucht - und sie auch gefunden. ⇒ Ich habe positive Rückmeldungen erhalten nach der Durchführung des (simulierten) Konfliktgespräches im Berlin-Seminar. Vertrag mit mir selbst (Kontrolle durch Tandem - Partner aus dem Arbeitsbereich): ⇒ Ich möchte Probleme noch aktiver angehen und mich mit ihnen mutig auseinandersetzen, da ich schon jetzt gemerkt habe, dass man dadurch viel weiter kommt, als anfangs gedacht. ⇒ Ich möchte auch neue Denkweisen zulassen, um ein Problem zu lösen. ⇒ Ich möchte möglichst <i>jede</i> Aufgabe als eine Herausforderung sehen und das Beste aus ihr machen.
3. Stärke	<u>Akquisitionsstärke</u> Diese Stärke hat mich überrascht, weil ich sie selber noch nie so an mir gesehen habe. Aber gerade deswegen möchte ich mich gerne näher mit ihr beschäftigen. Konkrete Beispiele: ⇒ Bei meinem ehemaligen Arbeitgeber war es meine Aufgabe, Jugendliche in Praktika zu vermitteln. Dabei habe ich für jede/n Jugendliche/n einen Praktikumsbetrieb gefunden, auch wenn es eine Weile gedauert hat oder der Jugendliche schwer zu vermitteln war. ⇒ Durch viel Reden und Begründen habe ich schon viele meiner Kolleg/innen für meine Pläne zur Neustrukturierung der Ausbildung in

	meinem momentanen Projekt/ Betrieb gewinnen können. Vertrag mit mir selbst (Kontrolle durch Tandem-Partner): ⇒ Ich möchte noch mehr und mutiger meine Ideen und Vorschläge vorbringen und darstellen und nach jeder Zusammenkunft eine entsprechende Rückmeldung darüber erhalten. ⇒ Ich möchte mehr auf die Wirkung meiner Person/ Persönlichkeit vertrauen.
Maximal zwei deutliche Entwicklungsfelder benennen (Korrektur- und Entwicklungsmanagement)	⇒ Gestaltungswille ⇒ Belastbarkeit
1. Entwicklungsfeld	<u>Gestaltungswille</u> Bei diesem Punkt ist es mir sehr schwer gefallen, konkrete Beispiele zu finden. Konkrete Beispiele: ⇒ Ich suche immer nach eher einfachen, unkomplizierten und praktischen Lösungen und scheue zu viel Aufwand, um eine Aufgabe zu ihrem Ende zu bringen. ⇒ Ich lasse andere/s immer schneller und eher gelten als meine eigenen Ideen oder Vorschläge. ⇒ Weniger zu gestalten bedeutet auch, weniger Verantwortung zu übernehmen, was meiner Unsicherheit manchmal entgegen kommt. Vertrag mit mir selbst (Abgesprochene Rückmeldung durch Arbeitskollegen) : ⇒ Ich lasse mehr Ideen zu und versuche verstärkt, sie einzubringen und dafür auch die Verantwortung zu übernehmen.
2. Entwicklungsfeld	<u>Belastbarkeit</u> Ich bin ein Mensch, der Veränderungen oder neue Erfahrungen nur langsam verarbeitet. Konkrete Beispiele: ⇒ Ich bin durch meine 41-Stunden-Woche vollkommen ausgelastet. Ich brauche Zeiten der Erholung, um alles Erlebte oder neu Gelernte zu verarbeiten und aufzunehmen. Meiner Meinung nach ist das ein gesunder und menschlicher Prozess, aber ich habe nicht das Gefühl, dass darauf im Arbeitsprozess oder Berufsleben Rücksicht genommen wird. ⇒ Wenn sich zu viele Aufgaben auf meinem Schreibtisch stapeln, dann werde ich ungenauer und unkonzentrierter in der einzelnen Sache, weil ich dann mehr an alles das denke, was noch vor mir liegt, als an das, was ich gerade mache oder fertig stellen könnte. Vertrag mit mir selbst (Kontrolle durch Arbeitskollegin und Partner): ⇒ Ich werde versuchen, meinen perfektionistischen Anspruch zu reduzieren, da die Erfüllung von 80 oder 90% einer Aufgabe schon gut genug sein können. (Vgl. Punkt 1) ⇒ Ich werde versuchen, an einer Sache dran zu bleiben und sie zu Ende zu führen, ohne mich zu sehr zu verzetteln. ⇒ Ich denke, dass ich meine Belastbarkeitsgrenze ausweiten kann. Aber dafür muss ich mir Zeit nehmen und mich mit dem MIT und anderen Ratgebern befassen.
Zusätzliche Angaben	Meine Stelle und das zeitintensive Steinbeis-Studium fordern ein erhöhtes Arbeitstempo von mir. Ich lerne, schneller und aktiver zu handeln. Da ich oft

	sehr lange über Dinge oder Entscheidungen nachdenke - was ich aber nach wie vor als eine wichtige Eigenschaft ansehe - erfordern die neuen Umstände neue Denk- und Handlungsweisen von mir. Ich merke, dass ich mich dahingehend verändere. Ich merke aber auch, dass dies alles seine Zeit braucht, und dass es sich dabei um einen langsamen und manchmal auch „schmerzhaften“ Prozess handelt. Die Kompetenzeinschätzungen finde ich sehr wichtig, denn sie geben mir wichtige und gute Anstöße. Ich finde diese Anregungen sehr wichtig im Rahmen des gesamten MBAProgramms.
--	---

Beispiel 2

Ausschnittsweise wird ein schriftlicher **Kompetenzbeleg** zur Diskussion gestellt, der nach mehrmaligen Kompetenz-Einschätzungen und entsprechenden mündlichen Auswertungsgesprächen entstand und von der eingeschätzten Person gegenüber Dritten verwendet werden kann.

Kompetenzbeleg für

Herrn Martin Mustermann

Im Rahmen des Projekt-Kompetenz-Studiums an der Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) werden am Anfang, zur Mitte des Studiums und zum Ende KODE®X - Einschätzungen durchgeführt. Es handelt sich um eine 180° (Selbsteinschätzung, Einschätzung durch drei Kommilitonen) oder 270° (Einschätzung durch einen Unternehmensvertreter, Selbsteinschätzung und durch zwei Kommilitonen) - Multisource - Multirater - Bestimmung.

Im Ergebnis zeigen sich durchlaufend oder zumindest in zwei Bestimmungen zunehmende oder gleichbleibend stark ausgeprägte Kompetenzen, daneben aber auch solche, an denen gearbeitet werden kann, um sie zu erhöhen. Ziel ist allerdings ein Stärkenmanagement: Es gilt, herausragende Kompetenzen zu erkennen, konkret festzumachen und konkrete Schritte ihrer weiteren Stärkung zu planen.

„Herr Mustermann besitzt in der Einschätzung von Kommilitonen und einem Unternehmensvertreter folgende starke Kompetenzen, die er im Laufe des Studiums noch erhöhen konnte:

1. Analytische Fähigkeit
2. Problemlösungsfähigkeit

Konkretisierung 1: Herrn Mustermanns Abteilung betreibt Inhouse Consulting für

Fertigungswerke weltweit. Dabei werden sowohl Fertigungsprozesse als auch Supportprozesse betrachtet und miteinander verglichen. Das bedeutet, dass er in einem heterogenen, interdisziplinär aufgestellten Team arbeitet, das sich aus Experten aus unterschiedlichen Fachgebieten und Kulturen zusammensetzt. Als Sozialwissenschaftler ist er in einem Bereich tätig, in dem hauptsächlich Ingenieure und Betriebswirte arbeiten. Dennoch konnte er sich sehr schnell in das neue Fachgebiet einarbeiten.

Kompetenzentwicklung 1: Gerade bei der Erstellung von Entscheidungsvorlagen für Vorgesetzte etc. ist es ihm gelungen, die wichtigen Informationen so kurz und knapp wie möglich darzustellen stark zu selektieren, Folieninhalte auf das Wesentliche zu reduzieren, eine einfache Sprache zu verwenden und noch stärker Text durch visuelle Darstellungen, durch einfache, selbst redende Grafiken zu ersetzen.

Konkretisierung 2: Herr Mustermann ist ein Mensch, der zumeist nach vorn schaut. Das spiegelt sich auch in seiner Problemlösungsfähigkeit wieder. Bei Problemen versucht er durchgehend, geeignete Mittel und Wege zu finden, um Lösungen herbeizuführen. Das hat sich in der Initiierung von Brainstormingzirkeln beim Auftreten von herkömmlich nicht lösbaren Schwierigkeiten erwiesen. Diese Zirkel bezogen nach und nach alle Mitarbeiter seiner Abteilung mit ein. Die Lösungsvorschläge waren stets deutlich auf die Verbesserung des Unternehmensergebnisses gerichtet.

Kompetenzentwicklung 2: Herr Mustermann vermochte es, sich den immer neuen und auch schwierigen Problemen offensiv zu stellen, um so seine Problemlösungsfähigkeit zu bewahren und auszubauen. Dabei verlor er aber nicht den Blick aufs Wesentliche. Das Wissen um diese Kompetenz ermöglichte es ihm, diese gezielt weiterzuentwickeln.

Herr Mustermann besitzt gemäß der Einschätzung folgende weitere, durchgehend aufzuweisende starke Kompetenzen

- 3. Initiative
- 4.

Konkretisierung 3: Initiative bedeutet für Herrn Mustermann vor allem, Dinge nach wesentlichen und unwesentlichen unterscheiden zu können und dort, wo er Veränderungsbedarf ausmacht, diesen in seinem Rahmen sofort anzugehen. Eine solche Initiative zeichnet sein Herangehen generell aus.

Kompetenzentwicklung 3: Neben seiner Arbeit im MBA - Projekt machte Herr Mustermann einen offensichtlichen Missstand in seiner Abteilung aus und vermochte es, mit Hilfe eines Verbesserungsvorschlags, der quasi in ein weiteres Projekt mündete, eine echte Lösung vorzuschlagen und diese eigenständig aktiv durchzuführen.

Konkretisierung 4:....

Kompetenzentwicklung 4:....

Herr Mustermann besaß gemäß der Einschätzung folgende weniger stark ausgeprägte Kompetenzen, die er im Laufe des Studiums deutlich erhöhen konnte:

1. Kommunikationsfähigkeit
- 2.....

Konkretisierung 1: Von Anfang an sahen die Kommilitonen von Herrn Mustermann seine Kommunikationsfähigkeit als gut an, während er selbst und seine Führungskraft sie eher als schwach einschätzten. Es zeigte sich, dass die Kommunikationsfähigkeit in Fachgesprächen sehr gut war, in Gebieten, in denen er kein Experte ist, aber schwach. Zudem suchte er sich seine Gesprächspartner sehr selektiv und nicht immer aufgabengerecht aus. Bei neuen Kontakten war er außerordentlich zurückhaltend, wirkte teilweise auch introvertiert.

Kompetenzentwicklung 1: Als Messeverantwortlicher seiner Abteilung hatte er viel mit Kunden zu tun. Dort entwickelte er bewusst und von der Kompetenz-Einschätzung ausgehend seine Fähigkeiten bewusst und zielgerichtet weiter, Small Talk betreiben zu können und auf Kunden zuzugehen. Er schaffte es zunehmend sehr gut, neue Kontakte zu knüpfen und dies auch zu reflektieren. Er nutzte die Messen als Kontrolle und „Coaching“. Auch hat er es zunehmend gelernt, seine Ziele und Visionen den Mitarbeitern sehr einfach und plausibel zu erklären und alle mit ins Boot zu holen.

Konkretisierung 2:....

Kompetenzentwicklung 2:....

Mit den Kompetenzen

- Analytische Fähigkeit
- Problemlösungsfähigkeit
- Initiative

besitzt Herr Martin Mustermann solche überfachlichen Kompetenzen, die ihn deutlich für eine zukünftige Führungsfunktion befähigen.

Die Tatsache, dass er durch eigenständige Reflexion und Arbeit an sich selbst die schwächere Kompetenz

- Kommunikationsfähigkeit

in eine Stärke wandeln konnte, spricht ebenfalls deutlich für seine Führungsfähigkeiten.

Herr Martin Mustermann wird in Zukunft, auch durch die im Studium durchweg präsente Analyse der eigenen Kompetenzen, die Arbeit an sich selbst und an seinen Stärken mit Sicherheit fortsetzen.

6.4 Anregung und Begleitung von Kompetenzentwicklungen

Kompetenzen, die für bestimmte Tätigkeiten und Funktionen erforderlich sind, können

- a) in Grenzen trainiert und angeregt werden und
- b) **nur** in Grenzen trainiert und angeregt werden.

Der Schlüssel zur Kompetenzentwicklung liegt in deutlich emotions- und motivationsaktivierenden Lernprozessen.

Kompetenzen kann man nicht „lernen“, so wie man das Einmaleins oder die Differentialrechnung oder die Abfolge historischer Ereignisse lernt. Das hängt damit zusammen, dass Kompetenzen von Werten fundiert und von Erfahrungen konsolidiert werden. Werte kann man aber nur *selbst* verinnerlichen, Erfahrungen nur *selbst* machen. Man kann zwar fremde Erfahrungen mitgeteilt bekommen; damit diese jedoch eigene werden, müssen sie durch den eigenen Kopf und das eigene Gefühl hindurch. Das gilt ebenso für Werte, die erst zu Emotionen und Motivationen verinnerlicht werden müssen, um wirksam zu werden. Das eigene Gefühl, die eigenen Emotionen und Motivation sind nur beteiligt, wenn man vor spannungsgeladene, dissonante, nicht durch bloße Verstandesoperationen lösbare geistige oder handlungsbezogene Problem- und Entscheidungssituationen gestellt wird.

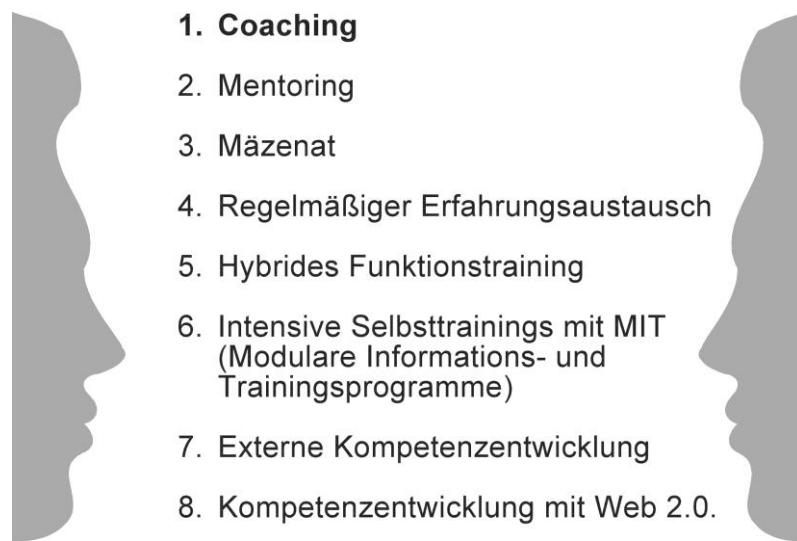
Deshalb gilt: Wissen im engeren Sinne lässt sich prinzipiell durch Lehrprozesse vermitteln. Erfahrungen, Werte, Kompetenzen können wir uns nur durch emotions- und motivationsaktivierende Lernprozesse aneignen. Solche Lernprozesse lassen sich durchweg als Trainingsprozesse charakterisieren: als Selbsttraining, Kleingruppentraining, Einzeltraining / Coaching.

Informationsveranstaltungen, Vorträge, Planspiele, Fallbeispiele und viele andere bewährte Weiterbildungsmethoden zur Wissensaneignung helfen hier nicht weiter; es sind **neue** Inhalte und Formen der Weiterbildung gefragt, wenn es um Kompetenzentwicklung geht.

Kompetenzen sind vorrangig in Trainings- und Einzelcoaching-Formen vermittelbar.

Besonders interessant für Kompetenzentwicklungen sind folgende Anregungsformen (Heyse/Ortmann 2008):

Abb. 8: Anregungsformen



Anregungsformen müssen, um wirksam zu werden. Das eigene Gefühl, die eigenen Emotionen und Motivationen werden nur beteiligt, wenn man vor spannungsgeladene, dissonante, nicht durch bloße Verstandesoperationen lösbare geistige oder handlungsbezogene Problem- und Entscheidungssituationen gestellt wird.

6.5 Sinnvolle Nutzung der KODE[®]-Ergebnisse - einzeln sowie im Verbund mit KODE[®]X im Coaching und Training

Coaching hat einen besonderen Stellenwert für die Kompetenzentwicklung und den Kompetenzerhalt. Kompetenz-Coaching kann sowohl die individuelle Beratung und das persönliche Feedback als auch Trainingstools einbeziehen, die dazu beitragen sollen, dass die Coachees alltägliche Dinge anders sehen, ihre Verhaltensabsichten klarer bestimmen, sich effizienter verhalten und die Realisierung der Absichten und Erwartungen an den Verhaltensergebnissen messen.

Verzahnungen von KODE[®] und kompetenzverstärkendem Coaching

KODE[®] bietet für ein kompetenzorientiertes Coaching einige innovative Zugänge und Verstärkungen, zumal KODE[®] als Diagnostik-Verfahren (nur) Mittel zum Zweck ist: Richtungs- und Schubgeber für eine differenzierte Kompetenz-*Entwicklung*. So integriert KODE[®] auch vielfältige Programme und Anregungen zum Selbsttraining, die hervorragend im Coaching genutzt werden können.

Verzahnungen von KODE®X und kompetenzverstärkendem Coaching

Ebenso gibt es über KODE® hinausführend bei KODE®X einige sehr interessante Schnittstellen für ein kompetenzorientiertes Coaching.

Abb. 9: Coaching-Unterstützung durch KODE®X-Ergebnisse



Das KODE®-System integriert unterschiedliche Instrumente und Verfahren zum Selbsttraining und zum Coaching:

- Elementare Übungsempfehlungen
- 80 MIT
- 45 Trainingsempfehlungen und Übungen.

Kompetenzentwicklung durch aktive Unterstützungsformen

Wir stellten bereits unter 4.1 fest, dass Kompetenzen streng genommen nur in Trainings- und Coachingformen vermittelbar sind.

„Techniken“ und „Übungen“ umreißt das Einsatzfeld all jener Verfahren, die wirklich zur Kompetenzentwicklung genutzt werden können. Die 80 MIT umfassen eben solche Verfahren und orientieren sich an der abgeleiteten Übersicht der 64 Grund- und Teilkompetenzen. Der Vorteil dieses Aufbaus für ein Trainingskompendium ist, dass die vier **Basiskompetenzen** P, A, F, S und die davon ausgehenden **Teilkompetenzen** in Zweierkombinationen ein äußerst differenziertes und vor allem nicht "fachkompetenzlastiges" Bild ergeben, wie das bei eher qualifikationsorientierten Weiterbildungsmaßnahmen so häufig der Fall ist.

Jede der 80 Trainingseinheiten ist modular aufgebaut:

- Zu jeder der 64 Teilkompetenzen liegen aus dem charakterisierende Definitionen vor
- Davon ausgehend werden in den einzelnen Trainingseinheiten zunächst umrissartig - oft mit Bonmots, Beispielen und Anekdotischem gewürzt - die **Basis- und**
- **Teilkompetenzen** plastisch umrissen
- Fragebögen zur **Selbsteinschätzung** von nachgefragten eigenen Basis- und Teilkompetenzen ermöglichen es, Antworten auf solche Fragen zu finden:
 - Wie sieht es mit meinen Kompetenzen aus?
 - Habe ich deutliche Kompetenzdefizite?
 - Kann ich diese durch andere, stärker ausgeprägte Kompetenzen kompensieren?
 - Wo muss ich mir über weniger ausgeprägte Kompetenzen klar werden und sie durch ein entsprechendes Training erhöhen?
- Daraus leiten sich die **persönlichen Zielsetzungen** ab, die in Veränderungsvorsätzen
 - gleich ob mit oder ohne Training - münden:
 - Was muss sich ändern?
 - Wo setze ich an?
 - Welche Ziele stelle ich mir persönlich?
- Zugleich werden die Hintergründe von **Veränderungsmöglichkeiten** deutlich:
 - -Was kann ich überhaupt verändern?
 - -Wo stehen mir Hilfe und Unterstützung zur Verfügung?
 - -Welche Energiequellen können und sollen mich antreiben?

Ferner ist herauszufinden, welche Gewohnheiten, Hindernisse, **Bremsen** der Zielerreichung entgegenstehen:

- -Wann und wo habe ich meine Kompetenzentwicklung vernachlässigt?
- -Was steht subjektiv und objektiv meiner Entwicklung entgegen?
- -Wie kann ich Bremsen beseitigen?
- Daraus lassen sich schließlich persönliche **Schlussfolgerungen** und **Maßnahmen** für die eigene Kompetenzentwicklung ableiten.
- Ist man bis zu diesem Punkt vorgedrungen, beginnt die Suche nach geeigneten **Techniken und Übungen**. Hier soll dem Suchenden nichts vorgeschrieben werden. Es gibt keine allgemeingültigen Rezepte zur Kompetenzentwicklung. Es gibt nur Erfahrungen und

Möglichkeitsfelder, die man selbst - eventuell gestützt durch Trainer, Personalentwickler, Kollegen oder Freunde - nutzen und ausprobieren kann.

Die **bisherigen Nutzungen der MIT** sind vor allem:

- Trainer-Instrumentenbaukasten / Kompendium
- KODE[®]-Rückmeldungen und MIT-Anregungen im Rahmen von Kompetenz-Analysen und PE-Strategien
- Kopplung mit Verhaltenstrainings verschiedenster Art (Führen, Vertrieb, Verhandeln, Service, Selbstmanagement...)
- Kopplung mit Coaching
- Als immanenter Bestandteil von Beratungsleistungen im Rahmen der CeKom[®]-Kompetenzbilanzierung und -entwicklung.

In Anhang 4 dieses Buchabschnittes ist beispielhaft ein MIT wiedergegeben.

6.6 Software Competenzia (Ausschnitte)

Die aus Competenzia¹⁷ heraus erstellten Auswertungen sind äußerst umfangreich. Neben Kompetenz-Profil, farblich hinterlegtem KompetenzAtlas, Interpretationsangeboten und Übungsempfehlungen können diverse Zusatzdokumente (z. B. Lernverhalten, ...), sowie MIT (Modulare Informations- und Trainingsbausteine) ausgedruckt oder als PDF-Dokument ausgegeben werden.

Die rund 60 Ausdrucks-Möglichkeiten können als Farbdruck (Laser- oder Tintenstrahldrucker), aber ebenso ohne Informationsverlust s/w ausgedruckt werden.

