

John Erpenbeck • Volker Heyse • Horst G. Max



KODE[®]

Auswertung

Selbsteinschätzung

für Gerhard Grohmann

erstellt am 10.10.2009

Kontakt

Kontakt A·C·T

A·C·T Audit - Coaching - Training GbR
Geschäftsführer Prof. Dr. Volker Heyse

Zur Hohen Linie 13
D-93055 Regensburg

Telefon: +49 (0) 941 - 4 61 32 33
Telefax: +49 (0) 941 - 4 61 32 34
E-Mail: info@act-regensburg.de
www.act-regensburg.de

Kontakt ISB

ISB Information und Kommunikation GmbH & Co. KG
Dipl.-Wirtschaftsinformatiker Stefan Ortmann

Lindberghring 6b
Gewerbepark Flughafen Paderborn L.
D-33142 Büren

Telefon: +49 (0) 2955 - 747 22 - 20
Telefax: +49 (0) 2955 - 747 22 - 68
E-Mail: info@isb-ik.de
www.isb-ik.de, www.competenzia.de

Das Werk, einschließlich aller Teile, ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Rechteinhabers unzulässig und strafbar.
Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeisung und Verarbeitung in elektronische Systeme.

KODE® und **KODE®X** sind eingetragene Warenzeichen der A·C·T.

Competenzia ist ein Warenzeichen der ISB Information und Kommunikation GmbH & Co. KG.

Weitere Informationen: www.competenzia.de





Kurze Einführung: KODE®-Ausgangspunkte

KODE® ist die Abkürzung für **Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung**. Dahinter verbirgt sich ein umfangreiches Diagnose-, Trainings- und Coaching-System.

Die Diagnose ist gemäß der **KODE®**-Philosophie „nur“ Mittel zum Zweck: zum Entwickeln und Stärken von Kompetenzen auf den Ebenen Person / Team / Unternehmen.

KODE® ist kein psychometrischer Test, sondern ein Selbstcheck- und Entwicklungsverfahren.

Die Ergebnisse werden auf vier Kompetenzbereiche ("Grundkompetenzen", "Basiskompetenzen") bezogen:

- P: Personale Kompetenz
- A: Aktivitäts-/Handlungskompetenz
- F: Fach- und Methodenkompetenz
- S: Sozial-kommunikative Kompetenz

Die **KODE®** Ergebnisse werden jedoch nicht auf eine Vierer-Typologie begrenzt. In umfangreichen empirischen Untersuchungen wurden die vier grundsätzlichen Kompetenzbereiche in 64 Teilkompetenzen unterteilt. Es wird somit die Kompetenzvielfalt erfasst und abgebildet.

KODE® bezeichnet Kompetenzen als Voraussetzungen zur Selbstorganisation des Handelns - insbesondere in Veränderungssituationen und als Anpassungsfähigkeit im umfassenden Sinne.

Es handelt sich also - verallgemeinert - um Fähigkeiten, selbstorganisiert zu denken und zu handeln.

In Bezug auf die eigene Person (P), mit mehr oder weniger Antrieb Gewolltes in Handlungen umzusetzen (A), gestützt auf fachliches oder methodisches Wissen (F) und unter Einsatz der eigenen kommunikativen und kooperativen Möglichkeiten (S).

Zum Umgang mit den eigenen KODE®-Ergebnissen

Sie erhalten in der Langform verschiedene Interpretationsangebote und Handlungsanregungen auf der Grundlage der KODE®-Befragung.

Je nach Interessen und Erfordernissen werden folgende Auswertungen bereit gestellt:

Kompetenzprofil

Ein Kompetenzprofil mit der Abbildung der eigenen Kompetenzen unter günstigen (normalen, unproblematischen) Alltagsbedingungen sowie unter ungünstigen (schwierigen, Stress- oder Konflikt-) Bedingungen;

Interpretationsangebote

Verbale Interpretationsangebote zur (flexiblen) Kompetenznutzung unter günstigen sowie unter ungünstigen Alltagsbedingungen und Interpretation ihrer Gleichheit oder Verschiedenheit im Gebrauch unter verschiedenen Bedingungen;

KompetenzAtlas

die Ausbreitung Ihrer Kompetenzwerte auf einem KompetenzAtlas mit 64 Teilkompetenzen. Sie erfahren dadurch zusätzliche Details zu den von Ihnen möglicherweise besonders beherrschten Teilkompetenzen sowie zu Ihren weniger ausgeprägten. Auch hier wird wieder zwischen unterschiedlichen Alltagsbedingungen unterschieden;

HI/HE/HV/HR-Vergleich

Die Interpretation des Verhältnisses von Handlungsideal, Handlungserwartungen, Handlungsvollzug, Handlungsergebnis zu Ihren „persönlichen Kompetenzbilanzen“ unter unterschiedlichen Anforderungen und zu möglichen Kompetenzreserven.

Die Hinweise fußen auf einem Vergleich Ihrer Ideale und konkreten Verhaltensabsichten, Ihrer konkreten Kompetenznutzung und Ihres Verhaltenserfolges;

Optional können folgende Auswertungen bereit gestellt werden:

Sprechen Sie mit dem für Sie mit dem (der) für Sie zuständigen Berater(in)/-Trainer(in) die von Ihnen gewünschten Auswertungen ab und bitten Sie um zusätzliche Erläuterungen und Empfehlungen.

Modulare Informations- und Trainingsmodule

1-2 Modulare Informations- und Trainingsmodule (MIT); kleine, effiziente Selbsttrainingsprogramme

Zeitmanagement

Einschätzungen/Empfehlungen zum persönlichen Zeitmanagement

Lernverhalten

Einschätzungen/Empfehlungen zum persönlichen Lernstil und Lernverhalten

Empfehlungen zum Umgang

Empfehlungen zum Umgang mit Personen mit einer anderen KompetenzArchitektur. Hinweise zum Training der eigenen sozialen Wahrnehmung

Meta-Sollprofile

Vergleich mit Soll-Profilen übergreifender Kompetenzen (Meta-Sollprofile) wie: Vertriebs-/Verhandlungskompetenzen, Interkulturelle Kompetenzen, Selbstentwickler-Kompetenzen, Führungskompetenzen; Entrepreneurship-Kompetenzen.

Beachten Sie auch folgende Orientierung für die Interpretation Ihrer Ergebnisse: In jeder stark ausgeprägten Kompetenz und persönlichen Stärke liegt auch eine Schwäche, wenn die jeweilige Kompetenz und Verhaltensstärke übertrieben wird!

Ein übertriebener Kompetenzeinsatz kann zu einer Selbstbegrenzung sowie zu Abwehr bei Dritten führen. Wenn dieses jedoch bewusst wird und Übertreibungen bewusst zurückgenommen werden können, dann kommt man wieder in den Bereich der effizient eingesetzten Kompetenzen und Stärken zurück.

Zu möglichen Kompetenzübertreibungen wird an entsprechender Ergebnisstelle noch einmal hingewiesen.

Nun viel Spaß bei der Beschäftigung mit der Auswertung!



Kompetenzprofile

Wenn Sie Ihr nachfolgendes Kompetenzprofil betrachten, dann gehen Sie bitte davon aus, dass Ihre jeweiligen Werte in den Kompetenzgruppen P/A/F/S stets zwischen 12 und 48 Punkten liegen.

12 Punkte heißt: „sehr niedrig ausgeprägt“;
48 Punkte heißt: „extrem hoch ausgeprägt“.

Irgendwo dazwischen liegen Ihre Werte.

Zur Interpretation Ihrer eigenen Werte sollten Sie wissen:

- 1.** Es gibt keine „guten“ oder „schlechten“ Werte. Es gibt auch keine zeitüberdauernden Standard-Normwerte, mit denen Ihre Kompetenzausprägungen verglichen und bewertet werden können. Im Bereich der Arbeit hängt das Soll von den jeweiligen Tätigkeits- bzw. Funktionsgruppen, von der Branche und natürlich vom Entwicklungsstand und den spezifischen Erfordernissen Ihrer Arbeitseinrichtung ab.
- 2.** Die Übertreibung einer Stärke im Sinne besonders stark ausgeprägter Kompetenzen (Stärken-Schwächen-Paradox) beginnt individuell bei unterschiedlichen Werten. Sie sollten ab 36-38 Punkten auch die Hinweise zur Verhaltensübertreibung selbstprüfend lesen, auf jeden Fall jedoch bei Werten über 40.
- 3.** Sollten Sie unter „normalen“ Lebens- und Arbeitsbedingungen einen Wert über 40 Punkte haben und unter „schwierigen“ Lebens- und Arbeitsbedingungen auch noch eine Steigerung erfahren (zum Beispiel auf 42 Punkte), dann sollten Sie die Hinweise zur Verhaltensüberziehung sehr ernst nehmen und mit anderen

Personen über das Zutreffen einer oder mehrerer aufgeführter Verhaltensweisen sprechen. Schreiben Sie die zutreffenden Verhaltensweisen auf einen kleinen Zettel und prüfen Sie 8 Wochen lang täglich, wie Sie diese Übertreibungen „in den Griff bekommen“, reduzieren können. Sie kommen damit wieder in den Bereich der eigentlichen Stärken und Kompetenzvorteile.

4. Bedenken Sie aber auch, dass es in verschiedenen Tätigkeits- und Funktionsgruppen unterschiedlich hohe Kompetenzanforderungen gibt. So gelten beispielsweise für Kreditsachbearbeiter einer Bank bedeutend höhere Anforderungen an die Fachlich-methodische Kompetenz (insbesondere an die analytischen Fähigkeiten, das systematisch-methodische Arbeiten, Erkennen und Minimieren von Risiken...) als an die Firmenkundenbetreuer der gleichen Bank, von denen eine wiederum bedeutend höhere Aktivität / Handlungskompetenz und Personalkompetenz gefordert wird.

5. Wenn Sie in einer Kompetenzgruppe (P oder A oder F oder S) im Übergang von normalen zu schwierigen Alltagsbedingungen 10 oder mehr Punkte Differenz haben, dann kann das ein Hinweis darauf sein, dass Sie im Wechsel der Verhaltensanforderungen einerseits sonst eher zurückgehaltene Kompetenzen überdurchschnittlich aktivieren und andere zurücknehmen können. Sie zeigen damit also erweiterte persönliche Potenziale und Flexibilität im Verhalten. Auf der anderen Seite ist das ein Hinweis auf ein „Zu-viel-des-Guten“ und gleichzeitig ein „Zu-viel“ an Rücknahme anderer Kompetenzen.