¹⁷ Ortman (2009): www.competenzia.de

Abb. 11: Beispielansichten verschiedener Frage- und Auswertungsunterlagen

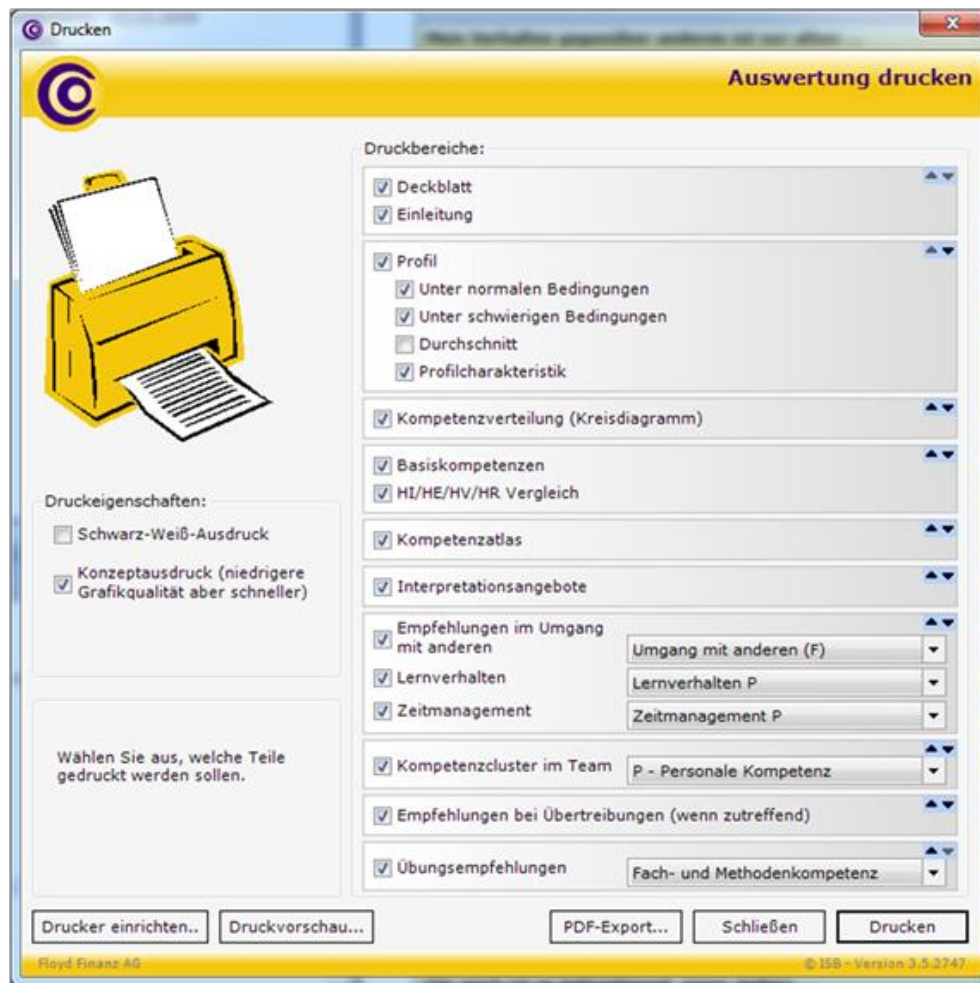


Abb. 12: Profildarstellung (1 bis 9 Einschätzer-Vergleiche möglich)

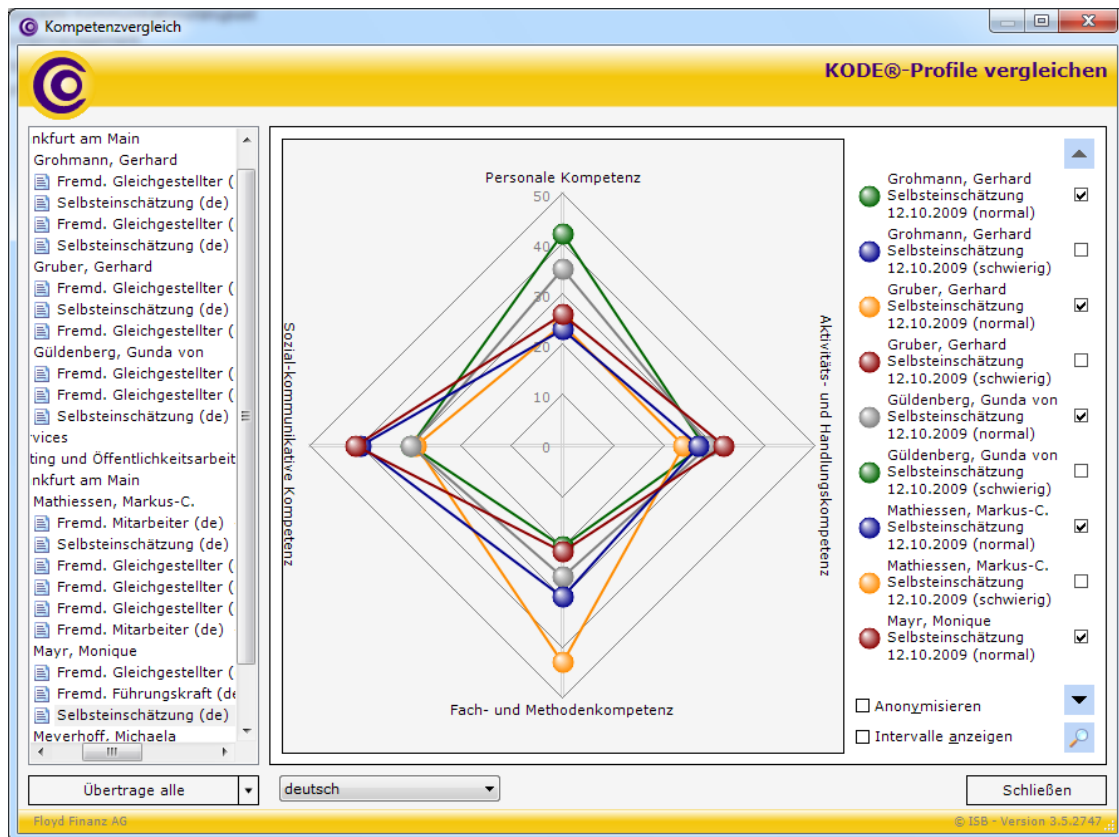
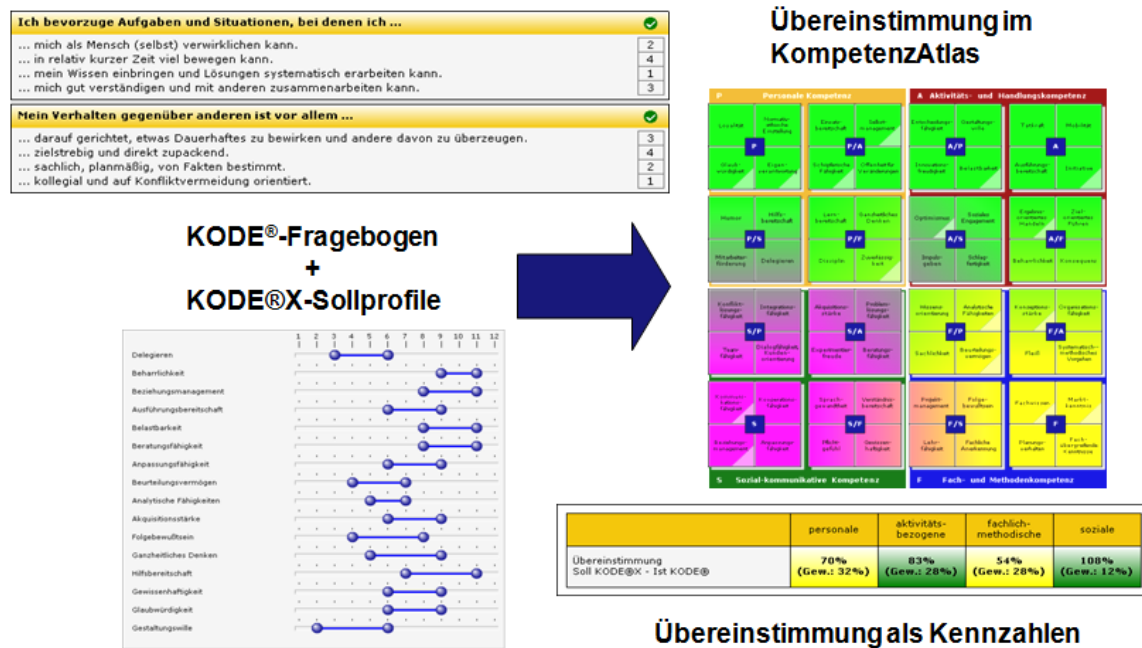


Abb. 13: Mögliche Vergleiche KODE®: KODE®X



7 Zukünftige Entwicklungen

KODE® kann hinsichtlich der Verbesserung von individuellen Kompetenzen und Leistungen weiterentwickelt werden. Dabei können umfangreiche Trainingsmodule entwickelt und herangezogen werden. Besonders wichtig sind solche Verbesserungen in Bezug auf die Innovationsfähigkeit von Einzelnen in Teams, Unternehmen und Organisationen. Hier kann das KODE®-Verfahren seine spezifischen Vorzüge entfalten. Es ist ein Analyse- und Entwicklungsinstrument, das, gegründet auf moderne Selbstorganisationstheorien, die vier Grundkompetenzen direkt und zuverlässig bewertet, das unmittelbar auf Kompetenzentwicklung und nicht nur auf Kompetenzfeststellung ausgerichtet ist und das Individuen, Teams und Organisationen unter einem gemeinsamen Blickwinkel zu analysieren gestattet.

Ein wichtiger, künftig weiter zu entwickelnder Wesenszug ist, dass KODE® direkt mit Idealen und Werthaltungen korreliert ist. In seiner neuen Form erfasst das KODE®-System Differenzen von Ideal und Wirklichkeit in Bezug auf Kompetenzen, indem es zu hinterfragen gestattet, ob und inwieweit Kompetenzideal und -wirklichkeit übereinstimmen. Damit bietet es zwei grundsätzlich neue Möglichkeiten für Personalentwicklung und Training.

Es gestattet zum einen, Diskrepanzen zwischen Wollen und Können zu messen und zu erklären, und es ermöglicht zum anderen, die Ideale und die realen Absichten besser in

Übereinstimmung zu bringen, entweder, indem neue Ideale gewonnen, oder indem die realen Absichten den Idealen genähert werden.

Es gestattet außerdem, Werthaltungen zu erkennen, zu verstehen und weiter zu entwickeln. In Bezug auf die grundlegenden Kompetenzen lassen sich, in Abwandlungen H. Klages folgend, je nach Bevorzugung, vier grundlegende *individuelle Werttypen* unterscheiden: *Selbstentfaltungsorientierte Idealisten*, bei denen personale Kompetenzen im Vordergrund stehen (Kreativität, Spontaneität, Selbstverwirklichung, Eigenständigkeit; Emanzipation von Autoritäten, Autonomie als Wertvoraussetzungen; oft weit reichende ethische, religiöse, kulturelle Ideale), *aktivitätsorientierte Realisten*, bei denen aktivitätsbezogene Kompetenzen betont sind (Handlungsziele als zentraler Wert; Emanzipation von Autoritäten und Autonomie; wertbetonte Ideale), *wissensorientierte Legalisten* bei denen fachlich-methodische Kompetenzen vornan stehen (Handlungsziele vor allem durch fachliche und methodische Gesetzmäßigkeiten (lat. leges) gesetzt; Disziplin, Pflichterfüllung, Treue und Fleiß; oft auch Bescheidenheit, Selbstbeherrschung) und *kommunikationsorientierte Relativisten* deren sozial-kommunikative Kompetenzen besonders ausgeprägt sind (Relativität vieler Wertmaßstäbe; folglich Gewinn gemeinsamer Wertmaßstäbe erst im Gespräch mit Freunden, im Team, in der Organisation; oft auch Genuss, Abwechslung, Ausleben emotionaler Bedürfnisse als wichtige Werte).

Analog lassen sich auch Teams und Organisationen je nach vorherrschenden Werttypen (selbstentfaltungsorientierter Idealismus, aktivitätsorientierter Realismus, wissensorientierter Legalismus, kommunikationsorientierter Relativismus) klassifizieren. Hier kommt der Vorzug des KODE®-Systems zum Ausdruck, auf moderne Selbstorganisationstheorien (Synergetik) gegründet zu sein und deshalb die Kompetenzen der »Systeme« Individuum, Team und Unternehmen/Organisation analog behandeln und messen zu können. Ein dem KODE® - Verfahren analog aufgebauter Kompetenzen - Werte - Check WERDE® gestattet es, die "hinter" den Grundkompetenzen stehenden Grundwerte - Genuss-, Nutzens-, ethische- und politische Werte - qualitativ-quantitativ zu charakterisieren¹⁸.

Ferner wird KODE® noch umfassender mit Kompetenz-Sollprofilmustern hinterlegt.

8 Lizenzausbildung

ACT / TfP bilden **auf Nachfrage** Trainer KODE®-Lizenztrainer/-Berater und -Instructors aus:

Diese Intensivausbildungen finden stets in kleinen Gruppen statt: 3-6 TeilnehmerInnen, so dass die Intensität und persönliche Unterstützung gewährt sind.

¹⁸ Erpenbeck, J.; Brenninkmeijer, B.: Werte als Kompetenzkerne des Menschen. Das WERDE©-System. In: Heyse, V.; Erpenbeck, J. (Hrsg.): Kompetenzmanagement, Waxmann Verlag, Münster u.a.O. 2007

Im Leistungspaket vor Ort sind enthalten: KODE[®]-Diagnostik Persönlichkeit (Selbst- und Fremdeinschätzungen); Trainingsangebote zum Training der personalen Kompetenz, der Aktivitäts-/Handlungskompetenz, der sozial-kommunikativen Kompetenz; Selbsttrainingsprogramme; umfangreiche Interpretations- und Empfehlungsunterlagen, Stick mit Präsentationen und diversen Hilfsmitteln für den Einsatz von KODE[®], Auswertungs-Dongle mit umfassender Software.

Ziele: Im Rahmen des Lizenzseminars erlernen die Teilnehmer das notwendige KODE[®] - Know How mit dem Ziel, dass Sie das KODE[®]-System jederzeit in ihrer täglichen Praxis einsetzen können.

Dauer: 2 Tage, Beginn: 10.00 Uhr. Ende am zweiten Tag um 17.00 Uhr. Fortführende Leistungen: ein Monat intensive Nachbetreuung, Refreshing Courses, Hotline, Trainerinformationen aperiodisch, Brush up's (fakultativ).

Inhalte:

- Kurze Einführung in die Themen Kompetenzen und Selbstorganisationstheorie
- Was ist KODE[®]?
- Darstellen des KODE[®]-Systems
- Durchführen einer Selbsteinschätzung mit KODE[®]
- Auswerten der persönlichen KODE[®]-Selbsteinschätzung (individuell / Kleinstgruppe)
- Analysieren der Kompetenzen der Bewerber in günstigen und ungünstigen Situationen
- Arbeit mit dem KompetenzAtlas
- Nutzen des KompetenzAtlas für den Abgleich mit den Anforderungsprofilen von den Unternehmen
- Ableiten differenzierter individueller Entwicklungsmaßnahmen
- Einsetzen von KODE[®] als konstruktives und veränderungs-orientiertes Feedbackinstrument
- Unterstützung einer bewussten und qualitativ hochwertigen Führungsarbeit durch KODE[®] und Förderung der Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeiter
- Erkennen der (zum Teil verdeckten) Kompetenz-Potenziale, insbesondere unter dem Aspekt der heutigen Herausforderungen (dynamische und komplexe Rahmenbedingungen)
- Deutliche Unterscheidung zwischen tatsächlich vorhandenen und Schein-Qualifikationen und -Kompetenzen bei Bewerbern
- Übungen an Hand von Fallbeispielen



- Anwendungs- und Abschlussdiskussion
- Übergabe der Lizenzurkunde.

Umfassende KODE® -Unterlagen

Im Rahmen der KODE®-Lizenzierung erhalten die Teilnehmer ein umfangreiches Unterlagenpaket, das es Ihnen ermöglicht, das Gelernte schnell und effektiv in die Praxis umzusetzen. Mit geringen Vorbereitungen haben die TeilnehmerInnen alles zur Hand, was sie für ihren KODE®-Einsatz in der täglichen Praxis benötigen, z. B. für den Einsatz und die Auswertung der KODE®-Fragebögen (zur Selbsteinschätzung, Fremdeinschätzung,...), für die individuelle Interpretation der Ergebnisse, für zielgerichtete Gespräche mit Ihren Bewerbern

Folgende Unterlagen sind im **KODE®-Lizenzpaket** als Kopie und USB-Stick enthalten (Mindestbeschreibung):

- Allgemeine Informationen über das KODE®-System
- Hintergrundinformationen zum Thema Kompetenzen und Varianten der KODE®-Fragebögen:
- Hinweise zur KODE®-Kompetenzanalyse
- KompetenzAtlas
- Informationen zur Auswertung der KODE®-Kompetenzanalyse
- Umfangreiche Interpretationsangebote für die unterschiedlichsten Auswertungsergebnisse
- Fallbeispiele von Personen mit unterschiedlichen Kompetenzausprägungen incl.
- Empfehlungen zum Mentoring, Training und Coaching
- Trainerleitfäden für spezielle KODE®-Trainings und ausgewählte Trainerleitfäden z. B. zu folgenden Themenbereichen:
 - * Personale Kompetenz
 - * Aktivitäts- und Handlungskompetenz
 - * Sozial kommunikative Kompetenz
 - * Lernpotential Assessment
 - * Führungskräftetraining
 - * Verkaufstraining.
- Software Competenzia zur KODE®-Anwendung
- Unterlage zu Gütekriterien und Verfahrensbesonderheiten

- Buch: Heyse, V.; Erpenbeck, J.; Ortmann, S. (Hrsg.): Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen.¹⁹
- PowerPoint Präsentationen u. a. zu folgenden Themen
 - Allgemeine Informationen über das KODE®-System
 - Change Management & Kompetenzen
 - Erklärung zum Ausfüllen der Fragebögen
 - Details zu den 4 Grundkompetenzen im Bereich Individual-Kompetenz, Team-Kompetenz und Organisations-Kompetenz.

Eine **Weiterbildung** der lizenzierten Trainer/Berater findet jährlich anlässlich des **Brush up**-Tages statt.



Zielsetzung: Ziel dieses jährlichen Brush up-Tages ist es, Sie über die neuesten KODE®-Entwicklungen & Forschungen zu informieren. Außerdem haben Sie im Rahmen dieses Workshops die Möglichkeit des Erfahrungsaustausches bzw. die Gelegenheit, offene Fragen oder Problemstellungen zu besprechen.

Dauer: 1 Tag

Termine: jährlich am 3. Sonnabend im Oktober

9 Wichtige Literatur für das KODE®-Verständnis

Die Grundform von KODE® wurde in den Jahren 1996-98 entwickelt und die erste Lizenzausbildung fand im Jahre 1998 statt. Seit dieser Zeit sind folgende eigenständige Bücher seitens der KODE®-Entwickler entstanden bzw. auf weitere maßgeblich zurückgegriffen:

Heyse, V.; Erpenbeck, J.: Der Sprung über die Kompetenzbarriere. Kommunikation, selbstorganisiertes Lernen und Kompetenzentwicklung von und in Unternehmen (mit Beitrag von R. Neumann). W. Bertelsmann Verlag Bielefeld 1997

¹⁹ Heyse, V.; Erpenbeck, J.; Ortmann, S. (Hrsg.): Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Band 4 in der Reihe „KompetenzManagement in der Praxis“. Waxmann, Münster u.a.O. 2009

- Heyse, V.: Kundenbetreuung im Banken- und Finanzwesen. Praxisbeiträge zur Kompetenzentwicklung. WAXMANN Münster/New York, München/ Berlin 1997
- Erpenbeck, J.; Heyse, V.: Kompetenzbiographie-Kompetenzmilieu-Kompetenztransfer. QUEM report Berlin 1999
- Heyse, V.; Erpenbeck, J.: Kompetenzbedarf und Kompetenzentwicklung in Zukunftsbranchen. QUEM report Berlin 2002
- Heyse, V.; Erpenbeck, J.; Michel, L.: Kompetenzprofiling. Weiterbildungsbedarf und Lernformen in Zukunftsbranchen. WAXMANN Münster/New York/München/Berlin 2002
- Corssen, J.: Der Selbst-Entwickler. Beust Verlag, München 2004
- Heyse, V.; Erpenbeck, J.; Max, H.: Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln. WAXMANN Münster/New York/München/Berlin 2004
- Hasebrook, J.; Zawacki-Richter, O.; Erpenbeck, J. (Hrsg.): Kompetenzkapital. Verbindung zwischen Kompetenzbilanzen und Humankapital. Bankakademie Verlag, Frankfurt/M. 2004
- Kruse, P.: next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung. Gabal Verlag, Offenbach 2004
- Barthel, E.; Erpenbeck, J.; Hasebrook, J.; Zawacki-Richter, O. (Hrsg.): Kompetenzkapital heute. Wege zum Integrierten Kompetenzmanagement. Frankfurt School Verlag, Frankfurt/M. 2007
- Heyse, V.; Erpenbeck, J. (Hrsg.): KompetenzenManagement. Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest. WAXMANN Münster/New York/München/Berlin 2007
- Erpenbeck, J.; Heyse, V.: Die Kompetenzbiographie. WAXMANN Münster/ New York/München/Berlin 2007 (2. Aufl.)
- Erpenbeck, J.; Rosenstiel, L. v.: Handbuch Kompetenzmessung. Schäffer-Poeschel Stuttgart 2007
- Erpenbeck, J.; Sauter, W.: Kompetenzentwicklung im Netz. New Blended Learning mit Web 2.0. Luchterhand Fachverlag, Köln 2007
- Heyse, V.; Ortmann, S.: TalentManagement in der Praxis. Anleitung mit Arbeitsblättern, Checklisten, Softwarelösungen. WAXMANN Münster/New York/München/Berlin 2008
- Wucknitz, U. D.; Heyse, V.: RetentionManagement. Schlüsselkräfte entwickeln und binden, Arbeitsblätter, Checklisten, Softwarelösung. WAXMANN Münster/New York/München/Berlin 2008
- Heyse, V.; Erpenbeck: Kompetenztraining. 80 Informations- und Trainingsprogramme. Schäffer-Poeschel Stuttgart 2009 (2. erw. Aufl.).

10 Anhang

10.1 Ideale, Werte und Kompetenzen (John Erpenbeck)

Zwischen Ideal und Wirklichkeit klaffen oft Welten: Wir glauben sehr wohl zu wissen, wie der ideale Verkäufer, Manager oder Wissenschaftler beschaffen sein sollte. Formulieren wir jedoch *als* realer Verkäufer, Manager oder Wissenschaftler - unsere Absichten, können sie von unseren Idealen beträchtlich abweichen.

KODE® erfasst diese Differenzen von Ideal und Wirklichkeit in Bezug auf unsere Kompetenzen: Welche Kompetenzen hätten wir gern, könnten wir sie frei wählen - und welche unser real vorhandenen Kompetenzen setzen wir normalerweise oder in besonders schwierigen Situationen ein? Stimmen Kompetenzideal und -wirklichkeit weitgehend überein, lässt sich ein Handeln erwarten, das mit den im „traditionellen“ KODE® gemessenen Kompetenzen in Übereinstimmung steht. Weichen Kompetenzideal und -wirklichkeit beträchtlich voneinander ab, kann sich das reale Handeln ganz anders gestalten, als es die gemessenen Kompetenzen vermuten lassen.

KODE® bietet damit zwei grundsätzlich neue Möglichkeiten für Personalentwicklung und Training:

- es gestattet, Diskrepanzen zwischen Wollen und Können zu messen und zu erklären,
- es gestattet, die Ideale und die realen Absichten besser in Übereinstimmung zu bringen, entweder, indem neue Ideale gewonnen, oder indem die realen Absichten den Idealen genähert werden.

Ideale sind wertbegründete Normen, die unseren Absichten und Verhaltensweisen Maß und Richtung geben. Unterschiedlichen Idealen liegen unterschiedliche Wertvorstellungen zugrunde.

Werte wiederum sind Aussagen über die Bevorzugung oder Ablehnung von Gegenständen und Handlungen.

Kompetenzen beschreiben die Selbstorganisationsfähigkeiten (-dispositionen) von Individuen, Teams oder Organisationen. Kompetenzen und Werte stehen in engem Zusammenhang: Verinnerlichte, „interiorisierte“ Werte sind die Grundlage für die Fähigkeiten eines Individuums, das eigene Verhalten und Handeln selbst zu organisieren. Analog sind Werte die Grundlage der Kompetenzen von Teams und Organisationen.

In Bezug auf die grundlegenden Kompetenzen von Individuen - personale, aktivitätsbezogene, fachlich-methodische und sozial-kommunikative - lassen sich deshalb, je nach Bevorzugung, vier grundlegende Werttypen²⁰ unterscheiden:

Selbstentfaltungsorientierte Idealisten:

personale Kompetenzen stehen im Vordergrund. Kreativität, Spontaneität, Selbstverwirklichung und Eigenständigkeit werden als grundlegende Werte geschätzt. Emanzipation von Autoritäten und Autonomie sind Wertvoraussetzungen der eigenen Entfaltung. Oft sind weit reichende ethische, religiöse, kulturelle Ideale handlungsleitend.

Der Blick geht primär von außen nach innen.

Aktivitätsorientierte Realisten:

aktivitätsbezogene Kompetenzen stehen im Vordergrund. Handlungsziele zu haben und durchzusetzen gilt als zentraler Wert. Emanzipation von Autoritäten und Autonomie, aber oft auch weitreichende Ideale werden als Wertvoraussetzung des Handelns hoch geschätzt. Der Blick geht primär von innen nach außen.

Wissensorientierte Legalisten:

fachlich-methodische Kompetenzen stehen im Vordergrund. Da Handlungsziele vor allem durch fachliche und methodische Gesetzmäßigkeiten (lat. *leges*) gesetzt sind, werden Disziplin, Pflichterfüllung, Treue und Fleiß, oft auch Bescheidenheit und Selbstbeherrschung als wichtige Werte angesehen.

Der Blick geht primär von Sachverhalten zum eigenen Verhalten.