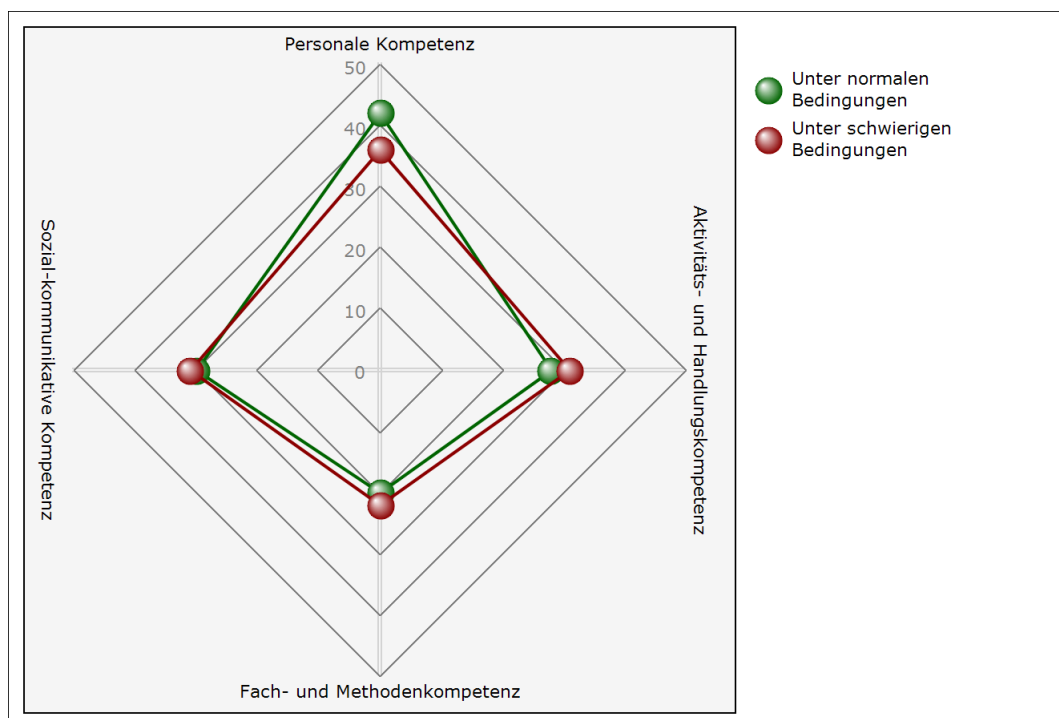
Eine grafische Darstellung der Zwischen- und Endergebnisse unter normalen wie schwierigen Lebens- und Arbeitsbedingungen

Individuelle Basiskompetenzen	personale	aktivitäts-bezogene	fachlich-methodische	soziale
Unter <i>normalen</i> Bedingungen	42	28	20	30
Unter <i>schwierigen</i> Bedingungen	36	31	22	31
Differenz	-6	3	2	1
Durchschnitt	39	30	21	30

Profilcharakteristik

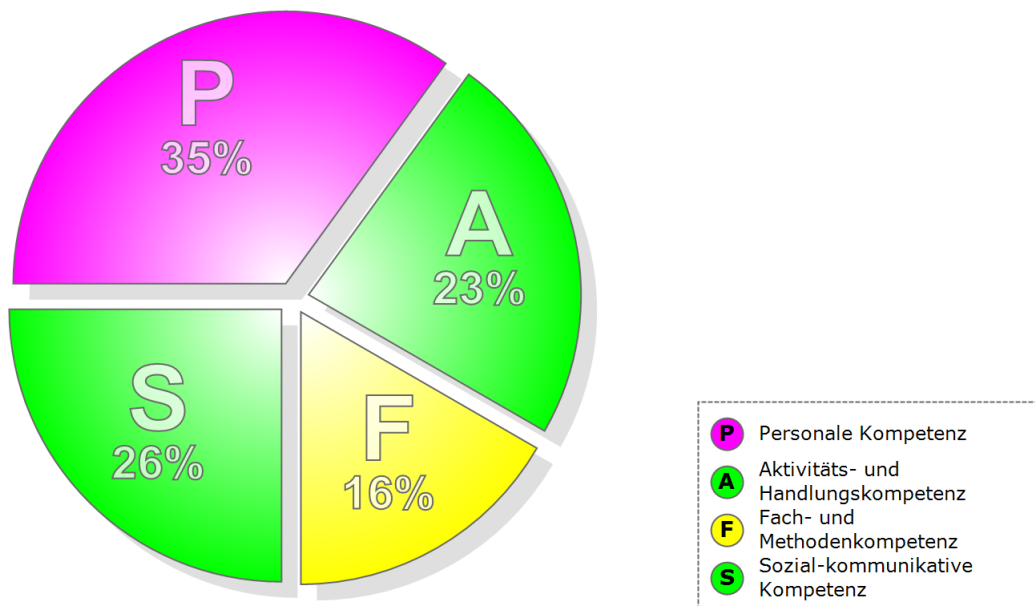
Herr Grohmann zeigt kaum/keine Verhaltensänderungen im Vergleich zwischen normalen und schwierigen Bedingungen. Die Kompetenzen haben gleiche Ausprägungen. Es dominiert die Personale Kompetenz. Er ist vor allem sehr stark bzgl. der eigenen Vorbildwirkung, Loyalität, Berechenbarkeit, Eigenverantwortung sowie eigener Wertorientierungen und Ideale; mittlere Ausprägungen haben die Aktivitäts-/Handlungskompetenz und Sozial-kommunikative Kompetenz und eine geringere Ausprägung die Fach- und Methodenkompetenz.

Herr Grohmann zeigt somit eine hohe Kontinuität im Verhalten und im Gebrauch der Kompetenzen unter unterschiedlichen Bedingungen. Andererseits kann er bei sehr starken Veränderungen und hohem Anpassungsdruck mangels flexiblen Kompetenzeinsatzes (fehlende Verstärkung gering oder mittel ausgeprägter Kompetenzen im Übergang von normalen zu schwierigen Bedingungen) möglicherweise stark irritiert und bedrängt und im eigenen Stressmanagement begrenzt sein.

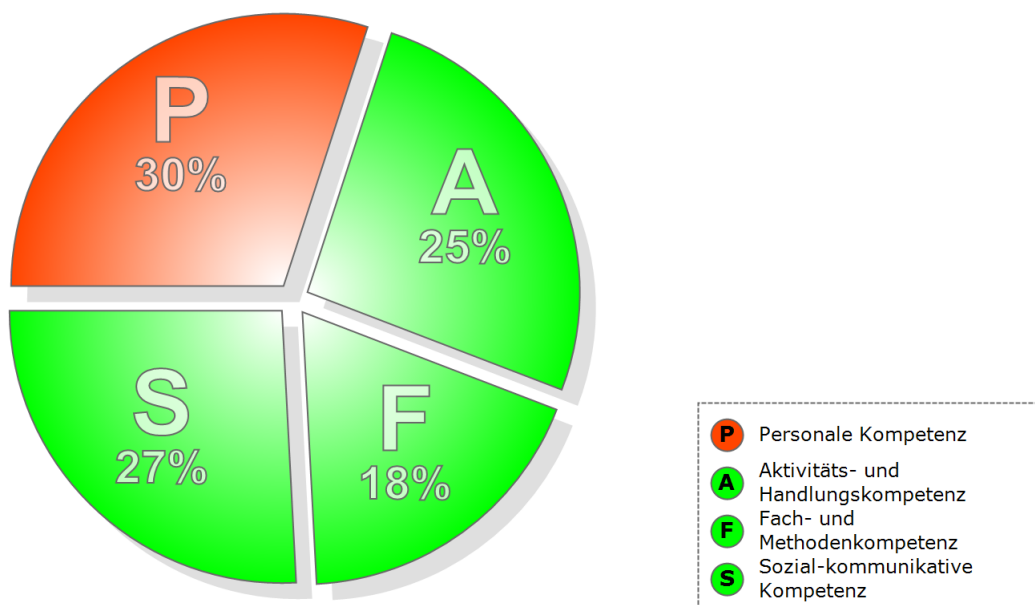


Kompetenzverteilung

Verteilung der Basiskompetenzen unter **normalen** Lebens- und Arbeitsbedingungen



Verteilung der Basiskompetenzen unter **schwierigen** Lebens- und Arbeitsbedingungen



Individuelle Basiskompetenzen Selbsteinschätzung

Individuelle Basiskompetenzen unter **normalen** Lebens- und Arbeitsbedingungen

Die Summen zeigen die individuellen Basiskompetenzen unter normalen Lebens- und Arbeitsbedingungen auf. Die höchsten Werte können auf einen übertriebenen Einsatz der Kompetenzen hinweisen.

	personale 42	aktivitäts- bezogene 28	fachlich- methodische 20	soziale 30
Handlungsideal (HI)	9	7	5	9
Handlungserwartungen (HE)	11	9	6	4
Handlungsvollzug (HV)	11	7	4	8
Handlungsergebnis (HR)	11	5	5	9

Individuelle Basiskompetenzen unter **schwierigen** Lebens- und Arbeitsbedingungen

Die Summen zeigen die individuellen Basiskompetenzen unter schwierigen Lebens- und Arbeitsbedingungen auf, d. h. bei Stress und Konflikten. Die höchsten Werte können auf einen übertriebenen Einsatz der Kompetenzen bei Stress und Konflikten hinweisen.

	personale 36	aktivitäts- bezogene 31	fachlich- methodische 22	soziale 31
Handlungsideal (HI)	9	9	6	6
Handlungserwartungen (HE)	9	9	3	9
Handlungsvollzug (HV)	11	3	7	9
Handlungsergebnis (HR)	7	10	6	7



Interpretation des Verhältnisses von Handlungsideal, Handlungserwartungen, Handlungsvollzug, Handlungsresultat

Bisher haben wir herausgefunden, welche Kompetenzen Sie unter normalen Arbeits- und Lebensbedingungen, aber auch unter schwierigen Arbeits- und Lebensbedingungen (Probleme, Konflikte, Stress ...) in ihrem Handeln einsetzen. Aber **KODE®** kann mehr!

Bei genauerem, tieferem Einblick in Ihre persönliche Kompetenzbilanz verknüpft **KODE®** vier verschiedene Fragen miteinander.

Zuerst einmal wird gefragt, wie Ihr Handlungsideal, Ihre Handlungserwartung in Bezug auf Ihr eigenes Verhalten und Handeln aussehen. Welche Kompetenzen wollen sie bevorzugt einsetzen, welche Handlungsresultate erwarten Sie? Wo möchten Sie besonders viel erreichen und damit auch bewusst Ihre Kompetenzen aktivieren?

Dann wird gefragt, wie Sie Ihr Verhalten, den Handlungsvollzug einschätzen, mit dem Sie Ihre Handlungserwartung(en) verwirklichen und entsprechende Handlungsresultate erzielen wollen.

Drittens wird gefragt, welches Handlungsresultat, welches Ergebnis Sie nach Ihrer Selbsteinschätzung erreichen.