Kommunikationsorientierte Relativisten:

Sozial-kommunikative Kompetenzen stehen im Vordergrund. Man ist sich der tatsächlichen Relativität vieler Wertmaßstäbe besonders bewusst und setzt auf den Gewinn gemeinsamer

20 Die hier formulierten Werttypen entsprechen weitgehend den Werttypen von H.Klages, die ihrerseits durch umfangreiche empirische Untersuchungen nahegelegt werden. Allerdings wird dort anstatt des kommunikationsorientierten Relativisten der „perspektivlose Resignierte“ (weder Pflicht-/Akzeptanz- noch Selbstentfaltungswerte) eingeführt. Entsprechend dem KODE® Grundansatz, der keine negative Kompetenzausprägungen annimmt, wird die niedrige Wertanerkennung als hohe Anerkennung der Wertekommunikation umgedeutet. vgl. H.Klages, Wertedynamik. Über die Wandelbarkeit des Selbstverständlichen. Zürich 1988, s.120 Auch der bekannte Fragebogen zu Lebenszielen und Lebenszufriedenheit FLL (Kraak, Nord-Rüdiger) geht von diesen Werttypen aus.

Wertmaßstäbe im Gespräch mit Freunden, im Team, in der Organisation. Oft sind auch Genuss, Abwechslung und das Ausleben emotionaler Bedürfnisse wichtige Werte.

Der Blick geht primär von außen nach innen und wieder zurück nach außen.

Analog lassen sich Teams und Organisationen je nach vorherrschenden Werten die Werttypen selbstentfaltungorientierter Idealismus, aktivitätsorientierter Realismus, wissenorientierter Legalismus oder kommunikationsorientierter Relativismus zuordnen. Hier kommt der Vorzug des KODE® - Systems zum Ausdruck, auf moderne Selbstorganisationstheorie (Synergetik) gegründet zu sein und deshalb die Kompetenzen der „Systeme“ Individuum, Team und Unternehmen / Organisation analog behandeln und messen zu können.

10.2 Aktualisierter KompetenzAtlas (Erpenbeck/Heyse²¹, Stand: 2009)

Akquisitionsstärke <i>Fähigkeit, andere für Produkte und Aufgaben zu werben</i>		S/A
Kompetenzbegriff: Identifikationsmerkmale und Kurzcharakteristika der Kompetenzkombinationen <u>(nachfolgend mit KB abgekürzt)</u>	▪ Versteht und beeinflusst andere durch intensive und kontinuierliche Kommunikation ▪ Erkennt wichtige Kundenbeziehungen und baut sie aus, sucht die Nähe zum Kunden und stellt sich auf Besonderheiten des Kunden ein ▪ Berät und unterstützt durch spezifische Lösungsvorschläge den bestehenden Kundenstamm sowie potenzielle Neukunden und bezieht sie voll ein ▪ Beendet Gespräche mit konkreten Vereinbarungen (weiteres Vorgehen, Termine...)	
Erläuterungen zur Kompetenz: Begriffsbestimmungen und Begriffsumfänge der Kompetenzkombinationen <u>(nachfolgend mit KE abgekürzt)</u>	Akquisitionsstärke bezeichnet allgemein die Intensität und Aktivität, mit der Erwerbs- und Werbungsprozesse in sozialen Zusammenhängen durchgeführt werden. Dabei kann es sich um den Erwerb neuer Produkte, die Anwerbung von qualifizierten Mitarbeitern (Personalmarketing), um die Erschließung von Kunden (Kundenwerbung) oder von notwendigem Wissen (Wissensakquisition) handeln. Die Akquisition im und für den Verkauf nimmt dabei eine Schlüsselrolle ein. Sie erfordert, Zielmärkte offensiv anzugehen und ein Gefühl für das Verhältnis von Akquisitionsaufwand und Akquisitionsnutzen zu entwickeln. Akquisitionsstärke hat in der Dienstleistungsgesellschaft einen immer nachhaltigeren Einfluss auf den Unternehmenserfolg und wird zunehmend Gegenstand der Optimierung durch ein systematisches Prozessmanagement. Ein zunehmend wichtiger Bereich, der die Akquisitionsstärke in das Zentrum eines Berufsbildes stellt, sind z.B. die Call Center mit ihren Call Center Agents.	
Kompetenz- überhebungen: Alle aufgeführten Überhebungen sind erweiterbare Beispiele <u>(nachfolgend mit KÜ abgekürzt)</u>	<i>Verhält sich anderen gegenüber zu bedrängend, zu sehr ergebnisorientiert...</i>	

²¹ Mit Unterstützung des CeKom® Thüringen

Analytische Fähigkeiten <i>Fähigkeit, Sachverhalte und Probleme zu durchdringen</i>		F/P
KB:	- Beherrscht Methoden des abstrakten Denkens und drückt sich klar aus; erfasst rasch Probleme und Sachverhalte - Unterscheidet Wesentliches von Unwesentlichem, verdichtet die Informationsflut, bringt Sachverhalte schnell auf den Punkt, erkennt Tendenzen und Zusammenhänge und leitet richtige Schlüsse und Strategien daraus ab - Geht mit Zahlen, Daten und Fakten sicher um; entwickelt aus der Informations- und Datenvielfalt ein klar strukturiertes Bild - Beherrscht relationale Datenbanken und andere neue IT-Tools	
KE:	Analytische Fähigkeiten erfassen das Vermögen, ein komplexes System gedanklich oder physisch in seine Elemente bzw. Subsysteme zu zerlegen, diese zu klassifizieren, sowie zwischen ihnen kausale und finale Zusammenhänge aufzudecken. Sie umfassen auch das Vermögen, beeinflussbare Variablen und Parameter des Systems so zu gestalten, dass sein IST Verhalten einem gewünschten Sollverhalten entspricht. Im Rahmen betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns geht es darum, komplexe Systeme in Hinblick auf bestimmte Zielsetzungen zu gestalten. Hier besteht eine gewisse Nähe zum Controlling. Hinzu kommt die Fähigkeit die für die Arbeitstätigkeit unumgängliche Informationsflut zu verdichten und im Sinne von Diagnose, Klassifikation, Synthese, Planung und Konfiguration schnell auf den Punkt bringen können. Dabei geht es nicht allein das reine „Faktenwissen“, sondern vor allem um das Denken in betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen und in technisch-organisatorischen Fragestellungen. Fachwissen plus konzeptionelle Fähigkeiten sind dafür die Grundvoraussetzungen.	
KÜ:	<i>Versucht ständig, alles auf einen rationalen Kern zurückzuführen und analytisch zu erschließen; wirkt unbeweglich, starr...</i>	

Anpassungsfähigkeit <i>Fähigkeit, sich Menschen und Verhältnissen anzupassen</i>		S
KB:	- Bringt sich in schwierigen sozialen Situationen, insbesondere im Rahmen der Arbeit von Teams, Unternehmen, Organisationen..., zielorientiert ein - Realisiert soziale Anpassung nicht als Unterwürfigkeit, sondern als Beitrag zur eigenen Selbstverwirklichung und Unabhängigkeit - Ist stolz auf gemeinsam Erreichtes - Setzt Anforderungen an die Anpassungsfähigkeit und Flexibilität des Teams, des Unternehmens... als Anforderungen an die eigene Anpassungsfähigkeit um	
KE:	Anpassungsfähigkeit beschreibt das individuelle Vermögen, sich in oft schwierigen persönlichen und sozialen Situationen - insbesondere im Rahmen der Arbeit mit anderen in Gruppen (Teams), Unternehmen und Organisationen - so einzubringen, dass die gemeinsamen Ziele schneller und besser erreicht werden. Dabei darf die Anpassungsfähigkeit nicht im Widerspruch zur Selbstverwirklichung und Unabhängigkeit gesehen werden; Brücke ist vielmehr das Gefühl, etwas für Familie, Freunde, Kollegen, das Unternehmen, die Gesellschaft... geleistet zu haben. Erfolgreiche Organisationen zeichnen sich heute dadurch aus, dass sie nicht nur auf den Wandel reagieren, sondern mit dem Wandel agieren; zu Schwerfälligkeit und Inflexibilität führende hierarchische, tayloristische Leitbilder, Zentralisierung, Spezialisierung und Bürokratie widersprechen der vom Markt geforderten Reaktions- und Anpassungsfähigkeit. Diese Erkenntnis, dass das Unternehmensumfeld nicht	

im Voraus berechenbar ist, führt wiederum zu hohen Ansprüchen an die Anpassungsfähigkeit, und Flexibilität des Einzelnen.

KÜ: Passt sich übermäßig schnell an; scheint „das Mäntelchen nach dem Winde zu hängen“ und Prinzipien aufzugeben...

Ausführungsbereitschaft <i>Fähigkeit, Handlungen gut und gern auszuführen</i>		A
KB:	▪ Treibt als notwendig erkannte Handlungen aktiv und schnell voran und setzt sich selbst Erfolg versprechende Ziele ▪ Erfasst die Voraussetzungen des Handelns soweit, wie sie für die eigene Aktivität wichtig werden können ▪ Eignet sich auch auf unkonventionelle Weise das notwendige Wissen und die notwendigen Erfahrungen an ▪ Gewinnt die eigenen Antriebe aus der Aufgabe selbst - nicht aus dem Bestreben, es anderen - z.B. Vorgesetzten - „recht zu machen“	
KE:	Ausführungsbereitschaft kennzeichnet die Aktivität, als notwendig erkannte Handlungen und Arbeitstätigkeiten schnell, sachgemäß und mit hohem Nutzen zu realisieren. Das setzt sachentsprechende und aktiv angeeignete Kenntnisse der Ausführungsbedingungen voraus sowie eine starke persönliche und soziale Motivation und die Fähigkeit, sich hohe aber realisierbare Handlungsziele zu setzen.	
KÜ:	<i>Vollzieht einmal für notwendig erkannte Handlungen vorschnell und „ohne Rücksicht auf Verluste“...</i>	

Beharrlichkeit <i>Fähigkeit, beharrlich zu handeln</i>		A/F
KB:	▪ Analysiert Widersprüche tiefgründig, und erkundet eigene Handlungsmöglichkeiten ▪ Überwindet auftretende Widerstände, Belastungen und Hindernisse standhaft und hartnäckig ▪ Realisiert bei der Analyse und beim Tätigwerden stets - fremd oder selbst - gesetzte, konkrete Handlungsziele konsequent ▪ Verfolgt die selbst gesetzten Ziele ausdauernd	
KE:	Beharrlichkeit beschreibt die aktive, konsequente und dauerhafte Zielverfolgung beim Auftreten gegensätzlicher Wissensbestände, unterschiedlicher methodischer Möglichkeiten und widersprüchlicher Handlungsbedingungen. Dabei wirken dann das fachlich-methodische Wissen und die persönliche Aktivität, Willensstärke und Motivation eng zusammen. Nur in dieser Hinsicht (nicht in Bezug auf die Durchsetzung privater Bedürfnisse und Wünsche) wird Beharrlichkeit hier betrachtet. Beharrlichkeit ist eine wichtige Voraussetzung, um fachliche Sprunghaftigkeit und Unbeständigkeit zu vermeiden.	
KÜ:	<i>Handelt starrsinnig, unbeweglich, ist nur sehr eingeschränkt anpassungsfähig...</i>	

Belastbarkeit		A/P
<i>Fähigkeit, unter äußeren und inneren Belastungen zu handeln</i>		
KB:	▪ Organisiert sich gut bei Unbestimmtheiten, Schwierigkeiten, Widerständen und unter Stress für einen überschaubaren Zeitraum ▪ Realisiert auch unter komplizierten Bedingungen Vorhaben und wird durch erhöhte Anforderungen herausgefordert und aktiviert ▪ Macht durch das eigene Verhalten auch anderen Mut, sich Belastungen zu stellen und diese als Herausforderungen für die Entwicklung der eigenen Person oder der Gruppe, Abteilung... anzunehmen ▪ Behandelt zurückliegende Konflikte und kritische Bewährungssituationen als persönliche Entwicklungs- und Reifeimpulse	
KE:	Unter Belastbarkeit wird vorwiegend die personale Fähigkeit verstanden, auch unter schweren seelischen, sozialen und körperlichen Anspannungen weitgehend Fehlreaktionen zu vermeiden und zielorientiert und sachlich zu handeln. Belastbarkeit setzt umfassende persönliche Erfahrungen im Umgang mit Stress (seitens der Arbeitsbedingungen und -umwelt) und sozialen Konflikten voraus. Mit zunehmender Komplexität und Dynamik im Arbeitsprozess und damit zunehmender Unübersichtlichkeit und Vorhersagbarkeit von Ereignissen und Folgen nehmen die Anforderungen an die Belastbarkeit von Führungskräften, Mitarbeitern, Teams und ganzen Organisationen... zu. Insbesondere gilt es, mit Risiken, Unbestimmtheiten, Widersprüchen mental anders umzugehen: sie als „normal“ anzunehmen, Möglichkeiten der Selbstentwicklung hierin zu sehen und gestaltend anzunehmen.	
KÜ:	<i>„Holt sich zu viel auf den Tisch“; hält mehr aus als andere und mutet deshalb sich und anderen zu viel zu...</i>	

Beratungsfähigkeit		S/A
<i>Fähigkeit, Menschen und Organisationen zu beraten</i>		
KB:	▪ Weckt und fördert bei anderen Personen, in Gruppen, in Unternehmen... die Bereitschaft zu sozial engagiertem selbstorganisiertem Handeln ▪ Setzt einmal Erkanntes und für notwendig Gehaltenes auch offensiv um ▪ Benutzt umfangreiche fachlich-methodische und soziale Erfahrungen ▪ Beweist erfolgreich Eigenständigkeit und Führungsfähigkeiten im Umgang mit Menschen. Anerkennt und fördert die personale Identität anderer, ihre Interessen und Begabungen	
KE:	Beratungsfähigkeit beschreibt das Vermögen, eine andere Person, ein Team, ein Unternehmen oder eine Organisation zur selbstständigen Lösung von Schwierigkeiten, Engpässen und Mängeln mit Hilfe von neuen Wissensimpulsen, methodischen Anstößen, Vernetzungen und Vorgaben zu bringen. Das setzt ein umfangreiches Sachwissen, breite soziale Erfahrungen sowie soziale Aktivität und Durchsetzungskraft der Beratenden voraus. In Unternehmen ist es besonders wichtig, die Kooperations- und Beratungsfähigkeit von Führungskräften weiter zu entwickeln und in den Führungsalltag zu integrieren. Primär besteht die Fähigkeit des Beraters hier vor allem darin, einen intensiven sozialen Selbstorganisationsprozess anzustoßen, der zu neuen Lösungen führt. Die Kundenberatung erfordert kenntnisreiche (bzgl. Produkt- und Leistungspalette des eigenen Unternehmens) und sozial hoch aktive Mitarbeiter (bzgl. der Kenntnis der Kundenprobleme und -bedürfnisse) Zugleich müssen sie fähig sein, auf Kunden psychologisch einzugehen und eine	

echte Vertrauensbasis herzustellen.

KÜ: *Tritt arrogant und besserwisserisch auf, generalisiert übermäßig...*

Beurteilungsvermögen <i>Fähigkeit, Sachverhalte zutreffend zu beurteilen</i>		F/P
KB:	▪ Schätzt Sachverhalte und Problemsituationen aufgrund eines breiten fachlich-methodischen Wissens zutreffend ein ▪ Entwickelt auch bei unsicherem oder fehlendem Wissen überzeugende Auffassungen aufgrund eines gefestigten Erfahrungs- und Werthintergrunds ▪ Macht anderen seine Auffassungen verständlich und vermag sie tatkräftig zu realisieren ▪ Steigert fortlaufend die eigene Urteilsfähigkeit und lässt sich durch die Praxis „belehren“	
KE:	Beurteilungsvermögen ist vor allem die personal verankerte Fähigkeit, Gegebenheiten, Widersprüche, Schwierigkeiten und Konflikte einerseits auf die ihnen zu Grunde liegenden fachlichen und methodischen Sachverhalte und Probleme hin „abzuklopfen“, andererseits eine erfahrungs- und wertbegründete Einstellung zu ihnen zu finden, die Auswege weist und Lösungswege vermittelt. Je umfangreicher das sach- und verfahrensgerechte Wissen und je gefestigter die personale Basis des Urteilens und Entscheidens sind, desto öfter werden in den schnell wechselnden betrieblich-organisationalen Problemsituationen Einschätzungen gefunden, die auch einer späteren Prüfung der Handlungsergebnisse standhalten.	
KÜ:	„Hört das Gras wachsen“, wo eigentlich nur elementares Handeln gefordert ist; überinterpretiert Sachverhalte und reagiert überspitzt...	

Beziehungsmanagement <i>Fähigkeit, persönliche und arbeitsbezogene Beziehungen zu gestalten</i>		S
KB:	▪ Vermittelt zwischen unterschiedlichen Interessen (-Gruppen); stiftet auf Grund der persönlichen Integrationsfähigkeit und Toleranz Beziehungen ▪ Setzt ein gewinnendes Wesen für das Management von Beziehungen wirksam ein ▪ Akzeptiert die eigenen Stärken und Schwächen und versucht dieses auch bei Dritten (Akzeptanz unterschiedlicher Persönlichkeiten) ▪ Gestaltet ein warmes, erfolgreiches Miteinander und erzielt damit auch unternehmerischen Erfolg; wahrt dabei geschickt die für das Beziehungsmanagement notwendige Balance zwischen sozialer Nähe und Distanz	
KE:	Beziehungsmanagement kennzeichnet das Streben, mit unterschiedlichen Menschen in produktive Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen zu treten bzw. zwischen unterschiedlichen Personen und Parteien zu vermitteln. Beziehungsmanagement heißt, durch zielbewusstes, authentisches Handeln die eigene Anziehungskraft auf Partner, Mitarbeiter und Kunden zu verstärken, die Vertrauenswürdigkeit zu erhöhen. Es kennzeichnet zu-gleich die Fähigkeit, auch mit Wettbewerbern, Gegnern, Unentschlossenen ... zeitweilige Partnerschaften zum Nutzen aller Beteiligten oder des Gemeinwesens einzugehen. Erfolgreich überdauernde, vertrauensbasierte Arbeits- und Kundenbeziehungen können via „Weiterempfehlung von Kunden“ als wirksames Akquisemoment gelten. Mehr Wissen über komplexe Beziehungen in Projekten steigert die Arbeitseffizienz und lässt Projekte erfolgreicher und lukrativer werden. Notwendig ist ferner, die wichtigsten Bremsen des Beziehungsmanagements - eingefahrene Denk- und Verhaltensmuster, Ängste und Vorurteile - erfolgreich zu lösen.	
KÜ:	Überbetont diplomatische Vorgehensweisen; taktiert zu sehr...	

Delegieren <i>Fähigkeit, Aufgaben sinnvoll zu verteilen</i>		P/S
KB:	▪ Überträgt persönliche Verantwortung auf andere mit dem Ziel einer Verbesserung der Zusammenarbeit; regt sie an und ermutigt sie zur Selbstständigkeit ▪ Schätzt die Stärken und die Schwächen von Mitarbeitern differenziert ein und delegiert dadurch sinnvoll und effektiv ▪ Bindet andere ohne Misstrauen in Verantwortung ein und beteiligt sie an Entscheidungen ▪ Unterweist die Mitarbeiter kontinuierlich und verständlich, erhöht damit die Delegationsmöglichkeit	
KE:	Delegieren beschreibt die gezielte Übertragung persönlicher Verantwortung auf andere mit dem Ziel einer Verbesserung der gemeinsamen Arbeit. Es reicht von der Übertragung von eng umrissenen Verantwortungsbereichen bis hin zu einer partizipativen Beteiligung aller Mitarbeiter und einem „Management by Delegation“. (MbD). Delegieren basiert auf der Einsicht, als Führungskraft in erster Linie Zeit für die Führung zu sichern und Sachbearbeiteraufgaben an den zuständigen Stellen zu belassen sowie das eigenverantwortliche Handeln der Mitarbeiter bewusst zu stärken.	
KÜ:	<i>Delegiert mit guter Absicht, aber eher zu viel und wird von anderen als bedrängend empfunden...</i>	

Dialogfähigkeit/Kundenorientierung <i>Fähigkeit, sich auf andere (u.a. Kunden) im Gespräch einzustellen</i>		S/P
KB:	▪ Gewinnt im Dialog mit anderen, mit Kunden, Mitarbeitern, Unternehmensangehörigen... Sympathie und Anerkennung ▪ Geht kontaktfähig, vertrauenswürdig und offen mit Vorschlägen und Beschwerden anderer um ▪ Kommuniziert die eigenen Sichten, Werthaltungen und Normen überzeugend und begründet notwendige Arbeits- und Handlungsschritte klar ▪ Betreibt eine aktive Kundenpflege und erfüllt stets Kundenverpflichtungen	
KE:	Dialogfähigkeit bezeichnet die Befähigung einer Person, im verbalen Dialog - der stets nonverbale Elemente einschließt - Sympathien zu gewinnen, Sachverhalte klar zu umreißen und sie auch für andere einsehbar darzustellen, notwendige Arbeits- und Handlungsschritte sicher zu begründen und mitreißend ins Gespräch zu bringen, die eigene Sicht und die eigenen Normen- und Werthaltungen verständlich zu machen und sie via Überzeugung und Vorbildwirkung auch auf andere zu übertragen; sie beinhaltet eine „Gewinner-Gewinner-Einstellung“ und „Hilfe-Orientierung“ gegenüber dem Dialogpartner. Das ist besonders wichtig im Umgang mit Kunden. Kundenorientierung bezeichnet die Dialogfähigkeit gegenüber Kunden, die Kundenpflege und die Erfüllung eingegangener Kundenverpflichtungen. Kundenorientierung basiert vor allem auf Kontaktfähigkeit, Kontaktfreude und Akzeptanz von Geschäftspartnerbeziehungen als Wertorientierung. Kundenorientierte Dialogfähigkeit tritt bei den neuen Möglichkeiten der Marktkommunikation an Stelle der anonymen, klassischen Push-Kommunikation. Die Kommunikatoren treten dabei mit den Kunden in einen direkten Dialog z.B. in Online-Kommunikation.	