Viertens ist es nicht unwichtig einzuschätzen, welches ausgeprägte oder weniger ausgeprägte Handlungsideal Sie leitet, worin Sie einen besonderen Sinn sehen, welche Leitbilder und Werte Sie haben.

Diese vier Fragen, kurz zusammengefasst, lauten also:

Handlungsideal

- Was ist für mich sehr wichtig?
- Was sollte sein?
- Wie wichtig ist mir das (im Sinne von Mission, Sinn, Werte)?
- Was hätte ich am liebsten?
Was sollte idealerweise sein?

Handlungserwartung

- Was nehme ich mir vor?
- Was will ich erreichen?
- Was ist mein Ziel?
- Was soll passieren?

Handlungsvollzug

- Was mache ich?
- Was investiere ich an Kraft, Zeit, Energie?
- Wie verhalte ich mich?
- Worauf nehme ich Einfluss?

Handlungsresultat

- Was habe ich erreicht?
- Welches Resultat nehme ich wahr?
- Wie bin ich bei anderen angekommen?
- Wie kompetent sehen mich die anderen?

Nun zur Interpretation:

Die einzelnen Werte für **Handlungsideal**, **Handlungserwartung**, **Handlungsvollzug** und **Handlungsergebnis** können jeweils zwischen 3 und 12 Punkten liegen. Sehr niedrig ausgeprägt hieße 3, sehr stark ausgeprägt hieße 12.

Im Sinne einer ausgewogenen Kompetenzbilanz sollten die Werte von **Handlungserwartung** und **Handlungsergebnis**, von „Soll“ und „Ist“, etwa gleich groß sein (keine Abweichungen größer als 2).

Der Wert für das Verhalten sagt etwas darüber aus, ob Sie durch diesen **Handlungsvollzug** das beabsichtigte **Handlungsergebnis** erreichten. Entweder liegt der Wert für den **Handlungsvollzug** auf gleicher Höhe wie die Werte von **Handlungserwartung** und **Handlungsergebnis**. Oder er liegt deutlich (mehr als 2) unter diesem. Dann wird mit wenig Aufwand viel erreicht. Oder aber der Wert für den **Handlungsvollzug** liegt deutlich über dem Wert für die **Handlungsergebnis** (mehr als 2). Dann wird weniger erreicht, als Sie durch Ihr Verhalten anstreben. Hier liegt es nahe, über Veränderungsmöglichkeiten des eigenen **Handlungsvollzugs** oder auch der **Handlungserwartung** nachzudenken.

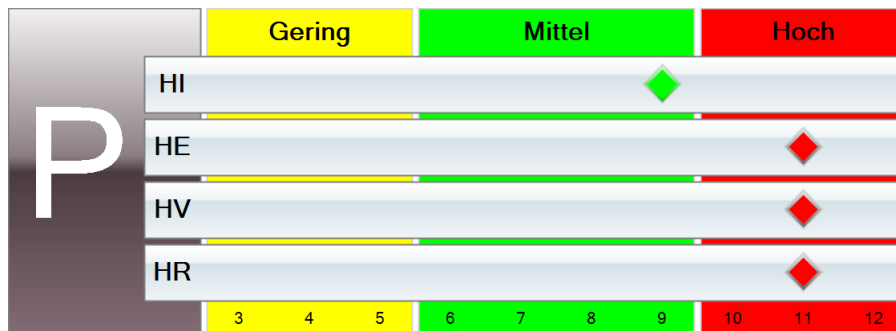
Das Verhältnis von **Handlungsideal** - als das für die eigene Person besonders Wichtige - und den eigenen **Handlungserwartungen**, also dem, was man sich vornimmt, um diese Handlungsideale auch im Alltag zu verwirklichen, ist besonders aufschlussreich. Günstig wäre eine hohe Übereinstimmung beider Aspekte (Differenzen unter 2).

Allerdings kommt es im Alltag auch nicht selten vor, dass Personen hohe **Handlungsideale** haben, jedoch deutlich geringere **Handlungserwartungen**. Dahinter kann eine Haltung stehen, die besagt: „Für mich ist es zwar generell wichtig, dass..., aber unter den gegenwärtigen (familiären oder beruflichen) Bedingungen kann ich meine großen Ideale nicht so umsetzen, muss mich bewusst zurücknehmen.“ Andererseits können die Ideale auch niedrig sein, aber die **Handlungserwartungen** hoch. Dahinter kann die formale Einsicht in eine eingenommene Rolle stehen, ohne dass das aber zu tieferen Idealen und Wertvorstellungen führt.

Insgesamt können jeweils für die personalen Kompetenzen, die aktivitätsbezogenen Kompetenzen, die fachlich-methodischen Kompetenzen und die sozial-kommunikativen Kompetenzen – sowohl unter der Betrachtung „normaler“ wie „schwieriger“ Arbeits- und Lebensbedingungen Einschätzungen des Verhältnisses von **Handlungsideal : Handlungserwartung : Handlungsvollzug : Handlungsergebnis** vorgenommen und bewertet werden.

Hinweise zu Veränderungsmöglichkeiten gibt es immer dann, wenn zwischen **Handlungsideal**, **Handlungserwartung**, **Handlungsvollzug** und **Handlungsergebnis** deutliche Differenzen (3 oder mehr Punkte) auftreten. Nehmen Sie die entsprechenden Interpretationsangebote als Erkenntniszugewinn und Möglichkeit für Kompetenzverbesserungen an.