KÜ: *Vertraut anderen zu viel (an), ist zu offenherzig; idealisiert neue Beziehungen...*

Disziplin <i>Fähigkeit, in gebilligter Disziplin zu handeln</i>		P/F
KB:	▪ Handelt freiwillig und selbstverantwortlich gemäß einmal akzeptierten und persönlich angeeigneten Werten und Normen ▪ Folgt fachlich-methodisch gewonnenen Einsichten unbeirrt, auch wenn sich unbequeme persönliche Konsequenzen ergeben ▪ Sorgt im Unternehmen, dem Arbeitsbereich, der Arbeitsgruppe... dafür, dass sich verbindliche Werthaltungen ausbilden ▪ Hilft mit, dass einmal erarbeitete Werthaltungen und Normen auch von den anderen praktisch umgesetzt werden	
KE:	Disziplin kennzeichnet das an sozialen Normen und Werten gemessene und mit fachlich-methodischen Erfordernissen übereinstimmende persönliche Verhalten des Menschen. Die Normen, Werte und Erfordernisse können allgemeineren sozialen Zusammenhängen oder aber dem Unternehmen, der Arbeitsumgebung, dem augenblicklichen Arbeitszusammenhang entstammen. Sinnvoll und handlungsförderlich ist Disziplin nur, wenn die Zusammenhänge wirklich verstanden, die Normen und Werte jedoch verinnerlicht und zur Basis freiwilligen, selbst verantworteten Entscheidens geworden sind. Nur eine bewusste, freiwillig eingehaltene Disziplin ist letztlich arbeitsfördernd.	
KÜ:	<i>Verhält sich überdiszipliniert; wirkt auf andere als zu streng und zu eingeengt/einengend...</i>	

Eigenverantwortung <i>Fähigkeit, verantwortlich zu handeln</i>		P
KB:	▪ Identifiziert sich mit wichtigen, rein ökonomische Ziele überragenden Wertvorstellungen für die eigene Arbeit und das Unternehmen ▪ Misst das eigene Handeln an eigenen klaren Wertvorstellungen und Maßstäben ▪ Nimmt Verantwortung für das Unternehmen und die Mitarbeiter aus freier Entscheidung wahr ▪ Handelt gewissenhaft, gründlich, umsichtig	
KE:	Eigenverantwortung ist die Ausnutzung des eigenen personalen Handlungsspielraums und der darin mögliche Verwirklichung des entsprechenden Verantwortungsbewusstseins. Eigenverantwortung ist wesentlich moralisch bedingt und erfordert die persönliche Identifikation mit sittlichen, sozialen und politischen Wertforderungen, insbesondere auf die eigene Arbeitssphäre angewandt	
KÜ:	<i>Nimmt das Unternehmen und die eigene Arbeit zu ernst, fühlt sich für alles verantwortlich; wirkt auf andere als übertrieben ehrgeizig und gewissenhaft...</i>	

Einsatzbereitschaft		P/A
<i>Fähigkeit, mit vollem Einsatz zu handeln</i>		
KB:	▪ Setzt sich selbstlos und verantwortungsbewusst für gemeinsame Unternehmens- und Arbeitsziele ein ▪ Stellt hohe Forderungen an die eigenen Anstrengungen und die der Mitarbeiter ▪ Missbilligt Trägheit und Passivität und bewegt andere zum tatkräftigen Handeln ▪ Ist durch das eigene Handeln für andere ein Vorbild	
KE:	Einsatzbereitschaft ist eine personale Grundhaltung, die gegenüber Forderungen aus Arbeit, Unternehmen und privatem Lebensbereich mit einem aktiven, nachdrücklichen, und weitgehend vorbehaltlosen Engagement der Persönlichkeit zugunsten geforderter und notwendiger Ziele führt. Sie steht im Gegensatz zu egoistischer Zurückhaltung oder passiver Gleichgültigkeit. Sie fordert und fördert Hilfsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein.	
KÜ:	<i>Setzt sich übertrieben stark für die Unternehmens- bzw. Arbeitsziele ein; fordert von anderen zu viel und überfordert sie...</i>	

Entscheidungsfähigkeit		A/P
<i>Fähigkeit, Entscheidungen unverzüglich zu treffen</i>		
KB:	▪ Entscheidet aktiv zwischen unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten; realisiert selbst gesetzte, eigene, kreative Ziele ▪ Beurteilt Alternativen sowohl erkenntnismäßig wie wertemäßig ▪ Nutzt in Fällen nicht berechenbarer Entscheidungen den eigenen emotionalen und erfahrungsmäßigen Hintergrund um aktiv zu werden ▪ Setzt deutliche Prioritäten, um zu handeln; konzentriert sich auf das Wesentliche	
KE:	Entscheidungsfähigkeit ist das personale Vermögen, aktiv und selbstbestimmt die unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten voll wahrzunehmen, um einen Auftrag oder eine Aufgabe zu erfüllen. Das schließt stets selbstständige, kreative Zielsetzungen ein. Entscheidungen sind der Drehpunkt zwischen jedem Handlungsentschluss und der Handlungsausführung; Entscheidungsunfähigkeit führt zu Handlungsunfähigkeit. Je größer die Freiheitsgrade des Handelns sind, je unbestimmter sich Aufgaben und Ziele der Arbeit darstellen, desto wichtiger wird die Entscheidungsfähigkeit. Führungsfähigkeit setzt in besonderem Maße Entscheidungsfähigkeit voraus und schließt damit zugleich das Setzen von Zielen, das wirksame Entscheiden, Realisieren, Kontrollieren sowie das differenzierte Fördern von Menschen ein. Es ist die Fähigkeit, Mitarbeiter zielorientiert, planvoll, organisiert und kontrolliert einzusetzen und zu steuern und selbst Vorbild zu sein. Das ist ohne die Fähigkeit, zu entscheiden, nicht zu realisieren.	
KÜ:	<i>Trifft Entscheidungen vorschnell, unabgesprochen, leichtsinnig, unbedacht...</i>	

Ergebnisorientiertes Handeln**A/F***Fähigkeit, an Ergebnissen orientiert zu handeln*

- KB:**
- Verfolgt und realisiert Ziele bewusst mit großer Willensstärke, Beharrlichkeit und Aktivität und gibt sich erst zufrieden, wenn klare Ergebnisse vorliegen
 - Beeinflusst aktiv alle Teilaspekte des zum Ziel führenden Handelns
 - Handelt ausdauernd, um bei zeitweiligen Schwierigkeiten Ergebnisse zu sichern
 - Geht bei Erwartung von konkreten Ergebnissen hoch motiviert vor
- KE:** Ergebnisorientiertes Handeln ist eine auf solidem fachlich-methodischem Wissen, auf Erfahrungen und komplexem Können beruhende Aktivität, die der Erreichung vorgegebener oder selbst gesetzter geistiger oder praktischer Ziele dient. Diese Aktivität wird mit Willensstärke und Beharrlichkeit auch unter Widerständen und Belastungen verfolgt. Im Gegensatz zu rein affektgebundenem oder aber durch äußere Vorgaben bestimmtem Handeln ist ergebnisorientiertes Handeln immer eine bewusste, fachliches und methodisches Wissen sowie Handlungsantrieb, -orientierung, -ausführung und -kontrolle als übergreifende Funktionseinheit zusammenschließende Aktivität.
- KÜ:** *Erfolg wird über alles gestellt; um des Ergebnisses willen werden wichtige andere Bedingungen, Beziehungen... ausgeklammert oder verdrängt...*

Experimentierfreude**S/A***Fähigkeit, in neuen Situationen zu probieren, neuartig zu handeln*

- KB:**
- Erprobt neue Gestaltungsmöglichkeiten mit großer Phantasie; setzt sich selbst gern neuen, offenen, auch konflikträchtigen Problemsituationen aus
 - Probiert immer neue Möglichkeiten von Problemlösungen aus, z.B. beim Materialeinsatz, bei Arbeits- und Organisationsschwierigkeiten, bei Gestaltung der Arbeitsumgebung...
 - Erprobt verschiedene Kommunikations- und Kooperationsvarianten bei der Bewältigung sozialer Problemsituationen
 - Löst soziale Spannungen und Konflikte gern unter Benutzung „spielerischer“ Möglichkeiten (Training, Probehandeln)
- KE:** Experimentierfreude bezeichnet die Aktivität, sich selbst und andere gern und unter der Zuversicht eines Gewinns für sich und die Gruppe, das Unternehmen, die Organisation... neuen gegenständlichen Situationen (neue Werkstoffe, Arbeitsmethoden, Sachprobleme, Orte) und vor allem sozialen Situationen (neue Arbeitsaufgaben, Mitarbeiter, Arbeitsgruppen, Unternehmen, Länder und kulturelle Umgebungen) auszusetzen. Dabei werden auch Widerstände und Konflikte in Kauf genommen und aktiv überwunden. Bei sozialen Erfahrungen geht es um die stetig erneuerte Freude an einem „sozialen Experimentieren“, das für alle Beteiligten durch Eigenverantwortung und selbstorganisiertes Lernen gekennzeichnet ist. Experimentierfreude kommt immer dann auf oder wird zumindest ermöglicht, wenn die gegenständliche und soziale Umgebung als veränderbar und zukunfts offen begriffen werden kann. Voraussetzung für dieses Begreifen sind soziale Neugier, Gestaltungsfreude und -fähigkeit sowie konstruktive Phantasie.
- KÜ:** *Lässt sich ständig durch neue Aufgaben, Herausforderungen ablenken, handelt sprunghaft; tendiert zu übermäßigem Improvisieren...*

Fachliche Anerkennung F/S <i>Fähigkeit, eigenes fachliches Können sowie das anderer sachlich anzuerkennen</i>	
KB:	▪ Wendet moderne Methoden von Wissensbeschaffung und -management aktiv an; verfügt über ein umfassendes fachlich-sachliches und methodisch-prozessuales Wissen dafür ▪ Setzt das umfassende Wissen praktisch und fachlich sicher um ▪ Kommuniziert das Wissen auch überfachlich auf anerkannte Weise und ist auf Grund des eigenen Wissens gesucht für Aufgaben und Funktionen auch außerhalb des Unternehmens ▪ Erhält auf Grund der fachlichen Anerkennung Einladungen zu nationalen und internationalen Arbeitsgruppen, Workshops, Konsultationen ...
KE:	Fachliche Anerkennung bezeichnet hier die soziale Wertschätzung des fachlich-sachlichen und des methodisch-prozessualen Wissens einer Person (und nicht die zertifizierte Qualifikation, die Approbation usw.) einschließlich ihrer Fähigkeit, das Wissen auch praktisch ein- und umzusetzen. Weitere Kriterien der fachlichen Anerkennung sind oft technisches und technologisches Know How, Sicherheit im Umgang mit Menschen bei der Weitergabe des Wissens - auch in interkulturellen Situationen. Auch die persönliche Reputation, Einladungen zu wichtigen Arbeitskreisen und Workshops, die Erwähnung in Fachblättern und Fachzusammenhängen, die gesuchte Einbindung der Person in soziale Netzwerke, die Übertragung von Aufgaben auch außerhalb des eigenen Unternehmens (Gremien, Beiräte, Vorstände...) sind Kriterien der fachlichen Anerkennung einer Person. Eine fachliche Anerkennung zu erreichen ist, neben dem Streben nach entwicklungsfördernden Arbeitsbedingungen und gutem Gehalt, eine der wichtigsten Triebkräfte von Persönlichkeits- und damit von Personalentwicklung im Unternehmen. Das gilt insbesondere für Führungsfunktionen.
KÜ:	„Tanz auf vielen fachlichen Hochzeiten“ (Gremien, Arbeitskreisen...) zugleich; handelt übereifrig in der Wissensaufnahme und -Wiedergabe...

Fachübergreifende Kenntnisse F <i>Fähigkeit, fachübergreifende Kenntnisse einbeziehend zu handeln</i>	
KB:	▪ Blickt über den „Tellerrand“ des eigenen Arbeitsbereichs, des eigenen Unternehmens, der eigenen Kenntnisse hinaus ▪ Nutzt eine breite fachliche und überfachliche Allgemeinbildung ▪ Erweitert die eigenen Kenntnisse mit Hilfe von Weiterbildung und anderen formellen Möglichkeiten ▪ Erweitert die eigenen Kenntnisse und Erfahrungen mit Hilfe informeller Möglichkeiten
KE:	Fachübergreifende Kenntnisse beziehen sich auf all jene fachlich-methodischen Kenntnisse, die das Wissen um die gegenwärtigen Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens und die aktuell genutzten Wege von Absatzvorbereitung, Absatzdurchführung und Absatzverpflichtung (Kundenbeziehung) überragen. Hierzu gehören zum einen Kenntnisse des gesamten Produkt- bzw. Dienstleistungshintergrundes (also nicht nur von Produkten und Dienstleistungen der Wettbewerber, sondern auch von Produkten und Produktzusammenhängen, die in Zukunft wichtig werden können) zum anderen Kenntnisse möglicher Organisations-, Vertriebs- und Verkaufsalternativen. Das setzt wiederum breite Kenntnisse ökonomischer und politischer Gesamtzusammenhänge voraus. Schließlich gehört auch ein fundiertes Normen- und Wertwissen sowie ein Wissen juristischer, sozialer, möglicherweise auch ästhetischer Zusammenhänge dazu.

KÜ: *Kümmert sich zu viel um Fragen außerhalb der eigenen Aufgaben; neigt immer wieder zum abgehobenen Generalisten...*

Fachwissen		F
<i>Fähigkeit, neuestes Fachwissen einbeziehend zu handeln</i>		
KB:	▪ Nutzt fachliches und methodisches Detailwissen, (betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Vertriebs- und Verkaufserfahrungen, breite Produktkenntnisse, Kenntnisse der Wettbewerber-Produkte...) für die eigene Arbeit ▪ Organisiert Arbeitsprozesse sachgerecht; entwickelt adäquate Arbeits- und Organisationsmethoden und führt sie ein ▪ Begreift wirtschaftlich-politische Zusammenhänge auf der Grundlage einer übergreifenden Allgemeinbildung ▪ Lernt im Prozess der Arbeit, besonders auf informellem Wege; erweitert und vervollkommen das fachlich- methodische Wissen aber auch durch stetige formelle Weiterbildung	
KE:	Fachwissen repräsentiert den klassischen Bereich der Berufsausbildung und stützt sich in erster Linie auf das Wissen, das in der Schule, Ausbildung sowie bei betrieblichen und persönlichen Weiterbildungsmaßnahmen vermittelt wird. Es werden die Qualifikationen angesprochen, die insbesondere zur Vorbereitung und Argumentation von Entscheidungen oder Empfehlungen eingesetzt werden müssen, um überzeugend und sicher argumentieren zu können. Andererseits ist zum Fachwissen das allgemeine Generalistenwissen hinzuzuzählen, das auch als Teil der Lebenserfahrung gilt. Während beispielsweise die Berufsausbildung für eine Führungskraft unterschiedlich erfolgt sein kann, sind jedoch generell mehrjährige Berufserfahrungen in gleichen oder vergleichbaren Positionen und Aufgaben und gute Branchenkenntnisse wichtig. Als fachliche Fähigkeiten und Fertigkeiten gelten die praktische Anwendung von Fach- und Generalistenwissen unter Einbeziehung von entsprechenden Hilfsmitteln (z. B. EDV) und der zielgerichtete Umgang damit.	
KÜ:	<i>Hält sich und das eigene Fachwissen „für den Nabel der Welt“; überbewertet Fachwissen und meidet eigene Gefühle...</i>	

Fleiß		F/A
<i>Fähigkeit, konzentriert und unermüdlich zu handeln</i>		
KB:	▪ Erzielt gute sachliche und methodische Arbeitsergebnisse ▪ Arbeitet unermüdlich und zielstrebig und erledigt durchgehend ein großes Arbeitspensum ▪ Übernimmt auch weniger attraktive Routineaufgaben, wenn sie zur Aufgabe gehören bzw. nicht delegierbar sind ▪ Handelt strebsam, sorgfältig und mit Ausdauer	
KE:	Fleiß bezeichnet das strebsame und unermüdliche Arbeiten, die ernsthafte, konzentrierte und beharrliche Beschäftigung mit einer Sache. Fleiß ist häufig mit solchen Eigenschaften wie Strebsamkeit, Sorgfalt und Ausdauer eng verbunden. Für die intensive Beschäftigung mit Aufgaben und Problemen, deren Lösung nicht leicht fällt, ist Fleiß unerlässlich. Fleiß ist in persönlichen Wertvorstellungen und Motiven verankert und wird bereits in der kindlichen Erziehung als Grundwert ausgeprägt.	
KÜ:	<i>Verhält sich wie ein „workoholic“; verliert sich in übermäßig extensiver Arbeitszeit und „Übergewissenhaftigkeit“...</i>	

Folgebewusstsein <i>Fähigkeit, die Folgen von Entscheidungen voraussehend zu erkennen</i>		F/S
KB:	▪ Handelt auf der Grundlage eines großen fachlichen und methodischen Wissens über die auf dem eigenen Gebiet wirkenden Ursache - Folge - Beziehungen ▪ Schätzt Folgeerscheinungen in ihren Auswirkungen auch ohne strenge Kausalzusammenhänge intuitiv „statistisch“ ab ▪ Handelt verantwortlich in Kenntnis der sozialen Folgen dieses Handelns und Entscheidens ▪ Berücksichtigt im eigenen Handeln auch umfassendere, nicht selbst verursachte, über die Privat- und Unternehmenssphäre hinausgehende soziale Folgen (z. B. ökologische Zusammenhänge)	
KE:	Folgebewusstsein umfasst zwei Komponenten. Zum Einen das fachliche und methodische Wissen um kausale und statistische Prozessabläufe: bestimmte Sachverhalte, Bedingungen, Ursachenkonstellationen bringen kausal oder statistisch determinierte Folgeerscheinungen hervor; z. B. hat eine bestimmte Personal-, eine bestimmte Verkaufsentscheidung bei zureichender Fach- und Methodenkenntnis vorhersehbare Konsequenzen für den internen Prozess der Arbeitsgestaltung bzw. für den Erfolg oder Misserfolg am Markt. Zum Anderen umfasst Folgebewusstsein auch das soziale Sich-Verantwortlich-Fühlen für Folgen eigener Maßnahmen und Entscheidungen für den eigenen Arbeitsbereich oder das gesamte Unternehmen. Oft greift dieses Folgebewusstsein auch über die eigene Privat- und Arbeitssphäre, über das eigene Unternehmen hinaus und hat breitere politisch-ökonomisch-soziale Folgen im Blick. Das ist z. B. beim ökologischen Folgebewusstsein (Beispiel Technikfolgenabschätzung) der Fall.	
KÜ:	<i>Blockiert die eigene Spontaneität und Entschlusskraft auf Grund zu starker Vorwegnahme aller möglichen Folgen...</i>	

Ganzheitliches Denken <i>Fähigkeit, ganzheitlich zu denken und zu handeln</i>		P/F
KB:	▪ Richtet das Denken nicht nur auf fachlich-methodische Details der eigenen Arbeit, sondern auf deren umfassenden Inhalte und Zusammenhänge ▪ Schaut über die eigene Arbeitsgruppe und das eigene Unternehmen hinaus ▪ Berücksichtigt nicht nur die im engeren Sinne fachlichen, sondern auch die ökonomischen und politischen Wechselbeziehungen des eigenen Handelns ▪ Integriert das Fachliche aktiv in die eigene Tätigkeit und ordnet sich ihm nicht einfach unter; geht mehr als Generalist denn als Spezialist an Arbeiten heran	
KE:	Ganzheitliches Denken bezeichnet die Fähigkeit, auf der Grundlage soliden Wissens weitere Aspekte - ethische, politische, ästhetische, ökonomische, juristische... - in die eigenen Zielsetzungen und Entscheidungsfindungen einzubeziehen. Die Stärke der Persönlichkeit, ihr Wertgefüge und ihre Absichten spielen dabei eine integrierende Rolle. Gerade bei schnell wechselnden und wachsenden fachlich-methodischen Anforderungen wird diese Integrationsfähigkeit für den Handlungs- und letztlich den Unternehmenserfolg entscheidend.	
KÜ:	<i>Vernachlässigt Details, sieht alles zu sehr aus generalistischer Sicht und verhält sich</i>	

demgemäß; hat Schwierigkeiten, sich mit elementaren Alltagsfragen zu beschäftigen und sich ihnen unterzuordnen...

Gestaltungswille <i>Fähigkeit, etwas willensstark zu gestalten</i>		A/P
KB:	▪ Gestaltet aktiv und unter Überwindung von Widerständen und Belastungen neue Produkte, Dienstleistungen, Beziehungen ▪ Realisiert auch unter komplizierten Bedingungen eigene Vorhaben und erträgt dabei Unbestimmtheiten und Widersprüche, die sich bei der Realisierung ergeben ▪ Unterscheidet klar zwischen Wesentlichem und weniger Wesentlichem und handelt danach ▪ Handelt hoch aktiv bei erhöhten Anforderungen und Herausforderungen	
KE:	Gestaltungswille ist der personal verankerte Antrieb, Produkte, Verhältnisse und Beziehungen gemäß eigenem Wissen und entsprechend eigenen Werten und Erfahrungen auszuformen oder neu zu entwickeln. Gestaltungswille setzt das Vorhandensein oder Entwickeln von Gestaltungsfähigkeiten und Gestaltungszielen voraus. Gestaltungswille ist die Voraussetzung, um mit Problemen, Hindernissen und persönlichen Belastungen fertig zu werden.	
KÜ:	<i>Übernimmt zu viele schwierige Aufgaben und Herausforderungen gleichzeitig; hält starr an einem beschlossenen Vorhaben fest...</i>	

Gewissenhaftigkeit <i>Fähigkeit, gewissenhaft zu handeln</i>		S/F
KB:	▪ Führt Aufgaben, Verpflichtungen und Funktionen nach bestem fachlichem Wissen und wertendem Gewissen (Normen und Werte von Arbeitsgruppe, Unternehmen, Gesellschaft...) aus ▪ Eignet sich im Team oder im Unternehmen entstandene und selbst akzeptierte Beurteilungen und Wertziele als eigene Handlungsnorm kritisch an ▪ Arbeitet gründlich, umsichtig, besonnen und zuverlässig und ist vor allem in ausführenden Tätigkeiten anerkannt und gesucht ▪ Schätzt das eigene Handeln und das der Mitarbeiter selbstkritisch - kritisch ein	
KE:	Gewissenhaftigkeit bezeichnet eine Charaktereigenschaft, die sich als dauerhaft erlebte Verpflichtung gegenüber unterschiedlichen sozialen Forderungen und Wertzielen (von Kollegen, Arbeitsgruppen, Unternehmen, Organisationen...) äußert und gleichzeitig eine mit größter fachlicher und methodischer Genauigkeit und Sorgfalt ausgeführte Bewältigung dieser Aufgaben beinhaltet. Gewissenhaftigkeit ist eng verbunden mit Gründlichkeit, Umsicht, Besonnenheit und Zuverlässigkeit im Handeln, das orientiert, bewertet, kontrolliert und korrigierend gesteuert wird. Gewissenhaftigkeit entwickelt sich im biographischen Sozialisierungsprozess. Erst wenn fremd gesetzte Werte und Normen erkannt und angeeignet werden, erlangt Gewissenhaftigkeit den Charakter einer autonomen, eigenen Entscheidungsinstanz auf Grund selbstständiger Sach- und Wertorientierung und wird Bestandteil des normierenden personalen Bezugssystems.	

KÜ: *Stellt unrealistische Forderungen an die Genauigkeit eigener oder fremder Arbeiten;
führt Aufgaben jeglicher Art übermäßig besonnen und gründlich aus...*

Glaubwürdigkeit		P
<i>Fähigkeit, glaubwürdig zu handeln</i>		
KB:	▪ Gibt erlebte und beobachtete Situationen, Sachverhalte und Verhältnisse zutreffend und einsichtig wider ▪ Überzeugt durch persönliche Gelassenheit und Stabilität von der Richtigkeit der eigenen Sichtweise ▪ Korrigiert die eigene Sicht bei Auftreten neuer Fakten oder stimmiger Argumente, gibt Fehler und Schwächen offen zu ▪ Handelt vorbildlich und motiviert dadurch andere	
KE:	Glaubwürdigkeit kennzeichnet Aussagen und Verhaltensweisen, bei denen im Verlauf des Zustandekommens die zu Grunde liegenden Sachverhalte nicht durch personale Verarbeitungsprozesse verzerrt wurden. Das setzt eine hohe Stabilität personaler Erlebnis-, Wahrnehmungs-, Intelligenz- und Gedächtnisleistungen voraus. Verzerrungen und damit eine Minderung der Glaubwürdigkeit können unbeabsichtigt - durch innere Unsicherheiten und Instabilität - wie auch beabsichtigt - in Form von Täuschung oder Unwahrheit - zustande kommen.	
KÜ:	<i>Ist zu offen, idealisiert Beziehungen und verhält sich mitunter übertrieben selbstkritisch, oder auch naiv...</i>	

Hilfsbereitschaft		P/S
<i>Fähigkeit, anderen Hilfe zu leisten</i>		
KB:	▪ Kommuniziert und kooperiert gern mit anderen, einem entsprechend tief verankerten persönlichen Bedürfnis danach folgend ▪ Arbeitet auch in Wettbewerbssituationen mit anderen zusammen und hilft ihnen ▪ Baut aktiv auf fest verankerte Ideale von Mitmenschlichkeit ▪ Unterstützt die Persönlichkeitsentwicklung von anderen - auch außerhalb der unmittelbaren Arbeitserfordernisse	
KE:	Hilfsbereitschaft ist eine wichtige Komponente bei der Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen vom privaten Bereich über den der Arbeit bis hin zur gesellschaftspolitischen Praxis, als humanistisches Bildungs- und Handlungsideal im Sinne von Mitmenschlichkeit. Schon in der frühen, kindlichen Entwicklung in der Persönlichkeit verankert, wird sie im Arbeits- und Kommunikationsprozess zur entscheidenden Voraussetzung erfolgreichen gemeinsamen Handelns. Sie ist die notwendige und komplementäre Ergänzung jedes gesunden personalen Durchsetzungs- und Wettbewerbstrebens.	
KÜ:	<i>Opfert sich für andere auf und kann nicht „Nein“ sagen, wenn um Unterstützung gebeten wird - unabhängig davon, ob sie wirklich dringlich und berechtigt ist; lässt sich ausnutzen...</i>	

Humor P/S <i>Fähigkeit, sich „von außen“ und relativierend zu betrachten</i>	
KB:	▪ Gewinnt schwierigen oder unlösbar scheinenden Situationen eine komische Seite ab, „entkrampft“ sie und fördert damit das gemeinsame Handeln ▪ Relativiert lachend sich selbst und das eigene Handeln und stellt es damit als kritisierbar dar ▪ Lenkt vorhandene Aggressionen und Bosheiten in sozial vermittelnde Formen positiver Stimmungen um ▪ Diskutiert unlösbar scheinende Widersprüche in einer gelösten, vorhandene Gemeinsamkeiten stärkenden Form
KE:	Humor ist eine wichtige Seite der individuellen Anschauungen von der Welt, von Personen und sozialen Beziehungen sowie eine soziale Kommunikationsform, mit der Widersprüche oder auch Ungereimtheiten oder Verengungen der eigenen oder fremder Sichtweisen ans Tageslicht gebracht, in neuem, überraschendem Licht gezeigt und damit aufgeklärt werden. Die Fähigkeit zu dieser speziellen Form der Kommunikation ist tief in der Persönlichkeit, ihrer Emotionalität, Verständnisfähigkeit und Reflexivität verankert. Besonders in unsicheren, widersprüchlichen Handlungssituationen ist Humor ein Mittel, um eine rein rational nicht herbeizuführende vorwärts gewandte Handlungsbereitschaft zu ermöglichen.
KÜ:	<i>Macht sich lustig über andere; wird als zu unernst und unverbindlich wahrgenommen...</i>