Vergleich von Handlungserwartungen, Handlungsvollzug Handlungsresultat und Handlungsideal, unter **normalen** Lebens- und Arbeitsbedingungen



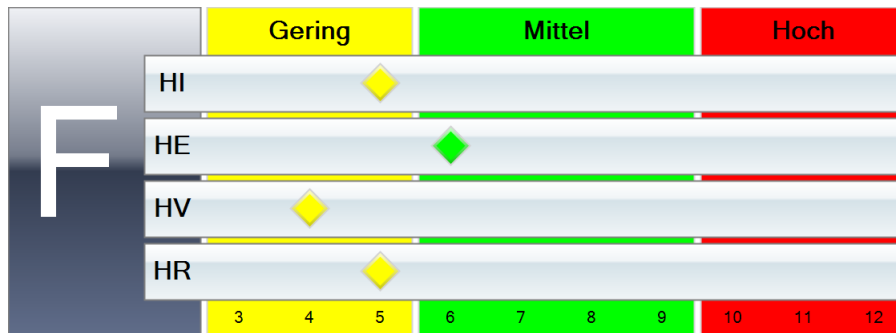
Herr Grohmann weist unter normalen Lebens- /Arbeitsbedingungen im Bereich der Personalen Kompetenz auf hohem Niveau ein ausgeglichenes Verhältnis von Handlungsidealen, Handlungsvollzug und Handlungsresultat auf. Ein entsprechend intensives Handeln im Bereich der Personalen Kompetenz führt auch zu den erwarteten Handlungsresultaten.

Weitere Möglichkeiten einer Verbesserung der Kompetenzbilanz im Bereich der Personalen Kompetenz werden in einer noch klareren, konkreteren Handlungserwartung gesehen, die es auch ermöglicht, mit weniger Zeit-, Kraft-, Energieaufwand die gleichen hohen Handlungsresultate zu erreichen.



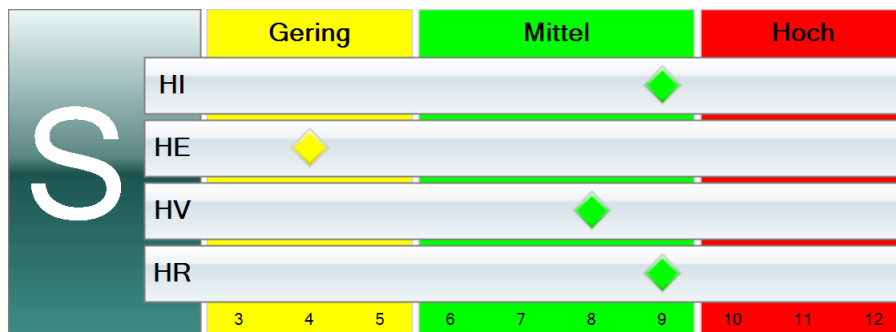
Herr Grohmann möchte unter normalen Lebens- /Arbeitsbedingungen im Bereich der Aktivitäts- und Handlungskompetenz Ergebnisse auf mittlerem Niveau erreichen. Diese Handlungserwartungen werden durch mittlere persönliche Werte und Handlungsideale gestützt. Die tatsächlichen Handlungsresultate sind hingegen niedrig und nicht ausreichend. Die Kompetenzbilanz weist somit noch größere Reserven auf.

Verbesserungen der eigenen Kompetenzbilanz im Bereich der Aktivitäts- und Handlungskompetenz könnten einerseits durch eine Erhöhung der Handlungserwartungen und andererseits dadurch erfolgen, dass Herr Grohmann den eigenen Handlungsvollzug (richtige Handlungsweisen, ausreichend...?) kritisch prüft und ggf. Handlungsänderungen bzw. -Verstärkungen (Zeit-, Kraft-, Energieeinsatz) vornimmt. Die bisher bevorzugten Handlungsweisen, der bisherige Zeit-, Kraft-, Energieaufwand, führen noch nicht zum erwünschten Resultat. Es wäre zu prüfen, ob das erwartete Handlungsresultat nicht unter Einsatz anderer Fähigkeiten und Handlungsweisen erreicht werden kann.



Herr Grohmann möchte unter normalen Lebens- /Arbeitsbedingungen im Bereich der Fach- und Methodenkompetenz Ergebnisse auf mittlerem Niveau erreichen. Diese Handlungserwartungen werden jedoch einerseits kaum durch persönliche Werte und Handlungsideale gestützt. Und die tatsächlichen Handlungsergebnisse sind auch nur niedrig. Die Kompetenzbilanz ist in dieser Form wenig effizient und weist somit größere Reserven auf.

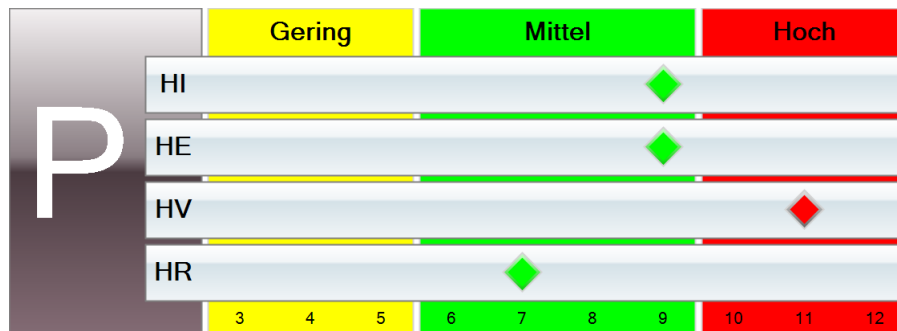
Verbesserungen der eigenen Kompetenzbilanz im Bereich der Fach- und Methodenkompetenz könnten einerseits durch eine Erhöhung der Handlungserwartung und andererseits dadurch erfolgen, dass Herr Grohmann den eigenen Handlungsvollzug (richtige Handlungsweisen, ausreichend...?) kritisch prüft und ggf. Handlungsänderungen bzw. -Verstärkungen (Zeit-, Kraft-, Energieeinsatz) vornimmt. Die bisher bevorzugten Handlungsweisen, der bisherige Zeit-, Kraft-, Energieaufwand, führen noch nicht zum erwünschten Resultat. Es wäre zu prüfen, ob das erwartete Handlungsergebnis nicht unter Einsatz anderer Fähigkeiten und Handlungsweisen erreicht werden kann. Des Weiteren wäre eine Entwicklung von eigenen Werten und Handlungsidealen im Bereich der Fach- und Methodenkompetenz empfehlenswert.