Impulsgeben A/S <i>Fähigkeit, anderen Handlungsanstöße zu vermitteln</i>	
KB:	▪ Gibt Denkanstöße, regt gemeinsames Denken an ▪ Stößt energisch ein gemeinsames Handeln der Gruppe, des Teams... an ▪ Begleitet das gemeinsame Handeln im Unternehmen und in Außenaktivitäten durch Ermunterung und Impulse ▪ Regt das Handeln anderer durch den eigenen persönlichen Wissens- und Werthintergrund an
KE:	Impulse zu geben heißt, Verhaltensanstöße in Form von Denkanstößen, Antrieben oder Auslösern für ein verbessertes Handeln - in der Projektgruppe, der Arbeitsgruppe, im Unternehmen, im Verkaufs- und Vertriebsgeschehen... - zu setzen und das Handeln selbst durch wiederholte Ermunterung zu begleiten. Im Impulsgeben sind Aktivität und soziales Engagement der Persönlichkeit eng verflochten. Das Impulsgeben kann sich auf Denk- und Arbeitshandlungen, bei Letzteren wiederum auf Entwurfs-, Ausführungs-, Organisations- und nach außen gerichtete Aktivitäten beziehen.
KÜ:	<i>Setzt sich übermäßig eifrig für die Um- und Durchsetzung von Neuem ein; wirkt auf andere als bedrängend, sich aufdrängend...</i>

Initiative <i>Fähigkeit, Handlungen aktiv zu beginnen</i>		A
KB:	▪ Engagiert sich persönlich stark bei Beginn und bei der Durchführung von Arbeitsprozessen ▪ Führt Arbeiten und Aufgaben durch Entwicklung eigener Zielvorstellungen und Ideen aktiv zum Erfolg ▪ Engagiert sich auch für Ziele außerhalb des Arbeitsbereichs - im sozialen Umfeld, in der Freizeit, im Privaten ▪ Ist hoch aktiv bei schwierigen Arbeiten und Problemen und deshalb ein gesuchter Partner auf den sich stets zählen lässt	
KE:	Initiative bezeichnet die personale Fähigkeit zum aktiven - sachlichen, geistigen und handlungsmäßigen - Engagement für einen Gegenstand, eine Aufgabe, ein Ziel. Sie setzt zugleich die aktive Bindung daran und den persönlichen Einsatz dafür voraus. Ohne fremde Aufforderung oder Druck werden sinnvolle Ziele formuliert und in Ergebnisse umgesetzt. Initiative schließt eine in der persönlichen Vorsatzbildung verankerte Charakteristik eines bestimmten Zieles ein. Initiative wird zumeist mit sozialer Achtung und Anerkennung honoriert. Initiative kann für alle Abschnitte eines Arbeitsprozesses wichtig sein: Für die Festlegung seines Beginns und Ablaufs, für die Durchführung und Kontrolle des Realisierungsprozesses, für das Beharren auf einmal abgesteckten Zielen, schließlich für die Ausarbeitung und das Erreichen neuer, weiter gestreckter Ziele.	
KÜ:	<i>Handelt überengagiert, aktivistisch, für andere irritierend-bedrängend...</i>	

Innovationsfreudigkeit <i>Fähigkeit, Neuerungen gerne anzugehen</i>		A/P
KB:	▪ Sucht und realisiert aktiv positive Veränderungen von Produkten, Produktions- und Organisationsmethoden, Marktbeziehungen und übergreifenden Vernetzungen ▪ Unterstützt Neues auch außerhalb der Arbeitssphäre, im sozialen Umfeld, im Freizeitbereich, in der Privatsphäre ▪ Setzt Neuerungen gern aktiv um ▪ Handelt innovativ durch den intensiven Gewinn von Erfahrungen, durch Lernen und Umweltexploration	
KE:	Innovationsfreudigkeit bezeichnet die personal verankerte positive Bewertung und die entsprechend aktiv und unter hohem persönlichen Einsatz praktizierte Suche und Realisierung von Neuem. Die Neuerungen können sich dabei auf neue Produkte, neue Produktions- und Organisationsmethoden, neue Marktbeziehungen und neue arbeitsgruppen- oder unternehmensübergreifende Vernetzungen beziehen. Sie schließen ein, ungewöhnliche Problemlösungswege im Rahmen der Tätigkeit zu erkennen und richtig anzuwenden, Alternativen herauszuarbeiten und um realistische zielgerichtete Entscheidungen zu treffen. Voraussetzung der Innovationsfreudigkeit ist eine aktive und intensive Umweltexploration. Sie umfasst mehr als nur spezifische Wissensanteile und setzt eine systematische Informationsbeschaffung und -verarbeitung voraus, die das Wissen um wichtige Meinungsbildner und Multiplikatoren für die Arbeit des Unternehmens einschließt und Aufbau und Pflege entsprechender sozialer aktiv Beziehungen betreibt.	
KÜ:	<i>Ändert zu viel gleichzeitig, betreibt Veränderungen um ihrer selbst Willen und</i>	

verunsichert dadurch andere...

Integrationsfähigkeit		S/P
<i>Fähigkeit, mit anderen Personen erfolgreich zusammenzuwirken</i>		
KB:	▪ Bündelt zielorientiert unterschiedliche soziale Bestrebungen, Interessen und Handlungen; setzt erfolgreich Methoden ein, psychische- und Handlungskonflikte rechtzeitig zu erkennen, und sie zu neutralisieren ▪ Bringt zu integrierende Personen zu gemeinsamem Handeln, fühlt sich dazu in deren widersprüchliche psychischen Bedingungen und Sichtweisen ein und wirkt als Vorbild ▪ Schafft die institutionellen Rahmenbedingungen der Integration mit oder nutzt sie zumindest aktiv ▪ Verankert die Notwendigkeit und Fruchtbarkeit von Integration fest im persönlichen Werte- und Normensystem	
KE:	Integrationsfähigkeit kennzeichnet das personale Vermögen, unterschiedliche soziale Bestrebungen, Interessen und Aktionen zu gemeinsamem Handeln zu bündeln und für die Arbeit, das Unternehmen, die Organisation... wirksam werden zu lassen. Integration wird damit nicht als ein zu erreichendes Ziel aufgefasst, sondern als das Prozessgeschehen selbst. Dabei sind integrative Prozesse diejenigen, bei denen „Einigungen“ zwischen gegensätzlichen Sichtweisen, interagierenden Personen und Personengruppen zu Stande kommen. Einigung bedeutet dabei die Entdeckung des gemeinsam Möglichen bei Akzeptanz des Unterschiedlichen, sie ist die Synthese aus den notwendigen Polen Annäherung und Abgrenzung, die in einem dialektischen Verhältnis zueinander stehen. Psychisch geht es bei der Integrationsfähigkeit um das Wahrnehmen und den Ausgleich widerstreitender psychischer Anteile, sowie um Probleme der Akzeptanz, u. a. von kulturell geprägtem anderen.	
KÜ:	<i>Setzt sich integrativ für andere auch dann noch ein, wenn eher Polarisationen notwendig wären; verhält sich kompromisslerisch...</i>	
Kommunikationsfähigkeit		S
<i>Fähigkeit, mit anderen erfolgreich zu kommunizieren</i>		
KB:	▪ Geht auf andere offen und wohlwollend, aber ohne Distanzlosigkeit zu, knüpft schnell Kontakte und baut sie aus; zeigt Wertschätzung gegenüber Gesprächspartnern ▪ Geht auf Gesprächspartner ein und hört gut zu, begegnet Einwänden sachlich und frustrationstolerant ▪ Drückt sich kundengerecht aus, spricht und schreibt verständlich ▪ Überzeugt andere durch die starke Identifikation mit den eigenen Argumenten	
KE:	Kommunikationsfähigkeit als wichtige Anforderung an Mitarbeiter und Führungskräfte meint vor allem die Eignung, in Gespräch, Verhandlung, Abstimmungsgespräch... mit einer oder mehreren Personen vorteilhafte Ergebnisse für die eigene Arbeitsgruppe oder das eigene Unternehmen zu erzielen, ohne die Verhandlungspartner zu frustrieren bzw. zu dauerhaften Widersachern zu machen. Orientiert wird weitgehend auf gegenseitig vorteilhafte Lösungen. Es sollte der Unternehmungsvorteil gewahrt werden, jedoch ohne in den Partnern das Gefühl zu hinterlassen, dass ihre berechtigten Interessen und Einwände unberücksichtigt blieben. Kommunikationsfähigkeit schließt ein, zuhören zu wollen und zu können, sowie mündliche und schriftliche Informationen mit hoher Verständlichkeit zu gestalten. Sie umfasst Redegewandtheit, Kontakt- und Überzeugungsfähigkeit - auch gegenüber schwierigen Kommunikationspartnern. Bei Führungskräften gehört die Fähigkeit dazu, gute Kontakte zu unterschiedlichen Gesprächspartnern (Kunden, Zulieferern ...)	

anzubahnen und intensiv zu nutzen (Verhandlungsgeschick).

KÜ: *Verhält sich leutselig, schwatzhaft; ist zu sehr von der Anerkennung durch Dritte abhängig...*

Konfliktlösungsfähigkeit

S/P

Fähigkeit, auch unter Konflikten erfolgreich zu handeln

- KB:**
- Erkennt die Interessengegensätze anderer und kennt die eigene Interessenlage
 - Führt konfliktäre Gespräche mit Kollegen, Führungskräften, Kunden...sensibel und hält Konflikte aus; ist einsichtig und tolerant genug, um andere Interessen unvoreingenommen zu prüfen und die eigenen kritisch zu hinterfragen
 - Schafft Vertrauen und tritt sicher auf; überzeugt andere und löst Widerstände und Blockaden durch überzeugendes Handeln
 - Löst Konflikte nicht auf Kosten der widerstrebenden Parteien, sondern so, dass deren Eigenverantwortung und soziale Kommunikation zunimmt und wird deshalb in Konfliktfällen gern als Vermittler aufgesucht

KE: Konfliktlösungsfähigkeit beinhaltet das Erkennen von Interessengegensätzen, die persönliche Toleranz, Meinungen anderer auch dann noch zuzulassen, wenn sie der eigenen Vorstellung widersprechen sowie die individuelle Bereitschaft zur Konfliktbearbeitung. Dabei soll die Konfliktlösung nicht das Ergebnis harmoniegeleiteter schneller Einigungen sein, sondern aus einem fair geführten Ausgleich der Interessengegensätze herbeigeführt werden. Besonders wichtig ist Konfliktlösungsfähigkeit in Prozessen der Mediation, wobei Konflikte zwischen zwei oder mehreren Personen, unter Hinzuziehung eines neutralen Dritten ohne Entscheidungsbefugnis (Mediator), außergerichtlich, freiwillig und eigenverantwortlich gewalt- und zwangsfrei durch direkte soziale Kommunikation und Interaktion geregelt werden.

Ein wichtiger Bestandteil der Konfliktlösungsfähigkeit ist die Überzeugungsfähigkeit, d.h. die Befähigung, eigene Standpunkte klar und fundiert vorzutragen und Dritten das Gefühl zu vermitteln, Lösungen durch eigene Einsichten gewonnen zu haben.

KÜ: *Bringt ein zu hohes Verständnis für das Handeln von Mitarbeitern, Gruppen... auf; vermittelt auch dann noch zwischen konfligierenden Parteien, wenn konsequente Entscheidungen und Standpunkte notwendig wären...*

Konsequenz

A/F

Fähigkeit, folgerichtig zu handeln

- KB:**
- Handelt in einer Situation erst, nachdem zuvor die sachlichen Gegebenheiten und methodischen Möglichkeiten umfassend analysiert wurden; hält Emotionen und vorschnelle Wertungen aus sachlichen Analysen heraus
 - Verfolgt das als richtig erkannte Ziel ohne Umschweife, geht dabei von einem festen Wertfundament aus
 - Geht - auch außerhalb der Arbeitssphäre - keine oberflächlichen Kompromisse ein
 - Setzt als richtig Erkanntes möglichst schnell und energisch handelnd durch

KE: Konsequenz ist eine Haltung, die folgerichtiges Denken mit folgerichtigem, zielstrebigem Handeln verbindet. Sie bezieht sowohl die Gesamtheit der sachlichen Gegebenheiten, als auch die Folge-, Aus- und Nachwirkungen des Handelns ein.

Während Konsequenz im fachlich-methodischen Denken Gefühls- und Wertaspekte ausklammern muss, um zu gültigen Resultaten zu gelangen, spielt im Bereich des Handelns gerade die Stabilität dieser Gefühls- und Wertaspekte die entscheidende Rolle für ein konsequentes Vorgehen.

KÜ: *Verleugnet Emotionen und subjektive Wertungen und geht auch vernünftigen Kompromissen aus dem Weg; beharrt auf der eigenen Meinung...*

Konzeptionsstärke F/A <i>Fähigkeit, sachlich gut begründete Handlungskonzepte zu entwickeln</i>	
KB:	▪ Generiert systematisch neues Wissen aufgrund der dazu nötigen fachlich-methodischen Basis ▪ Realisiert gefundene Lösungen und verfügt dazu über die entsprechende Willensstärke und Tatkraft ▪ Sucht den systematischen Zusammenhang von Lösungsmöglichkeiten und gibt sich nicht mit Teillösungen zufrieden ▪ Integriert beharrlich neue Anregungen und Ideen ins eigene Handlungskonzept, setzt einmal gefundene Lösungen flexibel durch
KE:	Konzeptionsstärke bezeichnet die Fähigkeit, neue Produkte, Organisationsformen und Vertriebswege zu entwerfen und entgegen allen Widerständen und Problemen praktisch zu realisieren. Das setzt einerseits ein hohes fachlich-methodisches Wissen voraus, um schlüssige, überzeugende Lösungen anzubieten. Es erfordert zugleich die nötige Willensstärke und Tatkraft, um die so gefundenen Lösungen auch umzusetzen. Dabei bleibt immer die Ganzheit der gefundenen Lösungen im Blick - bei gleichzeitig prinzipieller Offenheit, im Rahmen einmal gefundener Konzeptionen Veränderungen und Neuerungen zu integrieren
KÜ:	<i>Konfrontiert übermäßig stark, verhält sich überbeharrlich und betreibt Alleingänge bei der Durchsetzung eigener Ideen...</i>

Kooperationsfähigkeit S <i>Fähigkeit, gemeinsam mit anderen erfolgreich zu handeln</i>	
KB:	▪ Koordiniert und organisiert gemeinsames Handeln aufgrund entsprechend ausgeprägter Fähigkeiten und Erfahrungen ▪ Motiviert Kollegen und Mitarbeiter durch produktive Teambildung und Teamarbeit ▪ Fördert und wertet Konsensfähigkeit und gegenseitige Akzeptanz hoch, schätzt die Ergebnisse anderer ▪ Arbeitet offensiv mit den (personellen) Ressourcen des Unternehmens
KE:	Kooperationsfähigkeit bezeichnet das Vermögen zur sozialen Zusammenarbeit. Das bezieht die Fähigkeit ein, aus einzelnen Personen (zumindest zeitweilig) eine sich gegenseitig ergänzende und unterstützende Gemeinschaft zu gestalten, die Neuem gegenüber aufgeschlossen und handlungsbereit ist und sich gegenüber anderen Personen und Gruppen nicht ablehnend verhält. Bedeutsam sind der Wille und die Fähigkeit, auch schwierige Personen in Teamarbeiten einzubeziehen - und zwar so, dass im persönlichen Wettbewerb und abgestimmter Zusammenarbeit Hochleistungen für den Kunden und das Unternehmen erzielt werden
KÜ:	<i>Handelt zu kompromisslerisch; ist zu stark auf Konsens und „Miteinander“ aus...</i>

Lehrfähigkeit		F/S
<i>Fähigkeit, anderen Wissen und Erfahrungen erfolgreich zu vermitteln</i>		
KB:	▪ Gibt Wissen in Lehrprozessen auf hohem didaktischen Niveau weiter und verfügt dafür über entsprechende fachliche und methodische Kenntnisse ▪ Lernt sozial und betrachtet dies als Teil der eigenen Lehrfähigkeit; betrachtet Lehrprozesse immer auch als soziale Kommunikations- und Veränderungsprozesse ▪ Schätzt sich selbst kritisch ein, reflektiert den eigenen Lehrprozess und verfügt über die notwendigen Kriterien einer kritischen Selbsteinschätzung ▪ Nutzt die eigene Lehrfähigkeit für den Arbeits- und Unternehmenserfolg	
KE:	Lehrfähigkeit bezeichnet das Vermögen, über fachliches und methodisches Wissen auf hohem Niveau zu verfügen und es in Lehr-Lern-Prozessen kommunizieren und nachfolgend den Erfolg dieser sozialen Kommunikation bewerten zu können. Gute Lehrfähigkeit setzt damit immer Lernfähigkeit voraus: Soziales Lernen ist Teil der eigenen Lehrfähigkeit. Jeder Lernende braucht seine eigene „Ansprache“ - bei jedem lernt der Lehrende (möglichst intuitiv und schnell), wie dieser „genommen“ werden muss, um den bestmöglichen Lernerfolg zu erzielen. Sozial-kommunikatives Lernen ist also Voraussetzung für den Lehrerfolg. Was zwischen Lehrendem und Lernendem vorgeht, entzieht sich letztlich der Kategorisierung. Gute Lehrfähigkeit ist ebenso wichtig für den Arbeits- und Unternehmenserfolg wie das vorhandene Wissen und muss wie diese erarbeitet, gemanagt und nach zu erarbeitenden Kriterien eingeschätzt werden. Eingeschlossen sind auch Qualitäten wie Selbstkontrolle, Reife durch Bewährung und Vorbildwirkung des Lehrenden.	
KÜ:	<i>Verhält sich stark „dozierend“, belehrend und distanziert...</i>	

Lernbereitschaft		P/F
<i>Fähigkeit, gern und erfolgreich zu lernen</i>		
KB:	▪ Interessiert sich aktiv für Erfahrungen anderer und ist offen gegenüber Neuem ▪ Lernt mit einer hohen Entwicklungsbereitschaft und Selbstmotivation ▪ Lernt unaufgefordert und selbstorganisiert mit einem hohen freiwilligen Engagement und nimmt gern an sinnvollen Weiterbildungsmaßnahmen teil ▪ Lernt informell im Prozess der Arbeit, im sozialen Umfeld und im Freizeitbereich	
KE:	Lernbereitschaft kennzeichnet die Bereitwilligkeit, fehlendes fachliches und methodisches Wissen, tätigkeitsspezifische Qualifikationen und Erfahrungen durch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen oder auf anderen Wegen zu erwerben. Weiterbildungsbereitschaft ist ein Teil der Lernbereitschaft, sie ist darauf gerichtet, vorhandene Qualifikationen im Rahmen von Weiterbildungsmaßnahmen den sich ständig ändernden Anforderungen der Tätigkeit anzupassen. Lernbereitschaft schließt aber auch das Lernen im Prozess der Arbeit und das Lernen im sozialen Umfeld (Region, Verein, Familie, Freizeit...) ein. Die Offenheit für ein solches informelles Lernen wird ein zunehmend wichtiges Kriterium für die Lernbereitschaft	
KÜ:	<i>Interessiert sich „für alles“, ist ständig neuen Erfahrungen hinterher und verzettelt sich; häuft Wissen an, ohne es umfassend zu verarbeiten...</i>	

Loyalität <i>Fähigkeit, redlich zu handeln</i>		P
KB:	▪ Steht klar zum Unternehmen und zu den Mitarbeitern, Kollegen... ▪ Kooperiert offen und nutzbringend mit den Führungskräften ▪ Vertritt die Produkte, Dienstleistungen... des Unternehmens mit Überzeugung, setzt sich für das Unternehmen und seine Ziele ein ▪ Hält in der Öffentlichkeit eigene zeitweilige Unzufriedenheiten mit dem Unternehmen zurück	
KE:	Loyalität ist die sach- und emotionsverankerte Achtung anderer Personen und Interessen. Voraussetzung begründeter - nicht blinder - Loyalität ist das persönliche Einschätzungsvermögen der Situation und Erfolge des Unternehmens sowie der Leistungsmöglichkeiten, Stärken und Schwächen der Mitarbeiter. Hinzu kommt die eigene Persönlichkeit, die Entwicklungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten unverzerrt erkennt und für das Ganze, aber auch für jeden einzelnen wahrnimmt und fördert.	
KÜ:	<i>Ordnet sich „blind“ unter; opfert sich für das Unternehmen auf...</i>	

Marktkennntnisse <i>Fähigkeit, sich Marktkennntnisse zu erarbeiten und entsprechend zu handeln</i>		F
KB:	▪ Fällt sachgerechte betriebliche Entscheidungen auf Basis des notwendigen Detailwissens über Absatz, Verkauf, Marketing, Werbung, Wettbewerber... ▪ Analysiert und steuert Marktprozesse mit Hilfe des notwendigen methodischen Wissens ▪ Agiert und reagiert auch bei unvorhergesehenen Marktbewegungen ▪ Nutzt den Markt nicht nur als Absatz- und Verkaufsfeld, sondern auch als Informationsquelle	
KE:	Marktkennntnisse sind ein wesentliches Element der Stärke und der Marktattraktivität eines Unternehmens - neben Faktoren wie Preisvorteilen, Produktqualität, Verkaufswirksamkeit, Gewinnspanne und Wettbewerbsintensität. Marktkennntnisse umfassen alle sachlichen und methodischen Kenntnisse für die Absatzvorbereitung sowie für die Absatzdurchführung und die entsprechenden Absatzverpflichtungen (einschließlich Kundendienst). Hinzu kommt die möglichst tiefgehende Kenntnis von Produkten und Verhalten der Wettbewerber am Markt.	
KÜ:	<i>Verzettelt sich in Detailbetrachtungen; unterstellt dem Markt logische und folgerichtige Entwicklungen und kommt so zu Fehleinschätzungen...</i>	

Mitarbeiterförderung <i>Fähigkeit, andere zu fördern</i>		P/S
KB:	▪ Praktiziert Mitarbeiterförderung als persönliches Anliegen und als Mittel, um die soziale Kooperation und Kommunikation zu verbessern ▪ Fördert zeitweilige Arbeitsphasen mit ungesteuerter, ungebundener, weitgehend kritikfreier Ideenproduktion im Sinne eines Brainstorming ▪ Fördert intensive Lernphasen verschiedener Formen für interessierte Mitarbeiter ▪ Unterstützt aktiv reflexive, selbstkritische Auseinandersetzungen der Mitarbeiter mit den eigenen Problemlösungsprozessen	
KE:	Mitarbeiterförderung beinhaltet das persönliche Bedürfnis des Fördernden, die gegenständlichen und sozialen Bedingungen für innovatives Verhalten der Mitarbeiter in Arbeitsprozessen kontinuierlich zu verbessern. Sie zielt damit nicht allein auf die Besetzung von bestimmten Positionen mit geeigneten Mitarbeitern ab. Zur Mitarbeiterförderung gehören neben anspruchsvollen Zielvereinbarungen, vielfältigen Informationsbeziehungen und anregenden Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen, vor allem das Setzen breiter Tätigkeitsspielräume, die Gewinnung von Anregungen und Anforderungen aus der Gruppe, Vorkehrungen zur Stützung des Selbstvertrauens und der Motivation der Mitarbeiter, die Schaffung kreativer Freiräume und die Ermöglichung eines intensiven Lernens in den unterschiedlichsten Formen.	
KÜ:	<i>Setzt sich übermäßig für die Mitarbeiter ein; vertraut zu „blauäugig“ auf die Entwicklungsbereitschaft und Eigenverantwortung der Mitarbeiter...</i>	

Mobilität <i>Fähigkeit, geistig / körperlich beweglich zu handeln</i>		A
KB:	▪ Reagiert aktiv auf sich schnell ändernde Produktions- und Marktbedingungen ▪ Wechselt den Arbeitsplatz oder die Arbeitsaufgaben ohne überlange Bedenklichkeit, wenn es die Notwendigkeiten erfordern ▪ Eignet sich das beim Wechsel notwendige Wissen schnell und unkonventionell an ▪ Überwindet auftretende Mobilitätsbarrieren auf beispielhafte Weise	
KE:	Mobilität ist die individuelle Bereitschaft zur Veränderung des Arbeitsplatzes, der Arbeitsaufgaben, des Mitarbeiterkreises und zur notwendigen, freiwilligen Aneignung der dafür notwendigen fachlichen, methodischen und sozialen Erfahrungen in Form von Weiterbildung und informellem Lernen. Sie ist damit ein direkter Ausdruck der individuellen Aktivität, mit neuen Situationen und veränderten Arbeitsaufgaben konstruktiv umzugehen. Umgekehrt sind Mobilitätsbarrieren der Mitarbeiter schwerwiegende Wettbewerbsnachteile, die sich umso spürbarer auswirken, je dynamischer und rascher sich die Produktions- und Marktbedingungen verändern.	
KÜ:	<i>Hält es nicht lange an einem (Arbeits-) Platz aus; wechselt spontan und unvorhersehbar Arbeitsaufgaben, Arbeitsplätze, Unternehmen...</i>	

Normativ-ethische Einstellung <i>Fähigkeit, ethisch zu handeln</i>		P
KB:	▪ Handelt konsequent verantwortungsbewusst und wertorientiert ▪ Handelt durchweg ehrlich, pflichtbewusst und zuverlässig ▪ Handelt mit hohen Ansprüchen an sich selbst und an andere ▪ Verankert wichtige Werte in der Unternehmenskultur	
KE:	Normativ-ethische Einstellung ist die Bereitschaft, auf der Grundlage allgemein gültiger und z. B. im eigenen Unternehmen erarbeiteter Normen sowie ethischer und anderer Werte selbstverantwortlich zu handeln. Gerade in handlungsmäßig offenen, unsicheren Situationen ist die feste personale Verankerung von Norm- und Wertvorstellungen wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Wirken. In der Regel werden normativ-ethische Einstellungen sehr früh und außerhalb der Arbeitssphäre erworben - im Elternhaus, in persönlichen Beziehungen und Freundschaften, im sozialen Umfeld. Umso wichtiger ist es, das Vorhandensein dieser Einstellungen von Anfang an sorgfältig zu hinterfragen	
KÜ:	<i>Stellt Werte und Prinzipien über alles, idealisiert; tritt weltfremd auf...</i>	

Offenheit für Veränderungen <i>Fähigkeit, Veränderungen als Lernsituationen zu verstehen und entsprechend zu handeln</i>		P/A
KB:	▪ Stellt sich Problem- und Handlungssituationen mit offenem Ausgang bewusst und gern ▪ Lernt informell und entwickelt die eigene Persönlichkeit unter Nutzung von äußeren Veränderungen und neuen Anforderungen weiter ▪ Entwickelt in Situationen, die für Veränderungen offen sind, oft die besten und kreativsten Leistungen ▪ Verarbeitet auftretenden Stress positiv, mit hoher psychischer Stabilität	
KE:	Offenheit für Veränderungen ist eine der wichtigsten personalen Voraussetzungen, um aktiv werden zu können und aktiv zu bleiben. Jede neue Handlungssituation ist mit Stress, Unsicherheit und Ungewissheit verbunden. Nur bei entsprechender Offenheit ist sie auszuhalten und positiv im Sinne eines Handlungserfolgs und kreativer Leistungen zu nutzen. Jedes wirkliche Erfahrungslernen erfolgt in offenen Situationen.	
KÜ:	<i>Setzt sich immer neuen Anforderungen und Risiken aus; wirkt auf andere als unbeständig und wenig berechenbar...</i>	

Optimismus <i>Fähigkeit, zuversichtlich zu handeln</i>		A/S
KB:	- Realisiert die eigenen Ideen und Vorstellungen auf der Grundlage einer positiven, oft heiter getönten Zukunftserwartung - Kommuniziert und kooperiert gern mit anderen und aktiviert sie dadurch - Vermittelt positive Überzeugungen an Vorgesetzte, Mitarbeiter, Freunde... - Löst Konflikte lieber durch einen Scherz als durch tief greifende Auseinandersetzungen, besitzt Humor	
KE:	Optimismus ist eine durch positive Erwartung bestimmte Lebensauffassung, die alles und alle von der besten Seite betrachtet und dadurch eine heitere, zuversichtliche, lebensbejahende und aktive Grundhaltung gewinnt. Während es pessimistische Menschen oft schwer haben, ihre Ideen und Vorstellungen in die Debatte zu bringen und gemeinsam mit anderen zu verwirklichen, finden optimistisch geprägte leicht Kontakt und Mitstreiter. Ihr Optimismus wirkt „ansteckend“ in dem Sinne, dass er gemeinsame erwartungsfrohe Anstrengungen initiieren und realisieren hilft. Optimismus äußert sich im Unternehmen in zuversichtlichen Haltungen der Führungskräfte und Mitarbeiter gegenüber Unternehmenszielen, Aufgaben und Lösungen einerseits und ausbaubarer Kooperation und Kommunikation untereinander andererseits.	
KÜ:	<i>Malt alles rosarot, verhält sich idealisierend...</i>	

Organisationsfähigkeit <i>Fähigkeit, organisatorische Aufgaben aktiv und erfolgreich zu bewältigen</i>		F/A
KB:	- Setzt ein umfassendes Wissen über fachlich-methodische Zusammenhänge im organisationalen Bereich des Unternehmens ein - Erkennt und nutzt die beeinflussbaren Parameter organisatorische Zusammenhänge innerhalb vielfältiger betrieblicher Verflechtungen - Beeinflusst und gestaltet einmal erkannte Zusammenhänge tatkräftig - Führt erfolgreich neue Organisationsformen und -beziehungen in die betriebliche Praxis ein	
KE:	Organisationsfähigkeit vereint die Komponente methodischen Wissens mit der Fähigkeit, dieses Wissen mit Tatkraft und Engagement praktisch umzusetzen. Das setzt voraus, in der realen, dynamischen Vielfalt betrieblicher Abläufe Zusammenhänge und funktionale Abhängigkeiten gedanklich isolieren und nach wesentlichen und unwesentlichen Parametern klassifizieren zu können. Zugleich erfordert es die Erkenntnis, welche dieser Parameter aktiv zu verändern und durch persönliche Einflussnahme zu gestalten sind. Je dynamischer Unternehmen und je offener seine Strukturen sind, desto mehr ist Organisationsfähigkeit seiner Mitarbeiter und Führungskräfte gefragt.	
KÜ:	<i>Handelt mit organisatorischem Überengagement, mit übertriebenen Veränderungsabsichten und Improvisationen...</i>	

Pflichtgefühl <i>Fähigkeit, verantwortungsbewusst zu handeln</i>		S/F
KB:	▪ Erkennt die grundlegenden sozialen Norm- und Wertvorstellungen an, die sich auf das eigene Arbeits- bzw. Führungshandeln beziehen ▪ Kennt und anerkennt die von anderen (Mitarbeiter, Team, Unternehmen, Organisation, Kunden...) herangetragenen Norm- und Wertvorstellungen, die in dem jeweiligen Bereich handlungsleitend sind oder sein sollten ▪ Kommt den eigenen Pflichten in konkret abrechenbaren Aufgaben und Projekten nach ▪ Erfüllt Pflichten gewissenhaft, umsichtig und gründlich; macht das eigene Pflichtgefühl zur Richtschnur in Problem- und Konfliktsituationen	
KE:	Pflichtgefühl ist die sozial orientierte Eigenschaft von Personen, gesellschaftliche bzw. unternehmensspezifische Normen- und Wertsysteme mit Aufforderungscharakter und einem hohen Grad von Verbindlichkeit für das eigene und das gemeinsame Handeln zu kennen (Wertwissen), zu akzeptieren und ins gemeinsame Handeln, auch unter widersprüchlichen Handlungsumständen, einzubringen (soziale Eigen- oder Selbststeuerung des Handelns). Pflichtgefühl bezeichnet damit einerseits die Bindung an anerkannte, allgemein akzeptierte übergeordnete Prinzipien und Werte, andererseits die Bindung an die handlungsleitenden Wertvorstellungen der (Arbeits-) Gruppe, des Unternehmens, der Organisation... Es bezieht sich also immer auf die Verantwortung gegenüber sich selbst sowie gegenüber anderen. Es manifestiert sich in der Regel anhand klar umrissener, konkret abrechenbarer Aufgaben und Projekte und ist nicht zu trennen von Eigenschaften wie fachlich und methodisch gefestigter Gewissenhaftigkeit, Umsicht und Gründlichkeit.	
KÜ:	<i>Handelt mit übermäßiger (zwanghafter) Gründlichkeit, Umsicht und Gewissenhaftigkeit...</i>	

Planungsverhalten <i>Fähigkeit, vorausschauend und planvoll zu handeln</i>		F
KB:	▪ Analysiert vorausschauend Produktentwicklungen und das Handeln am Markt ▪ Erweitert stetig den fachlich-methodischen Wissensstand, um das Handeln der Arbeitsgruppe wie des Unternehmens zukunftsorientiert zu gestalten ▪ Plant nicht nur eng betriebswirtschaftlich, sondern auch in größeren politisch-ökonomischen Zusammenhängen ▪ Leitet aus der Vorausschau konkrete Maßnahmen ab	
KE:	Planungsverhalten bezieht sich auf die gedankliche Tätigkeit der Handlungsvorbereitung, - insbesondere des betriebswirtschaftlichen Handelns -, die im Wesentlichen von der Fähigkeit bestimmt wird, fachlich-methodisches Wissen nach Feststellung entsprechender Wissenslücken auszumachen, zu strukturieren, sich anzueignen und im Handeln sachgerecht einzusetzen. Es bezieht sich damit vor allem auf die erste Stufe geplanten Handelns, um ein fachlich-methodisch fundiertes Ziel zu erreichen, nicht auf das gesamte Handeln, das die Handlungsausführung und Kontrolle einschließt. Planungsverhalten bezieht sich damit auf die gedankliche Vorwegnahme des Handelns durch Abwägen verschiedener Handlungsalternativen und rationale Entscheidung für den günstigsten Weg. Planungsverhalten bedeutet also die sachgemäße Vorbereitung zukunftsgerichteter Entscheidungen, durch die der betriebliche Prozessablauf als Ganzes oder in Teilen festgelegt wird. Das schließt die Aufnahme, Auswahl und die Umsetzung von Wissen und Methoden ein.	

KÜ: *Handelt, als sei alles strukturierbar und planbar; sammelt unnötige Informationen, sträubt sich gegenüber Improvisationen und Spontanreaktionen...*

Problemlösungsfähigkeit <i>Fähigkeit, Problemlösungen erfolgreich zu gestalten</i>		S/A
KB:	▪ Identifiziert problematische Situations-, Prozess- und Zielstrukturen ▪ Behandelt die erkannten Probleme in kreativen Diskussionen der Arbeitsgruppe oder des Unternehmens ▪ Gestaltet Kommunikations- und Leitungsstrukturen dem erkannten Problemtyp entsprechend effektiv ▪ Initiiert Problemlöseprozesse mit einzelnen Personen sowie in (Projekt-) Gruppen	
KE:	Problemlösungsfähigkeit kann sowohl als individuelle Leistungsvoraussetzung wie als soziale Aktivität begriffen werden, den Lösungsprozess von Problemen anzustoßen und zu organisieren. Ersteres ist eher den kognitiven Fähigkeiten zuzurechnen, die prüfbar und durch bestätigte Qualifikationen abgedeckt ist. Der Aspekt sozialer Aktivität, mit problematischen Situations-, Prozess- und Zielkonflikten fertig zu werden, ist hingegen für eine Kompetenzanalyse von größtem Interesse. Problemlösungsfähigkeit unter diesem Aspekt beinhaltet die Fähigkeit, bei Auftreten einer der genannten problematischen Konfliktsituationen den Gedankenaustausch aktiv einleiten und die Gruppen-, Kommunikations- und Leitungsstruktur dem jeweiligen Problemtyp entsprechend zu gestalten zu können. Ziel der Problemlösungsfähigkeit ist es, Gruppenprozesse zu initiieren, die zu einem deutlichen kognitiven und kooperativen Leistungsvorteil gegenüber der Individualleistung führen.	
KÜ:	<i>Problematisiert häufig zu viel, meint alles mit Problemlösungsgruppen bewältigen zu können...</i>	

Projektmanagement <i>Fähigkeit, Projekte erfolgreich durchzuführen</i>		F/S
KB:	▪ Bearbeitet neue, komplexe Vorhaben termingerecht, kostengünstig und mit hoher Qualität ▪ Koordiniert und organisiert systematisch die Bearbeitung von Projekten ▪ Steuert überzeugend Teamprozesse ▪ Tritt als Dienstleister gegenüber dem Unternehmen auf	
KE:	Projektmanagement umfasst die Planung, Koordination und Überwachung mehrerer Projekte (bzw. Teilprojekte) in einem Unternehmen. Der Projektmanager steuert Projekte aus der nächst höheren Warte über dem Projektleiter. Projektmanagement schließt die personelle und wirtschaftliche Verantwortung für ein Projekt ein und erfordert zunehmend Teamführungsfähigkeiten. Erfahrungen im Projektmanagement sind vorrangig dem Bereich der sozialen Anwendung fachlich methodischen Kompetenzen zuzuordnen.	
KÜ:	<i>Übertreibt die Projektgruppenarbeit, bevorzugt sie auch dort, wo konzentrierte Einzelarbeit genauso gut wäre; neigt zu Aktionismus...</i>	

Sachlichkeit <i>Fähigkeit, sachbezogen zweckmäßig zu handeln</i>		F/P
KB:	▪ Berücksichtigt Dinge, Eigenschaften, Prozesse in ihren eigenen, nicht in sachfremden Zusammenhängen ▪ Setzt sich für eine größtmögliche Objektivität ein ▪ Bekämpft Unsachlichkeit und emotional grundierte Angriffe ▪ Arbeitet hervorragend Daten auf, zieht daraus logische und methodischer Schlussfolgerungen und optimiert das eigene rationale Handeln	
KE:	Sachlichkeit kennzeichnet eine Persönlichkeit, die ihre Urteile und Handlungen aus sachlich und methodisch begründeten Überlegungen herleitet und sich um größtmögliche Objektivität bemüht. Das gilt auch und vor allem in Konflikt- und Stresssituationen, die durch emotional-motivational geprägte Vor-Urteile echte Sachurteile erschweren. Sachliche Personen stellen Auseinandersetzungen - unter Umständen auch notwendige und die Sache eher befördernde - hinten und bemühen sich bis zuletzt um eine analytisch-rationale Klärung. Unsachlichkeit oder emotional grundierten Angriffen sind sie oft hilflos ausgeliefert. Wo es jedoch um die Aufarbeitung von Daten, um das Auffinden logischer und methodisch organisationaler Schlussfolgerungen und um die Optimierung rationalen Handelns geht, ist Sachlichkeit eine unumgängliche Voraussetzung und ein sachliches Vorgehen durch nichts zu ersetzen.	
KÜ:	<i>Zeigt kaum Emotionen, verhält sich eher trocken und steif...</i>	

Schlagfertigkeit <i>Fähigkeit, schlagfertig zu antworten</i>		A/S
KB:	▪ Sagt im richtigen Moment nahezu immer das Richtige, ist rhetorisch, psychologisch und dialogisch erfahren ▪ Berührt Gesprächspartner durch soziales Gespür ▪ Setzt im Gespräch Humor ein ▪ vertritt lebhaft eigene Positionen und geht ohne Ängste und Hemmungen in Gesprächssituationen	
KE:	Schlagfertigkeit ist eine Form von sozial-kommunikativer Aktivität und Humor. Es handelt sich um die Fähigkeit, im richtigen Moment das Richtige zu sagen und möglichst spontan und treffend auf etwas zu reagieren. Sie lässt sich in Trainingssituationen und in bestimmten Praxissituationen (Kundengespräch, Verkaufsgespräch, Präsentation, Verhandlung...) üben. Ängste und Hemmungen, die größten „Spontaneitätskiller“, sind auch die größten Barrieren für Schlagfertigkeit. Soll Schlagfertigkeit nicht nur als spontane Fähigkeit genutzt, sondern auch weiterentwickelt werden, sind vertiefte Kenntnisse der Grundlagen des Argumentierens, wie Rhetorik, Psychologie und Logik notwendig.	
KÜ:	<i>Hat auf alles immer eine Antwort; überfährt andere in der Diskussion; ironisiert und verunsichert andere...</i>	

Schöpferische Fähigkeit		P/A
<i>Fähigkeit, schöpferisch (kreativ) zu handeln</i>		
KB:	▪ Erfasst die Notwendigkeit von Veränderungen frühzeitig; nimmt Probleme eher als Chancen wahr ▪ Geht gegen Inaktivität, Gleichgültigkeit und erstarrte Routine vor ▪ Sucht aktiv den Erfahrungsaustausch als Quelle für Anregungen und neuen Ideen ▪ Unterstützt neuartige Vorschläge anderer, ermutigt sie zu Umsetzungen	
KE:	Schöpferische Fähigkeit meint insbesondere die Fähigkeit, sachliche und situative Probleme und Aufgaben in Form neuer Bedingungen, Strukturen, Produkte usw. zu lösen. Schöpferische Personen sind Neuem gegenüber offen und suchen selbst nach neuen Mitteln und Wegen. Sie ermutigen ihre Mitarbeiter bzw. Kollegen, einzeln, im Team, mit den Kunden...nach innovativen Lösungen Ausschau zu halten.	
KÜ:	<i>Entwickelt ständig neue Ideen, auch in Situationen, in denen Kontinuität und Routine angesagt sind; wird als unbeständig, sprunghaft wahrgenommen...</i>	

Selbstmanagement		P/A
<i>Fähigkeit, das eigene Handeln zu gestalten</i>		
KB:	▪ Handelt gemäß den erkannten eigenen Möglichkeiten und Begrenzungen ▪ Schöpft die gegebenen Handlungsmöglichkeiten aktiv aus und versucht bewusst, sie auszuweiten ▪ Handelt planvoll und überlegt, ohne durch Vorsicht den eigenen Wirkungsrahmen vorzeitig einzuengen ▪ Erweitert unaufgefordert die eigenen Erfahrungen und das eigene Wissen	
KE:	Selbstmanagement ist die Fähigkeit, das eigene Handeln aktiv und weitgehend unabhängig von unterstützenden oder störenden Faktoren situationsentsprechend zu realisieren. Es baut auf Selbständigkeit und Eigenaktivität des Handelnden, auf Selbsterfahrung und Selbstkontrolle, einschließlich der notwendigen Selbstkritik. Es setzt eine hohe Stufe des Selbstbewusstseins, der eigenen Handlungsmöglichkeiten und -begrenzungen voraus.	
KÜ:	<i>Verhält sich übermäßig selbstkontrolliert und sachlich, geht außerordentlich überlegt vor; erscheint anderen als distanziert und schwer einzuordnen...</i>	

Soziales Engagement <i>Fähigkeit, sozial tatkräftig zu handeln</i>		A/S
KB:	▪ Setzt sich tatkräftig für soziale Belange von Arbeitskollegen, Kunden... ein ▪ Baut auf ein solides Fundament sozialer Normen und Werte ▪ Erhält und formt das eigene soziale Engagement durch Bezug auf das „soziale Hinterland“ außerhalb der Arbeitssphäre ▪ Engagiert sich sozial auch außerhalb des Unternehmens; sucht aktiv nach sozialen Kontakten	
KE:	Soziales Engagement kennzeichnet Personen, die voller Engagement soziale Kontakte suchen und sich tatkräftig für soziale Belange einsetzen. Es ist eine spezifische Form von Engagement - der Fähigkeit zu Bindung und sozialem Einsatz - auf den konkreten sozialen „Zielgegenstand“ Arbeitsgruppe, Unternehmen, gemeinsames Vorhaben... bezogen. Soziales Engagement ist damit zugleich eine spezifische Form von Sozialverhalten. Die Werte und Normen pro-sozialen Verhaltens, das auf Hilfe und Unterstützung für Arbeitskollegen, Kunden, Bekannte, Freunde, Angehörige... gerichtet ist, werden nicht in erster Linie in der Arbeitssphäre, sondern im sozialen Umfeld und im Privatbereich erworben. Sie sind aber für das Arbeits- und Führungsverhalten wesentlich und müssen deshalb bei personalen Entscheidungen berücksichtigt werden.	
KÜ:	<i>Kümmert sich zu viel um andere; reibt sich dabei auf...</i>	

Sprachgewandtheit <i>Fähigkeit zu geschmeidigem Sprechhandeln</i>		S/F
KB:	▪ Kommuniziert eigene Erfahrungen, Gedanken und Vorschläge sprachlich geschickt ▪ Stößt (Arbeits-)Tätigkeiten an; knüpft mit eigenen sprachlich überzeugenden Vorschlägen Beziehungen ▪ Stellt sich schnell auf das Sprachniveau der Kommunikationspartner ein ▪ Verwendet zahlreiche sprachliche (rhetorische) Mittel der Kommunikation, neben der Wortwahl auch kontextuell gebundene (Ironie, Satire, Humor, Metapher, Anspielung) und redegebundene (Sprechrhythmus, Satzmelodie, Lautstärke, Betonung)	
KE:	Sprachgewandtheit ist auf das Vermögen, fachliche und methodische Erkenntnisse, Einsichten und Erfahrungen so zu kommunizieren, dass sie von anderen verstanden, akzeptiert und im Arbeitshandeln umgesetzt werden können. Damit umfasst sie nicht nur rhetorische Fähigkeiten, sondern auch das ganze Arsenal nonverbaler Kommunikation und eines sicheren, akzeptierten Auftretens. Sprachgewandtheit wird in Rollenspielen, Problemlösungsübungen, Diskussionen, Fallstudien, Präsentationen und viele anderen sozialkommunikativen Situationen trainiert werden. Zunehmend bezieht das Verständnis von Sprachgewandtheit auch Fremdsprachen ein. Eine besondere Bedeutung besitzt Sprachgewandtheit für Berufe, in denen die gesprochene oder geschriebene Sprache den wichtigsten Kommunikationskanal darstellt (Sekretärinnen, schriftliche Kundenbetreuung, telefonischer (Call Center) bzw. computerbasierter Kundenkontakt, journalistische Arbeit, Videos, Fernseh- und Konferenzaufzeichnungen usw.)	
KÜ:	<i>Diskutiert andere „an die Wand“, hinterlässt den Eindruck eines</i>	

„Überredungskünstlers“; wirkt manipulierend...