Herr Grohmann weist unter normalen Lebens- /Arbeitsbedingungen im Bereich der Sozial-kommunikativen Kompetenz auf mittlerem Niveau bei geringer Handlungserwartung ein ausgeglichenes Verhältnis von Handlungsidealen, Handlungsvollzug und Handlungsergebnis auf. Ein entsprechendes mittleres Verhalten im Bereich der Sozial-kommunikativen Kompetenz führt zu den ebenfalls erwarteten mittleren Handlungsergebnissen.

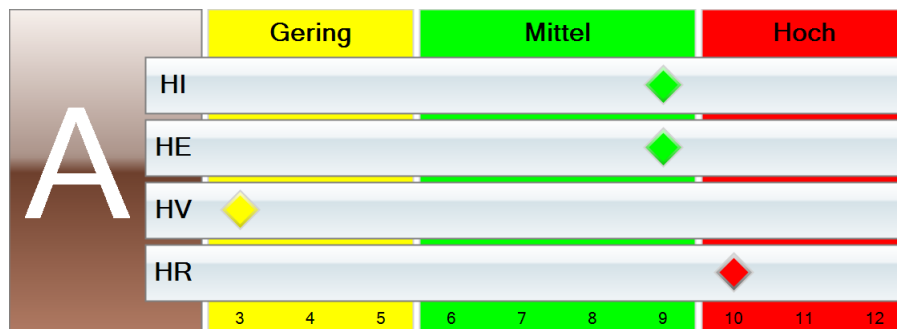
Die individuelle Kompetenzbilanz ist auf mittlerem Niveau ausgeglichen. Weitere Möglichkeiten einer Verbesserung der Kompetenzbilanz im Bereich der Sozial-kommunikativen Kompetenz werden in noch klareren, mehr konkreten Handlungserwartungen gesehen, die es auch ermöglichen, entweder die Anforderungen an die anzustrebenden Handlungsergebnisse zu erhöhen und entsprechende Ergebnisse zu ermöglichen oder mit weniger Zeit-, Kraft-, Energieaufwand die gleichen hohen Handlungsergebnisse zu erreichen.

Vergleich von Handlungserwartungen, Handlungsvollzug Handlungsresultat und Handlungsideal, unter **schwierigen** Lebens- und Arbeitsbedingungen



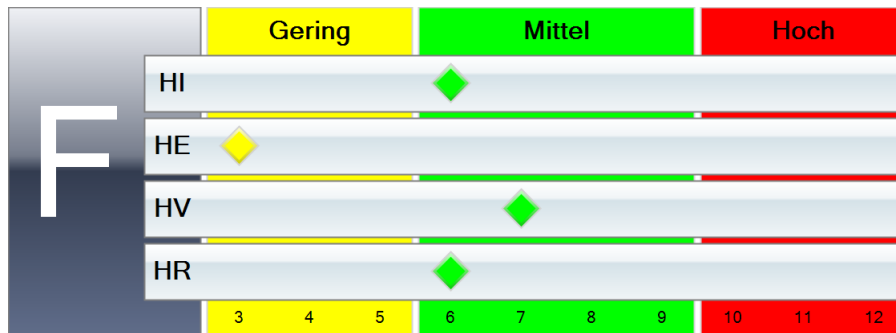
Herr Grohmann strebt im Bereich der Personalen Kompetenz ein mittleres Ergebnisniveau an. Die Handlungsideale und die Handlungserwartungen sind auf mittlerem Niveau. Andererseits ist Herr Grohmann sehr aktiv und versucht mit viel Zeit-, Kraft-, Energieaufwand zu einem hohen Handlungsresultat zu kommen, was aber nur teilweise gelingt; das Handlungsresultat ist auf ebenfalls auf mittlerem Niveau. Die Kompetenzbilanz kann verbessert werden.

Verbesserungen der eigenen Kompetenzbilanz beginnen mit dem Nachdenken darüber, was tatsächlich sinnvoll, nützlich und anstrengenswert ist, also mit einer Prüfung und Verstärkung der eigenen Werte und Handlungsziele sowie der daraus ableitbaren konkreten Handlungserwartungen im Bereich der Personalen Kompetenz. In einem zweiten Schritt sollte überlegt werden, mit welchen Handlungsweisen die erwarteten Handlungsresultate gesichert werden können. Gegenwärtig scheint mehr Zeit bzw. Kraft, Energie ziellos verausgabt zu werden, ohne zu hohen Ergebnissen zu gelangen.