Systematisch-methodisches Vorgehen <i>Fähigkeit, Handlungsziele systematisch-methodisch zu verfolgen</i>		F/A
KB:	▪ Löst Aufgaben und Probleme intensiv zupackend durch Rückgriff auf den eigenen sowie auf den im Unternehmen vorhandenen Vorrat fachlichen und methodischen Wissens ▪ Passt sich in bestehende, feste Arbeits- und Unternehmensstrukturen ein und versucht, diese zu optimieren ▪ Entfaltet seine beste Leistungsfähigkeit bei Detaillösungen und Detailverbesserungen ▪ Löst komplexe Probleme in bearbeitbare Teilprobleme und -schritte auf und grenzt so Risiken systematisch ein	
KE:	Systematisch-methodisches Vorgehen ist die Verflechtung von einem intensiven, drängenden Zugehen auf Probleme und Aufgaben, mit einer planvoll vorgehenden Analyse vor dem Hintergrund eines möglichst umfassenden fachlichen und methodischen Wissens. Im beruflichen, betrieblichen Bereich ist ein solches Vorgehen vor allem für Situationen von entscheidender Bedeutung in denen es um die Weiterführung und Ausgestaltung bestehender Bedingungen und Arbeitsprozesse oder um die Reorganisation bestehender Organisationsstrukturen geht.	
KÜ:	<i>Übertreibt das Abstrahieren und Formalisieren; opfert Inhalte und Beziehungen der Systematik und Methodik...</i>	

Tatkraft <i>Fähigkeit, tatkräftig zu handeln</i>		A
KB:	▪ Arbeitet und lernt mit starkem Antrieb ▪ Handelt hoch motiviert ▪ Bewältigt schwierige Situationen aktiv, als „Durchreißer“ ▪ Handelt lieber, anstatt lange zu reflektieren und sich übermäßig zu bedenken	
KE:	Tatkraft kennzeichnet alle menschliche Aktivität, die auf bewusste, organisierte Tätigkeiten, insbesondere auf Lern- und Arbeitstätigkeiten gerichtet ist. Tatkraft ist zwar auch ein Ausdruck der entsprechenden Persönlichkeit, aber nicht ein zwangsläufiges Resultat hoher personaler Vollkommenheit. Deshalb bildet die Aktivität einen von der Persönlichkeit deutlich abzusetzenden eigenen Bereich	
KÜ:	<i>Verhält sich überaktiv, neigt zu Aktionismus; wird von anderen als „Dampfwalze“ oder als „Elefant im Porzellanladen“ empfunden...</i>	

Teamfähigkeit <i>Fähigkeit, in und mit Teams erfolgreich zu arbeiten</i>		S/P
KB:	▪ Arbeitet gut und gern in Gruppen, Teams... ▪ Bindet anderer Sichtweisen und Meinungen in die Gruppenprozesse ein ▪ Stellt auch bei Differenzen einen Konsens in der Gruppe her und strebt gemeinsame Lösungen an ▪ Vermittelt zwischen eigenem Leistungsniveau, durchschnittlichem Leistungsniveau der Gruppe und sozialen Leistungs- und Wertvorgaben	
KE:	Teamfähigkeit ist die persönliche Bereitschaft und Fähigkeit, in einer Gruppe zu arbeiten, Meinungen und Gedanken anderer weiter zu entwickeln und sich auf Gruppenprozesse einlassen zu können. Wichtig ist dabei die Befähigung, in der Teamarbeit Regeln gemeinsamen Herangehens mit formulieren und tragen zu können. Dabei muss ein stetiges, dynamisches Gleichgewicht zwischen dem eigenen Leistungsniveau, dem gemeinsamen durchschnittlichen Leistungsniveau der Teammitglieder sowie den sozialen Leistungs- und Wertvorgaben gefunden werden. Eine weitere erforderliche Befähigung ist es, unterschiedliche Sichtweisen nicht nur zu provozieren, sondern sie auch „auszuhalten“ und effektiv in die Arbeitsergebnisse einzubinden. Teamfähigkeit schließt zunehmend die Fähigkeit ein, aus einzelnen Personen eine Gemeinschaft zu gestalten, die Neuem gegenüber aufgeschlossen und handlungsbereit ist und sich gegenüber anderen Personen und Teams nicht ablehnend verhält. Zukünftig nehmen auch Anforderungen an zeitweilige virtuelle Teams, e-Teams zu.	
KÜ:	<i>Idealisiert Teamarbeit; steckt übermäßig viel Zeit und Energie in Teambesprechungen sowie in die Unterstützung einzelner Teammitglieder...</i>	

Verständnisbereitschaft <i>Fähigkeit, andere zu verstehen und sich verständlich zu machen</i>		S/F
KB:	▪ Eignet sich ausdauernd, sensibel und offen fremde Wissens- und Wertbestände an ▪ Kommuniziert die eigenen Erfahrungen und Einsichten nachvollziehbar und einsichtig und hört anderen gut zu ▪ Versteht unterschiedliche ethnische, kulturelle und religiöse Werthintergründe ▪ Schafft ein angstfreies, gegenseitiges Verstehen förderndes Diskussionsklima, und setzt sich besonders bei problemträchtigen Unternehmensmaßnahmen für das Verständnis aller betroffenen Mitarbeiter ein	
KE:	Verständnisbereitschaft bezeichnet hier die Disposition, fremde Wissensbestände, Werte und Verhaltensweisen analysieren und verstehen und die dabei gewonnenen Erfahrungen sozial kommunizieren zu können. Das umfasst sachliche Fakten, organisatorisch-strukturelle und methodische Zusammenhänge und soziale Gegebenheiten des Arbeits- und Unternehmensumfeldes (z. B. problemträchtige Maßnahmen wie Arbeitsplatzabbau, Umstrukturierung, Rationalisierung). Verständnisbereitschaft bezieht sich auch auf fremde unternehmenskulturelle, interkulturelle, ethische, politische, ökonomische ... Verhältnisse, Beziehungen und Werthintergründe. Sie schließt insofern stets ein sachlich-fachliches Verstehen und ein sozial-kommunikatives Begreifen zusammen. Verständnisbereitschaft setzt die Schaffung eines angstfreien, fördernden Diskussions- und Kommunikationsklimas, einschließlich von deutlich zum Ausdruck gebrachten Wohlwollen, Lob und Humor voraus.	

KÜ: *Bringt zu viel Verständnis für die Belange Dritter auf; kann sich nicht durchsetzen...*

Wissensorientierung F/P <i>Fähigkeit, ausgehend vom neuesten Wissensstand zu handeln</i>	
KB:	▪ Erweitert und vervollkommnet kontinuierlich das Wissen über die eigenen Tätigkeiten in der Arbeitsgruppe, im Unternehmen, am Markt... ▪ Setzt ein gefestigtes Normen- und Wertwissen als regulatives Wissen ein ▪ Stellt sich mit der Kraft der eigenen Persönlichkeit hinter das nach außen hin vertretene Wissen ▪ Vertritt die daraus abgeleiteten Handlungsvorschläge
KE:	Wissensorientierung ist die in der Persönlichkeit gegründete Fähigkeit, die im Gedächtnis fixierten handlungsregulierenden und handlungsrechtfertigenden Kenntnisse über die Beschaffenheit der für die Tätigkeit in der Arbeitsgruppe, im Unternehmen, am Markt notwendigen Sachverhalte, (Faktenwissen), sowie über die notwendigen Prozeduren, Vorgehensweisen, Strategien, Fertigkeiten ... kontinuierlich auf dem Laufenden zu halten und zu erweitern. Die Wissensorientierung richtet sich dabei nicht nur auf das explizite, d. h. klar fassbare und kommunizierbare Wissen, sondern auch auf das „schweigende“ Wissen und das „implizite“ Wissen, das im Handeln als Erfahrung zu Verfügung steht, aber nicht vollständig explizierbar ist. Dieses schließt Normen- und Wertwissen ein. Es geht damit nicht nur um die Orientierung auf Sachwissen, sondern auch auf regulativ wirksames Wissen, um Handlungswissen, das die Regulation von Tätigkeiten, Handlungen und Operationen erst in seiner Gesamtheit ermöglicht.
KÜ:	Meint „Wissen ist Macht“; verabsolutiert Sach- und Fachwissen gegenüber dem Wertwissen und der emotionalen Intelligenz...

Zielorientiertes Führen A/F <i>Fähigkeit, andere auf Ziele hin zu orientieren</i>	
KB:	▪ Bündelt Aktivitäten auf Ziele hin und schwört alle auf diese Ziele ein ▪ Setzt das zur Zielsetzung notwendige Sach-, Methoden- und Wertwissen aktiv ein ▪ Richtet das eigene Wirken auf klar beschriebene Ziele und Resultate und nicht auf spontane Aktionen aus ▪ Vermittelt den Mitarbeitern die Ziele plausibel und achtet darauf, dass sie diese kennen und verinnerlichen
KE:	Zielorientiertes Führen beschreibt ein aktives, intensives Führungshandeln, das nicht in erster Linie auf die eigene Positionsmacht oder die gute Beziehung von Führung und Mitgliedern gerichtet ist, sondern sich auf die erkannte, fachlich-methodisch zu beschreibende und zu beherrschende Aufgabenstruktur bezieht, die der Führungsaktivität zu Grunde gelegt wird. Setzen und Durchsetzen von Zielen sind Grundvoraussetzungen einer guten Führung. Dabei steht das Bemühen um klare und präzise Ziele und das entsprechende Verständnis der Mitarbeiter im Vordergrund. Je besser die Zielorientierungen den Mitarbeitern vermittelt werden können, desto höher liegen damit die Erfolgchancen des zielorientierten Führens. Hier zählen Wissen, methodische Erfahrungen und Aktivität des Führenden mehr als personales Charisma oder soziale Beziehungsfähigkeit.
KÜ:	Verabsolutiert Ziele, grenzt die Gestaltungsmöglichkeiten Dritter ein...

Zuverlässigkeit <i>Fähigkeit, zuverlässig zu handeln</i>		P/F
KB:	▪ Arbeitet diszipliniert, mit starkem Pflichtgefühl und Aufgabenbewusstsein und handelt vertrauenswürdig ▪ Handelt an Idealen orientiert; wird von einer idealorientierten Arbeitseinstellung getragen ▪ Wahrt die Unternehmensinteressen durch eigenes wirtschaftliches Verhalten und hohe Identifikation ▪ Thematisiert Fehler und Probleme, wenn diese das Unternehmen gefährden	
KE:	Zuverlässigkeit ist die auf einem hohen Maß an fachlichem und methodischem Wissen basierende Aufmerksamkeit und Umsicht, um Verpflichtungen, Richtlinien, Sicherheitsregeln, Termine... exakt einzuhalten. Zuverlässigkeit ist zugleich der Grad der Gewissheit, mit der fachliche Spezialkenntnisse und die Anforderungserfüllung erwartet werden können.	
KÜ:	<i>Handelt gemäß einer zu idealistischen, lebensfremden Arbeitseinstellung und einem überstarken Pflichtgefühl...</i>	

10.3 Identifikationsmerkmale für den Jugend - KompetenzAtlas (alphabetische Reihenfolge)^{22/23}

Allgemeinbildung (Schul- und Ausbildungsübergreifend)

Fähigkeit, fachübergreifende Kenntnisse einbeziehend zu handeln

Ich bin an vielen Sachen, die über meine eigentliche (Schul-) Ausbildung oder Tätigkeit hinausgehen, interessiert. Ich suche selbständig nach unterschiedlichen Möglichkeiten, das eigene Wissen zu erweitern. Ich interessiere mich für die Inhalte und die Art und Weise wie an anderen Schulen und Ausbildungsbetrieben gelernt und gearbeitet wird und vergleiche die Ergebnisse mit meinen Erfahrungen und beziehe sie mit ein.

Analytische Fähigkeit

Fähigkeit, Sachverhalte und Probleme zu durchdringen

Ich besitze eine schnelle Auffassungsgabe und kann mich in abstrakte Zusammenhänge hineindenken. Ich versuche stets auf den Kern der Dinge zu kommen, mit denen ich mich

22 Kompetenzen sind generell Fähigkeiten zum selbstorganisierten Handeln. „Handeln“ und alle hier aufgenommenen Handlungen sind deshalb durchgängig als selbstorganisiert zu verstehen

23 Die Identitätsmerkmale wurden 2008/09 vorwiegend von Frau Kastner-Püschel gemeinsam mit Schülern und Lehrern erarbeitet

beschäftige, und unterscheide zwischen Wesentlichem und Unwesentlichem. Ich kann erkannte Zusammenhänge klar formulieren.

Anpassungsfähigkeit

Fähigkeit, sich Menschen und Verhältnissen anzupassen

Es fällt mir im Allgemeinen leicht, mich auf neue Menschen, Situationen und Veränderungen einzustellen. Ich setze mich mit Neuem auseinander, auch wenn ich einen erheblichen Unterschied zu meinen Einstellungen feststelle. Gerade schwierige soziale Situationen fordern mich heraus, etwas dafür zu tun, dass sinnvolle gemeinsame Aktionen möglich werden

Aufgabenverteilung

Fähigkeit, Aufgaben sinnvoll zu verteilen

Ich kann die Stärken und Schwächen anderer gut einschätzen und sie motivieren, sich entsprechend ihrer Stärken für Teilbereiche des gemeinsamen Zieles verantwortlich einzusetzen. Ich beziehe gern andere in Aufgaben und Arbeiten mit ein. Ich freue mich, wenn andere durch die Übernahme von Teilaufgaben selbstständiger werden und Erfolge haben.

Ausdauer

Fähigkeit, beharrlich zu handeln

Ich verfolge die von mir gesetzten Ziele mit viel Ausdauer und Engagement. Auftretende Hindernisse, Störungen und Belastungen überwinde ich durch konsequente Einsatzbereitschaft.

Ausführungsbereitschaft

Fähigkeit, Handlungen aus eigenem Antrieb gut und gern auszuführen

Was ich für wichtig erachte, führe ich aktiv aus. Dabei geht es mir vor allem um die Aufgabenlösung und nicht darum, es anderen recht zu machen. Ich setze mir erfolg- versprechende Ziele. Um diese Ziele zu erreichen, eigne ich mir auch auf unkonventionelle/nicht alltägliche Weise das notwendige Wissen an.

Belastbarkeit

Fähigkeit, unter äußeren und inneren Belastungen zu handeln

Ich arbeite auch unter großen Anforderungen zielorientiert und weitgehend fehlerfrei. Auch unter ungünstigen Bedingungen halte ich an einem Ziel fest und nehme die Situation als Herausforderung wahr.

Beratungsfähigkeit

Fähigkeit, Menschen zu beraten

Ich unterstütze andere gerne durch Tipps und Ideen und helfe ihnen bei der Suche nach eigenen Lösungen. Ich stelle mich als aktiver Gesprächspartner zur Verfügung und biete meine Hilfe bei der Entwicklung von Plänen an.

Beurteilungsvermögen

Fähigkeit, Sachverhalte zutreffend zu beurteilen

Ich erkenne wesentliche Zusammenhänge. Ich kann Probleme und Situationen treffend einschätzen und mit anderen darüber sprechen. Ich lerne aus den Ergebnissen und Folgen und komme dadurch selbst weiter.

Beziehungsgestaltung

Fähigkeit, persönliche und lern- bzw. arbeitsbezogene Beziehungen zu gestalten

Ich kann relativ leicht Kontakte knüpfen und stabile, dauerhafte Beziehungen aufbauen, für die ich mich dann auch stark und engagiert einsetze. Für mich sind gegenseitige Achtung und eine aufrichtige / ehrliche Verständigung wichtig. Bei Schwierigkeiten suche ich die Fehler nicht nur bei anderen, sondern betrachte mich auch selbstkritisch

Dialogfähigkeit

Fähigkeit, sich auf andere im Gespräch einzustellen

Ich bin kontaktfähig und offen gegenüber Vorschlägen anderer. In Gesprächen mit anderen kann ich meine eigene Meinung und meine Vorschläge verständlich und überzeugend vortragen. Durch meine freundliche und offene Art gewinne ich Sympathien und erhalte Unterstützung von meinen Gesprächspartnern, die mir Vertrauen entgegenbringen.

Disziplin

Fähigkeit, in gebilligter Disziplin zu handeln

Für mich ist es wichtig, dass einmal getroffene Regeln und Abmachungen eingehalten und umgesetzt werden. Auch wenn ich mitunter etwas anderes lieber machen würde, halte ich mich an Vereinbarungen. Ich nehme auch auf Andere Einfluss, damit sie sich ebenfalls diszipliniert verhalten und an der Erreichung der Ziele mitarbeiten.

Auch an Zielen, die nur mich selbst betreffen, arbeite ich freiwillig und selbstverantwortlich nach meinen eigenen Wertvorstellungen.

Eigeninitiative

Fähigkeit, Handlungen aktiv zu beginnen

Ich setze gerne aus eigenem Antrieb Dinge in Gang und suche nach neuen Aufgaben und Herausforderungen. Was ich mir vorgenommen habe, führe ich zu Ende. Die Triebfeder für meine Aktivität bin ich selbst.

Eigenverantwortung

Fähigkeit, verantwortlich zu handeln

Ich kenne meine Stärken und Schwächen. Ich fühle mich persönlich dafür verantwortlich, dass einmal übernommene Aufgaben auch zu einem guten Ergebnis führen. In Gruppen fühle ich mich auch aus eigenem Antrieb für andere mitverantwortlich und bringe das auch in schwierigen Situationen zum Ausdruck.

Einsatzbereitschaft

Fähigkeit, mit vollem Einsatz zu handeln

Ich setze mich aktiv für Ziele und Aufgaben ein. Ich motiviere andere zum Handeln und ärgere mich über „Drückeberger“. Wenn ich etwas für wichtig einschätze, dann engagiere ich mich auch dafür.

Entscheidungsfähigkeit

Fähigkeit, Entscheidungen unverzüglich zu treffen

Ich kann in Situationen - auch in schwierigen - Entscheidungen fällen. Dabei gehe ich überlegt vor und berücksichtige mögliche Konsequenzen.

Ergebnisorientiertes Handeln

Fähigkeit, an Ergebnissen orientiert zu handeln

Ich verfolge Ziele willensstark und aktiv, bis klare Ergebnisse vorliegen. Dazu nutze ich mein eigenes Wissen und beziehe auch neue Informationen mit ein.

Experimentierfreude

Fähigkeit, in neuen Situationen zu probieren, neuartig zu handeln

Ich beschäftige mich aus eigenem Interesse mit neuen Aufgaben und Herausforderungen und experimentiere gerne. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um Experimente mit unterschiedlichen Materialien handelt oder ob es um neue und/oder unterschiedliche Objekte /

Projekte geht. Ich beziehe andere gerne in meine Aktivitäten mit ein. Ich bevorzuge Aufgaben, die die Phantasie herausfordern und zu neuen Lösungen führen können.

Fachliche Anerkennung

Fähigkeit, eigenes fachliche Können sowie das anderer sachlich anzuerkennen

Ich bin in der Schule bzw. in der Ausbildung fachlich gut. Das sehen auch meine Lehrer bzw. Ausbilder so. Ich bin im Allgemeinen in den Fächern / in der Praxis sicher und setze mein breites Wissen entsprechend um. Andere kommen gerne auf mich zu und fragen um Rat und fachliche Unterstützung bei theoretischen und praktischen Aufgabenstellungen.

Fachwissen

Fähigkeit, neuestes Fachwissen einbeziehend zu handeln

Ich besitze spezielles Wissen und Können, das ich in anderen Zusammenhängen erworben habe, z. B. aus eigenem Interesse, innerhalb der Familie, innerhalb meiner Freizeitaktivitäten. Ich kann diese Erfahrungen in der Schule und der Ausbildung einbringen und damit auch andere unterstützen.

Fleiß

Fähigkeit, konzentriert und unermüdlich zu handeln

Ich erledige mit Ausdauer große Arbeitsmengen. Gute Ergebnisse sind mir wichtig.

Gestaltungswille

Fähigkeit, etwas willensstark zu gestalten

Erhöhte Anforderungen und komplizierte Aufgaben steigern meine Aktivität. Ich versuche, Zusammenhänge zu erkennen und arbeite auch unter schwierigen Bedingungen an meiner Aufgabe weiter. Dabei unterscheide ich zwischen wichtigen und weniger wichtigen Dingen und lenke meine Energie auf das, was wirklich wichtig ist.

Gewissenhaftigkeit

Fähigkeit, gewissenhaft zu handeln

Andere können sich auf mich verlassen. Ich arbeite gründlich, sorgfältig, zuverlässig, überlegt und versuche, Fehler zu vermeiden. Ich fühle mich meiner jeweiligen Arbeitsgruppe, meinen Lern- und Arbeitspartnern gegenüber verantwortlich.

Glaubwürdigkeit

Fähigkeit, glaubwürdig zu handeln

Ich reiße andere mit und überzeuge sie, indem ich mich selbst als Vorbild verhalte und ehrlich und offen über meine Erfahrungen und mein Wissen berichte. Es macht mir nichts aus, Fehler und Schwächen zuzugeben, und ich bin bereit, eigene Argumente und Sichtweisen zu korrigieren.

Hilfsbereitschaft

Fähigkeit, anderen Hilfe zu leisten

Ich unterstütze gern andere und helfe bei Problemen und Schwierigkeiten.

Humor

Fähigkeit, sich „von außen“, gelassen zu betrachten

Ich habe eine positive Einstellung zum Leben, fühle mich innerlich ausgeglichen und bin meistens locker. Angespante und allzu ernste Situationen erfasse ich schnell und kann durch meine Art entspannen und entkrampfen. Ich kann auch über mich selbst lachen.

Impulsgeben

Fähigkeit, anderen Handlungsanstöße zu vermitteln

Ich entwickle gerne weiterführende Ideen und ermuntere andere, sich an der Umsetzung zu beteiligen. Ich bin aktiv beim gemeinsamen Handeln und bringe meine Ideen, mein Wissen und meine Denkanstöße durch entsprechende Argumente ein.

Innovationsfreudigkeit

Fähigkeit, Neuerungen gern anzugehen

Ich bin Neuem gegenüber grundsätzlich aufgeschlossen und setze mich aktiv für interessante neue Lösungen in unterschiedlichen Gebieten ein. Ich probiere sie aus und versuche, andere für diese neuen Ideen und Lösungen zu interessieren. Ich freue mich über neue Angebote und Betätigungsfelder innerhalb der Schule / des Unternehmens. Ich informiere mich darüber und beteilige mich aktiv, wenn mir das Angebot gefällt und wenn ich es für wichtig und sinnvoll halte.

Integrationsfähigkeit

Fähigkeit, mit anderen Personen erfolgreich zusammenzuwirken

Ich kann unterschiedliche Personen und Interessensgruppen durch meine Art wie ich mit ihnen umgehe und spreche, zusammenbringen und zum gemeinsamen Handeln bewegen. Ich trage mit

dazu bei, dass Neuankömmlinge in eine bestehende Gruppe aufgenommen werden. Ich kläre sie über die Art der Zusammenarbeit und den Umgang miteinander auf. Ich bin engagiert, wenn es darum geht Vorurteile abzubauen.

Kommunikationsfähigkeit

Fähigkeit, mit anderen Personen erfolgreich zu kommunizieren

Ich bin gesprächsbereit und kann gut zuhören. Es ist mir wichtig, meine Gesprächspartner richtig zu verstehen. Ich bin im Gegenzug darum bemüht, mich klar und deutlich auszudrücken, damit andere verstehen, was ich meine.

Komplexes Denken

Fähigkeit, ganzheitlich zu denken und zu handeln

Wenn ich mich mit Themen / Aufgaben beschäftige, dann interessieren mich nicht nur einzelne Fakten, sondern der komplette Zusammenhang. Dazu verschaffe ich mir einen Überblick und leite daraus mögliche Konsequenzen ab, ohne mich dabei in Details zu verlieren.

Konfliktlösung

Fähigkeit, auch unter Konflikten erfolgreich zu handeln

Ich bin in der Lage in Auseinandersetzungen konstruktive Argumente vorzubringen und andere zum Gespräch zu bewegen. Als Streitschlichter höre ich unvoreingenommen zu und versuche zu vermitteln. Wenn ich selbst in eine Auseinandersetzung verwickelt bin, versuche ich fair und gerecht zu sein und bringe dabei ehrliche Argumente vor.

Konsequenzen-Bewusstsein

Fähigkeit, die Folgen von Entscheidungen voraussehend zu handeln

Ich kann die Konsequenzen von Entscheidungen und Handlungen einschätzen. Ich nehme Sachverhalte und Bedingungen wahr, gehe fachlich und methodisch vor und versuche die Logik der Zusammenhänge zu erkennen. Ich leite aus Entscheidungen die daraus resultierenden Folgen ab und übernehme Verantwortung für mich und andere.

Konzeptionsstärke

Fähigkeit, sachlich gut begründete Handlungskonzepte zu entwickeln

Ich nutze mein Wissen und meine Erfahrung zur Entwicklung neuer Ideen. Ich bin bereit, auf dem Weg der Umsetzung neue Aspekte und überzeugende Argumente in mein Denken und Handeln aufzunehmen. Diese Ideen und Lösungen setze ich mit Engagement in die Tat um.

Lernbereitschaft

Fähigkeit, gern und erfolgreich zu lernen

Ich bin neugierig/wissbegierig, lerne gerne und möchte mir Wissen und Fähigkeiten auch selbstständig aneignen. Um das zu erreichen, organisiere ich vieles selbst.

Lernfähigkeit und Wissen

Fähigkeit, ausgehend vom neuesten Wissensstand zu handeln

Ich lerne weitgehend selbst organisiert. Mein Wissen und meine Erfahrungen tausche ich mit anderen Menschen aus und nutze die gewonnenen Erkenntnisse für meine eigene Weiterentwicklung.

Mobilität

Fähigkeit, geistig / körperlich beweglich zu sein

Auf neue Aufgaben, Themen und Arbeitsbedingungen reagiere ich flexibel und stelle mich schnell auf Neues ein. Ich kann mit Veränderungen umgehen und bin bereit, dafür zu lernen.

Offenheit für Veränderungen

Fähigkeit, Veränderungen als Lernsituationen zu verstehen und entsprechend zu handeln

Ich bin aufgeschlossen gegenüber neuen Idee, Herausforderungen und Lösungen. Neue Situationen bringen mich dazu, mir Informationen in Selbstorganisation zu verschaffen. Ich setze mich aktiv mit neuen oder veränderten Situationen auseinander, weil ich mich weiterentwickeln möchte.

Optimismus

Fähigkeit, zuversichtlich zu handeln

Ich bin grundsätzlich sehr zuversichtlich und schaue neugierig und erwartungsvoll in die Zukunft. Ich kann mit meinem Optimismus andere anstecken und wirke deshalb aktivierend, motivierend und zukunftsorientiert.

Organisationsfähigkeit

Fähigkeit, organisatorische Aufgaben aktiv und erfolgreich zu bewältigen

Ich kann umfangreiche Aufgaben gut strukturieren und dann auch entsprechend steuern. Ich kann entscheiden, mit welchen Mitteln, Methoden und auf welchem Weg was zu tun ist. Dazu nutze ich mein Wissen, meine Fähigkeiten und Erfahrungen und integriere die Ideen, die andere dazu beitragen.

Pflichtgefühl

Fähigkeit, nach bestem Wissen und Gewissen zu handeln

Ich komme freiwillig meinen Pflichten nach und bin dabei gewissenhaft und gründlich. Ich akzeptiere getroffene Vereinbarungen und handle danach.

Planungsverhalten

Fähigkeit, vorausschauend und planend zu handeln

Ich kann bei Aufgaben entscheiden, wie Arbeitsabläufe schrittweise günstig festgelegt werden. Ich gehe vorbereitet und strukturiert an neue Aufgaben heran und entwickle einen Plan zur sinnvollen Bearbeitung. Beim Lernen versuche ich ebenfalls, mir planvoll und organisiert neues Wissen anzueignen.

Problemlösungsfähigkeit

Fähigkeit, Problemlösungen erfolgreich zu gestalten

Ich versuche, Problemen auf den Grund zu gehen. Ich erkenne Problemursachen, entwickle Lösungen, bespreche sie in meiner Arbeitsgruppe und bringe die Problemlösung engagiert voran.

Projektorganisation

Fähigkeit, Projekte erfolgreich durchzuführen

Ich bin in der Lage, Aufgaben, an denen verschiedene Personen beteiligt sind, zu koordinieren und zu organisieren. Ich achte sowohl auf die Einhaltung von Terminen, der Kosten und der Qualität als auch auf die Zufriedenheit der Beteiligten. Ich kümmere mich um die Beschaffung des notwendigen Materials.

Sachlichkeit

Fähigkeit, sachbezogen zweckmäßig zu handeln

In der Zusammenarbeit mit anderen Menschen sind Objektivität, Gerechtigkeit, logisches und sachliches Denken sehr wichtig für mich. Ich bemühe mich darum, emotional geführte Auseinandersetzungen zu verhindern, wenn deutlich wird, dass sie zu keinem Ergebnis führen werden.

Schlagfertigkeit

Fähigkeit, schlagfertig zu antworten

Ich bin meistens locker und unbefangen und kann mich im Gespräch durchsetzen, ohne dabei andere zu verletzen. Mir fällt meistens im richtigen Moment das Passende ein. Dabei erkennen andere meinen Humor.

Schöpferische Fähigkeiten

Fähigkeit, schöpferisch (kreativ) zu handeln

Ich probiere Neues aus und bin dabei kreativ. Ich verstehe schwierige Aufgaben als Herausforderung und suche nach neuen Lösungen, auch gerne mit anderen Personen. Dabei entwickle ich auch ungewöhnliche Ideen.

Selbstentwicklung

Fähigkeit, das eigene Handeln zu gestalten

Ich kenne meine eigenen Stärken und Schwächen und suche freiwillig und aus eigenem Antrieb nach Möglichkeiten der Stärkenentwicklung. Ich gehe planvoll und überlegt in Situationen vor und teste meine Grenzen aus, um mich dann weiter zu entwickeln.

Soziales Engagement

Fähigkeit, sozial tatkräftig zu handeln

Ich suche soziale Kontakte und setze mich tatkräftig für soziale Fragen und für andere Menschen ein. Ich engagiere mich für Aufgaben im Ehrenamt und biete von mir aus Unterstützung an, wenn ich erkenne, dass jemand durch meine Hilfe weiterkommt.

Sprachgewandtheit

Fähigkeit zu geschmeidigem Sprechhandeln

Ich kann mich sprachlich gut ausdrücken und auf unterschiedliche Menschen, Sprachstile und Kulturen einstellen.

Strukturiertes Denken und Handeln

Fähigkeit, Handlungsziele systematisch-methodisch zu verfolgen

Wenn ich Aufgaben erledige oder Probleme löse, dann lege ich großen Wert darauf, dass ein optimales Ergebnis entsteht. Dazu setze ich all mein Wissen und Können ein, gehe systematisch und methodisch vor und fordere auch die Mitglieder von Arbeitsgruppen dazu auf.

Tatkraft

Fähigkeit, tatkräftig zu handeln

Wenn es etwas zu tun gibt, packe ich mit an. Ich ziehe ergebnisorientiertes und aktives Handeln langen Diskussionen vor. In schwierigen Situationen bin ich als „Fighter“ aktiv.

Teamfähigkeit

Fähigkeit, in und mit Teams erfolgreich zu arbeiten

Ich arbeite gern in Gruppen und suche bei Auseinandersetzungen nach gemeinsamen Lösungen, denen sich alle Gruppenmitglieder anschließen können. Bei Streitigkeiten im Team versuche ich zu vermitteln. Wenn Teammitglieder mich von etwas überzeugen wollen, höre ich zu und gehe konstruktiv mit den Argumenten um.

Umgebungskenntnisse

Fähigkeit, sich Umfeldskennntnisse zu erarbeiten, neue Richtungen zu erkennen und entsprechend zu handeln

Ich begnüge mich nicht nur mit Detailwissen, das sich auf meine jeweiligen Fächer und Arbeitsaufgaben bezieht, sondern informiere mich auch darüber, was andere tun, um Entscheidungen treffen zu können. Weil ich auch andere Möglichkeiten kenne, bin ich in der Lage, auch auf unvorgesehene oder neue Bedingungen aktiv zu reagieren.

Ich nutze unterschiedliche Informationsquellen, um in verschiedenen Bereichen auf einem neuen Stand zu sein.

Unterstützung für andere

Fähigkeit, Gruppenmitglieder zu fördern

Ich unterstütze die Mitglieder eines Teams / Gruppe aktiv. Besonders trifft dies auf schwächere Gruppenmitglieder zu.

Verständnisbereitschaft

Fähigkeit, andere zu verstehen und sich verständlich zu machen

Mir ist es wichtig, die Ansichten, Interessen und Verhaltensweisen anderer Menschen zu verstehen. Ich weiß, dass es für viele Dinge des täglichen Schul- und Arbeitslebens unterschiedliche Sichtweisen gibt. Ich bin bereit, mich damit aufgeschlossen auseinander zu setzen.

Werbetalent

Fähigkeit, andere für Aufgaben und Produkte zu interessieren

Ich gehe auf andere Menschen aktiv, ideenreich und überzeugend zu. Ich kann sie von einer Sache oder Aktion oder von mir als Person überzeugen und auch erfolgreich für ein Projekt werben.

Wertebewusstsein

Fähigkeit, ethisch zu handeln

Ich habe persönliche Werte und Ziele und entwickle Pläne für meine Zukunft. Ich handle selbstverantwortlich und selbstkritisch. Ich kann formulieren, wofür ich bin, wofür ich mich persönlich einsetze und was meinen Widerstand herausfordert.

Wissensweitergabe

Fähigkeit, anderen Wissen und Erfahrungen erfolgreich zu vermitteln

Ich verfüge über ein vielfältiges Wissen und unterschiedliche Fähigkeiten. Ich kann diese Kenntnisse interessant, verständlich und anwendbar anderen erklären und an sie weitergeben. Es macht mir Spaß, mich mit anderen über Wissensbereiche und anderes Know-how auszutauschen.

Zielstrebigkeit

Fähigkeit, sich selbst und andere auf Ziele hin zu orientieren

Ich überlege mir gründlich, welche Ziele ich erreichen möchte. Ich handele dann zielstrebig, zeige Entschlossenheit und versuche, Hindernisse zu umgehen bzw. sie zu beseitigen. Ich kann andere auch für Ziele gewinnen und dann gut mit ihnen zusammen arbeiten.

Zugehörigkeitsgefühl

Fähigkeit, sich anderen verbunden zu fühlen und sich redlich zu verhalten

Ich unterstütze Menschen und Gruppen, denen ich mich emotional verpflichtet fühle. Auch bei zeitweiligen Differenzen stehe ich zu ihnen und dokumentiere das auch durch mein Verhalten.

Ich achte andere Menschen und Interessen und setze mich für einen fairen Umgang miteinander ein. Ich gehe gegen Ungerechtigkeit vor und setze mich aktiv für gemeinsame Ziele ein.

Zusammenarbeit

Fähigkeit, gemeinsam mit anderen erfolgreich zu handeln

Ich kann gut organisieren und Personen und Dinge gut koordinieren. Ich beteilige mich an gemeinsamen Aktivitäten und freue mich über positive Ergebnisse, die in einer Gruppe entstanden sind.

Zuverlässigkeit

Fähigkeit, Fähigkeit, zuverlässig zu handeln

Ich erledige Aufgaben gründlich, gewissenhaft und mit Pflichtgefühl. Andere können sich auf mich verlassen.

10.4 MIT - Beispiel: Offenheit für Veränderungen



►► Grundsätzliche Überlegungen

In einer sich rasch ändernden sozialen, ökonomischen, technisch-technologischen Umwelt ist es wichtig, prinzipiell für Veränderungen offen und interessiert zu sein. Nur so können Personen aktiv ihr Leben gestalten und aus den vielfältigen impliziten Erfahrungen anderer, die neue Situationen und Herausforderungen erfolgreich bewältigt haben, lernen. Jedes wirkliche Erfahrungs-Lernen erfolgt in offenen Situationen und unter einem Anpassungs- und Handlungsdruck.



Viele Veränderungen zählen

Wenn von Veränderungen gesprochen wird, denkt man in der Regel an große, durchgreifende Veränderungen. Im realen Alltag treten diese aber eher selten auf.

Es sind vielmehr die vielen kleinen Veränderungen im Arbeitsalltag, denen wir begegnen und auf die wir uns einstellen müssen. Diese sind für ein Unternehmen genauso bedeutsam wie die großen.

Diese »kleinen« Veränderungen nennt man auch »inkrementale«. Frohman stellte in einer beachtenswerten Studie, in der er die »inkrementalen Veränderungen« und ihre Rolle im Unternehmen untersucht, fest:

➡ Kennzeichen

- Solche Personen, die Veränderungserfordernisse frühzeitig erkennen und tatkräftig fördern bzw. ermöglichen, waren zwar in der Regel der Geschäftsführung bekannt, jedoch nicht auf der Liste der »High potential-Kandidaten«. Es handelte sich hierbei vor allem um Personen, die sich nicht vollständig in die unternehmensinternen PE-Systeme einpassten.



Sie galten aber Personen, die Probleme, wenn sie auftraten, offensiv anpackten und versuchten, sie zügig zu lösen.

- Die Initiative solcher Personen wurde in allen untersuchten Fällen auf der Grundlage einer Verantwortung für das Unternehmen getragen. Die Initiative, Veränderungen frühzeitig zu erfassen und ihnen aktiv handelnd zu begegnen, waren weder in der jeweiligen Arbeitsaufgabe, in der Selbstbeschreibung oder sonst wo begründet.
- In allen von Frohmann untersuchten Fällen mussten die besagten Personen etwas Neues lernen. Und dieses Neue hatte stets etwas mit der angestrebten Veränderung zu tun. Es wäre sicher nicht oder weniger intensiv gelernt worden, wenn die Personen sich nicht mit den Problemen auseinandergesetzt hätten.
- Die Personen waren stark intrinsisch motiviert und nicht an öffentlichen Würdigungen und Auszeichnungen interessiert. Sie packten Veränderungen direkt an und beließen es nicht dabei, andere von der Notwendigkeit der Veränderung zu überzeugen.
- Insofern waren diese in hohem Maße handlungsorientiert und engagierten sich auch unter ungünstigen organisatorischen Bedingungen (Strukturen, Ressourcen, Befürchtungen von Führungskräften und Mitarbeitern...) für die angestrebten Veränderungen. Sie schoben bei Schwierigkeiten und Behinderungen unterschiedlicher Art nicht die Verantwortung auf andere ab, sondern packten selbst tatkräftig an und sahen ihr Handeln als wichtigen Beitrag, um ein Problem des Unternehmens frühzeitig zu lösen.
- Die Verantwortung für das Unternehmen, für andere Personen, für »die Sache« ist eine wesentliche Triebkraft für das Verhalten dieser inkrementalen Veränderer. Die Teilkompetenz »Offenheit für Veränderungen« hat sowohl starke Anteile der Personalen

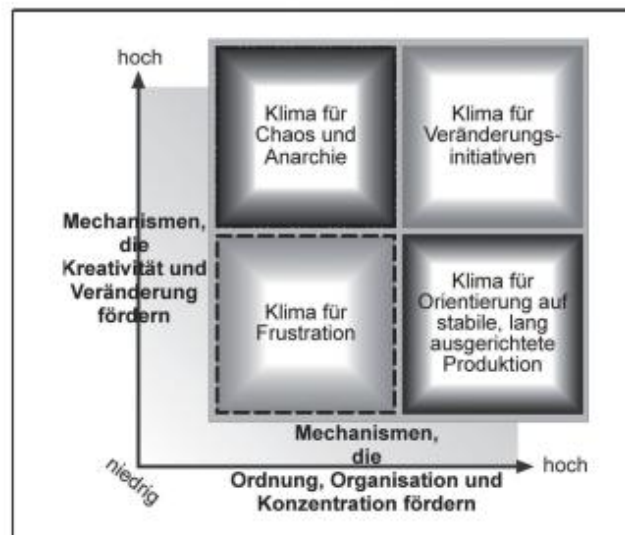
Kompetenz (P) als auch der Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A) und erklärt somit die von Frohmann herausgestellte Verantwortungsbereitschaft, Tatkraft und intrinsische Motivation dieser Personen.

- Die untersuchten Personen waren mehr auf die Ergebnisse ihres Veränderungshandelns als auf Gruppenarbeit oder Teamwork ausgerichtet. Natürlich arbeiteten sie mit anderen zusammen. Wenn sie von ihrer verändernden Arbeit überzeugt waren, dann verfolgten sie auch die Aufgabe – gegebenenfalls auch »an den anderen vorbei« und mit anscheinend nicht selten undiplomatischen Erscheinungsformen.

Insofern achtet die Umwelt diese Personen oft erst vom Ergebnis her. Und sie werden davor eher als unbequeme, ja für andere auch als relativ unberechenbare Personen charakterisiert, denn nicht wenige Mitarbeiter fürchten sich vor Veränderungen – und den Betreibern dieser.

Tatsächlich sind die Bedingungen für inkrementale Veränderungen – entgegen der oft vollmundigen Aussagen in der Managementliteratur – in vielen Unternehmen eher einschränkend und hinderlich.

Einerseits brauchen die Unternehmen Ordnung und Konzentration auf Kontinuität, andererseits müssen sie auch Offenheit und Initiativen für Veränderungen und somit auch für die Veränderung bisheriger unternehmensinterner Normen zulassen. Stiefel (1997) drückt dieses Wechselspiel in folgender Matrix aus:



Differenzierung von Lern- und Veränderungsoffenheit

Lombardo/Eichinger (2000) unterscheiden vier unterschiedliche Personengruppen bzgl. ihrer Lern- und Veränderungsoffenheit:

Gruppe 1: »People agility«

Das sind Personen, die sich selbst sehr gut kennen und die aus früher gewonnenen Erfahrungen lernen. Sie verhalten sich anderen Personen gegenüber konstruktiv und beziehen

diese nach Möglichkeit ein. Sie gehen mit Veränderungen überlegt um und sind in der Regel sehr zielbeharrlich und aktiv.

Gruppe 2: »Results agility«

Das sind wiederum Personen, die Ergebnisse unter schwierigen Bedingungen erzielen, sich offensiv mit Widersprüchen auseinander setzen und diese suchen. Sie nehmen auf andere dahingehend Einfluss, dass sich diese über die Maße in ihrem Leistungsverhalten engagieren und den anderen Personen Zuversicht in deren Leistungen und Veränderungsbereitschaft vermitteln.

Gruppe 3: »Mental agility«

Damit werden Personen beschrieben, die neue Probleme mit einer neuen Perspektive anpacken und sowohl mit Komplexität als auch mit Widersprüchlichkeiten umgehen können. In der Regel können sie ihre Vorstellungen anderen gegenüber logisch, systematisch, gut nachvollziehbar erläutern.

Gruppe 4: »Change agility«

Das sind Personen, die neugierig sind und Hinweise Dritter gern auffangen und erweitern. Sie experimentieren gern mit neuen Ideen und engagieren sich konkret, wenn sie sich davon eine Erweiterung vorhandener oder die Entwicklung neuer Fertigkeiten und Fähigkeiten erhoffen.

Diese vier Gruppen entsprechen in hohem Maße den vier Kompetenzgruppen und -richtungen, die den vorliegenden »Modularen Informations- und Trainingsprogrammen« zu Grunde liegen:



Selbstcheck

Wenn Sie Ihre »Offenheit für Veränderungen« prüfen und erweitern wollen, dann analysieren Sie zuerst einmal, zu welcher der vier Gruppen Sie eher gehören – wenn auch zur Zeit möglicherweise weniger stark ausgeprägt. Gehen Sie am besten diese vier Gruppen mit einer

Die inkrementalen Verändere mit der größten Nachfragbarkeit sind Personen, die den Gruppen 1 und 2 angehören bzw. deutliche Ausprägungen in beiden Richtungen (P/A-Anteile) aufweisen. Wenn Sie sich in dieser Richtung bewusst weiter entwickeln wollen, dann sind weitere Modulare Informations- und Trainingsprogramme aus der ACT-Serie empfehlenswert, insbesondere:

- Eigenverantwortung (P);
- Einsatzbereitschaft (P/A);
- Gestaltungswille (A/P);
- Initiative (A);
- Innovationsfreudigkeit;
- Tatkraft (A).

Gründe für Nicht-Veränderung

McCall (1998) fertigte auf empirischer Grundlage eine umfassende Liste mit Gründen für Nicht-Veränderung und mangelnde Offenheit für Veränderungen an. Einerseits verfügen diejenigen Mitarbeiter über ein großes Veränderungspotenzial, die bereit und fähig sind, aus einmal gemachten Erfahrungen zu lernen und für sich neue Erkenntnisse und Kompetenzen abzuleiten. Andererseits haben Personen, die sich nicht verändern (wollen) und insbesondere Feedbacks abblocken und ignorieren, bedeutend weniger Potenzial für eigenständiges, selbst verwirklichendes Lernen und aktives Verändern.

66 Gründe

McCall zählt 66 Gründe für Nicht-Verändern auf:

5. »Frisiertes« Feedback,
6. unterschiedliche Botschaften,
7. kein Feedback,
8. hat die Botschaft nicht verstanden,
9. glaubt die Botschaft nicht,
10. hört nicht zu,
11. akzeptiert sie nicht,
12. muss Fehler und Mängel eingestehen,
13. passt nicht zum eigenen Selbstbild,
14. hört es gar nicht,
15. nimmt es nicht persönlich,
16. tendiert zur Überreaktion,
17. reagiert nicht gut auf Kritik,
18. ist misstrauisch gegenüber den Motiven anderer,
19. Quelle ist nicht glaubwürdig,
20. Andere kennen nicht mein wahres Ich,
21. fürchtet, dass unangenehme Fakten wahr sein könnten,

22. vertraut dem Geber des Feedbacks nicht,
23. es verletzt, schlechte Dinge zu hören,
24. negatives Feedback macht mich verrückt,
25. ich fühle, es ist inkorrekt,
26. es gibt mir das Gefühl, wie ein Kind ausgeschimpft zu werden,
27. kein Anreiz zur Veränderung,
28. es wird belohnt, so zu bleiben, wie man ist,
29. kostet Zeit und Energie,
30. die Kosten überwiegen den Nutzen,
31. der Nutzen ist nicht klar,
32. wird von außen oktroyiert,
33. keine persönliche Verpflichtung zur Veränderung,
34. sieht nicht die tatsächliche Bedeutung der Sache,
35. es ist nicht klar, was geändert werden muss,
36. es ist nicht sicher, was eine Veränderung hervorbringen wird,
37. kann nicht sagen, was wirklich wichtig ist,
38. kann nicht sagen, was wirklich wichtig ist,
39. erfordert etwas aufzugeben, was geschätzt wird,
40. weiß nicht, wie man sich verändern soll,
41. es gibt keine Gelegenheit zum Ausprobieren,
42. keine Rollenmodelle/klaren Orientierungen und Vorbilder,
43. ich war erfolgreich, so wie ich bin,
44. es ist bequem so, wie ich bin,
45. ich will nichts ändern,
46. ich kann es nicht ändern und will mir meine Finger nicht verbrennen,
47. es sieht dumm aus, wenn ich...,
48. ich fühle mich inkompetent,
49. es gibt keine Unterstützung,
50. der Zusammenhang und die Bedingungen sind unverändert,
51. zu viel Arbeit,
52. die Aufmerksamkeit liegt bei anderen Dingen,
53. andere Leute haben sich nicht verändert,
54. die Leute erlauben keine Veränderung,
55. ds ist schmerzhaft, demütigend,
56. Angst vor Manipulation,
57. Angst vor dem Unbekannten,
58. Arroganz,
59. Angst, Fehler zu machen,
60. Verletzlichkeit während des Versuchs der Änderung,
61. Angst, ich werde nicht genug kompetent sein,
62. ich habe schon früher versucht, mich zu ändern und bin gescheitert,
63. zu bequem, faul,
64. Angst, lächerlich gemacht zu werden,
65. ich bin überzeugt, recht zu haben,

- 66. ich will gemocht werden,
- 67. unterminiert das Selbstvertrauen,
- 68. bedroht das Selbstbild,
- 69. zu stolz,
- 70. ich bin durch andere abgeschreckt.

✓ Selbstcheck

Gehen Sie diese unterschiedlichen Gründe einzeln durch und überprüfen Sie dabei, inwieweit Sie sich von ihnen leiten lassen oder auch sich hinter einigen von ihnen »verstecken«. Je mehr Gründe für Sie zutreffend sind, desto mehr lassen Sie sich in ihrer möglichen Lern- und Veränderungsoffenheit einschränken bzw. bauen abwehrend Veränderungen vor.

Ein solcher Vergleich kann Ihnen helfen, Ihr eigenes Veränderungspotenzial kritisch einzuschätzen.

Wenn Sie sich Veränderungen gegenüber weiter öffnen wollen, dann suchen Sie sich anfangs drei hemmende Gründe heraus, denen Sie in den nächsten 14 Tagen energisch entgegentreten wollen und fixieren Sie Ihre Schritte. Schauen Sie täglich auf die Liste und führen Sie die Schritte konsequent aus. Sollten Sie sehen, dass eine Präzisierung eines Schrittes notwendig wird (aber nie im Sinne einer Senkung des Anspruchsniveaus, sondern wenn schon, dann im Sinne einer Zuspitzung, einer Erhöhung des Konkretheitsgrades!), dann nehmen Sie diese unverzüglich auf der Liste vor und setzen Sie sie in den nächsten Tagen um!

Gründe	Gegenstrategie	Einzelne Maßnahmen/Schritte	Beginn (Zeit)
1.			
2.			
3.			

Wenn Sie Ihre Schritte/Maßnahmen erfolgreich umgesetzt haben, wählen Sie die nächsten »Gründe« aus, denen Sie verändernd entgegentreten wollen, und definieren Sie auch hier Ihre Umsetzungsschritte. Gehen Sie davon aus, dass Sie sicher nicht alle Gründe verändern können, aber bei etlichen können Sie bei mehr Aufmerksamkeit, eigener Zielsetzung und einer höheren Portion Mut tatsächlich Veränderungen erwirken. Und bei den anscheinend kleinen, nicht sofort für andere sichtbaren Veränderungen sollte man beginnen! Denken Sie immer daran, dass sich Veränderungen im Sinne des Fortschritts nicht einfach ignorieren lassen und irgendwann auch die ewig Zögernden überholen und dann oft verbunden mit einem schmerzlichen Erwachen und Bedauern, nicht schon früher für die Veränderung eingetreten zu sein.

Eine Anekdote aus der Darwin-Zeit belegt diesen allzu oft auftretenden Widerspruch zwischen wissenschaftlicher Erkenntnis und praktischer Verdrängung zugespitzt: Die Evolutionstheorie wurde vor allem von Seiten der Kirche von Anfang an auf das Schärfste bekämpft. In diesem Zusammenhang wird von dem Ausspruch der Ehefrau eines damals besonders prägenden anglikanischen Bischofs berichtet: »Lasset uns beten, dass die ganze Sache unwahr ist. Oder wenn sie doch wahr sein sollte, dass sie sich wenigstens nicht herumspricht.«

Lernen ist wie Rudern gegen die Strömung. Wer damit aufhört, fällt zurück.

Nur tote Fische schwimmen mit dem Strom.

Wo Wasser still steht, verschlammt es.

Persönliche Maßnahmen



Was nehme ich mir für die nächsten 6 Wochen im Sinne einer Erhöhung meiner »Offenheit für Veränderungen« vor? (Stichworte):

Was werde ich zuerst und vorrangig tun? (Stichworte):

Wie kontrolliere ich die Resultate? (Stichworte):

Wo werde ich mich weiter zum Thema »Offenheit für Veränderungen« informieren? (Stichworte):