Herr Grohmann zeigt unter schwierigen Lebens- /Arbeitsbedingungen im Bereich der Aktivitäts- und Handlungskompetenz bei mittleren Handlungserwartungen und Handlungsidealen hohe Handlungsresultate – ohne dass viel Zeit, Kraft, Energie eingesetzt wird. Die Kompetenzbilanz ist formal gut. Es sollte jedoch geprüft werden, ob Herr Grohmann die Handlungsresultate (im Falle einer Selbsteinschätzung) nicht zu hoch eingeschätzt wurden.

Weitere Möglichkeiten der Entwicklung im Bereich der Aktivitäts- und Handlungskompetenz bestehen einerseits in einer weiteren Optimierung des Handlungsvollzuges: Was sollte mehr oder anders gemacht werden, um ein höheres Handlungsergebnis zu erreichen? Andererseits könnten die Handlungserwartungen dauerhaft bestärkt und abgesichert werden, indem Herr Grohmann noch bewusster persönliche Werte und Handlungsideale im Bereich der Aktivitäts- und Handlungskompetenz herausarbeitet, präzisiert, befolgt.



Herr Grohmann weist unter schwierigen Lebens- /Arbeitsbedingungen im Bereich der Fach- und Methodenkompetenz auf mittlerem Niveau bei geringer Handlungserwartung ein ausgeglichenes Verhältnis von Handlungsidealen, Handlungsvollzug und Handlungsresultat auf. Ein entsprechendes mittleres Verhalten im Bereich der Fach- und Methodenkompetenz führt zu den ebenfalls erwarteten mittleren Handlungsresultaten.

Die individuelle Kompetenzbilanz ist auf mittlerem Niveau ausgeglichen. Weitere Möglichkeiten einer Verbesserung der Kompetenzbilanz im Bereich der Fach- und Methodenkompetenz werden in noch klareren, mehr konkreten Handlungserwartungen gesehen, die es auch ermöglichen, entweder die Anforderungen an die anzustrebenden Handlungsresultate zu erhöhen und entsprechende Ergebnisse zu ermöglichen oder mit weniger Zeit-, Kraft-, Energieaufwand die gleichen hohen Handlungsresultate zu erreichen.



Herr Grohmann weist unter schwierigen Lebens- /Arbeitsbedingungen im Bereich der Sozial-kommunikativen Kompetenz auf mittlerem Niveau ein ausgeglichenes Verhältnis von Handlungsideal, Handlungserwartung, Handlungsvollzug und Handlungsresultat auf. Die Handlungserwartungen basieren auf vorhandenen Handlungsidealen. Ein entsprechend Handeln im Bereich der Sozial-kommunikativen Kompetenz führt auch zu den erwarteten Handlungsresultaten. Die Kompetenzbilanz ist auf mittlerem Niveau ausgeglichen.

Weitere Möglichkeiten der Entwicklung im Bereich der Sozial-kommunikativen Kompetenz :Je nach Anforderungen im beruflichen oder privaten Bereich könnte die persönliche Kompetenzbilanz wahrscheinlich willentlich verbessert werden. Dazu wäre es notwendig, sich selbst höhere Handlungserwartungen zu setzen und diese durch klare persönliche Handlungsideale und Werte abzusichern.



KompetenzAtlas Selbsteinschätzung

Nachfolgend sehen Sie eine farbliche Visualisierung der Kompetenzausprägungen der vier Grundkompetenzen Personale Kompetenz (P), Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A), Fach- und Methodenkompetenz (F) und Sozial-kommunikative Kompetenz (S) unter normalen wie unter schwierigen Bedingungen.

Diese Visualisierung geht davon aus, dass zu jeder der vier Grundkompetenzen P, A, F, S Teilkompetenzen gehören, beispielsweise zur reinen Personalen Kompetenz die Teilkompetenzen Loyalität, Normativ-ethische Einstellung, Eigenverantwortung und Glaubwürdigkeit.

Der KompetenzAtlas enthält 64 *strategische* Kompetenzen. Spezifisches Fachwissen und Qualifikationen als *operative* Kompetenzen müssen gesondert erfasst werden. Das kann über ein paralleles Verfahren (**KODE®X**) erfolgen. Die Verbindung beider Systeme gewährleistet die betrieblich wichtige Einheit von strategischen und operativen Kompetenzen.

Jede der 64 strategischen Teilkompetenzen ist mit einer ausführlichen Beschreibung hinterlegt.

Eine Teilkompetenz ist maximal zwei Grundkompetenzen zugeordnet. Beispielsweise gehört die Teilkompetenz Einsatzbereitschaft sowohl zu P als auch zu A. Es dominiert jedoch die P-Zugehörigkeit.

Sofern eine Kombination verschieden stark ausgeprägter Kompetenzen vorliegt, ergeben sich horizontale, vertikale und diagonale Farb- bzw. Schattierungs-Mixe. Diese sind bedingt durch die Dominanz der Kompetenz mit der größeren Ausprägung.

Natürlich kann z. B. aus der Tatsache, dass P hoch ist, nicht automatisch geschlossen werden, dass alle Teilkompetenzen daraus hoch sind. Es kann aber danach gefragt werden, ob und in welchem Maße sie ausgeprägt vorhanden sind. In diesem Sinne ist der **KODE®X** -Atlas für **KODE®** ein *heuristisches Frageschema*.

Sollte eine Grundkompetenz eine geringe Kompetenzausprägung aufweisen dann erhalten Sie in der Auswertung entsprechende Tipps zur Stärkung dieser Grundkompetenz (Übungsempfehlungen).

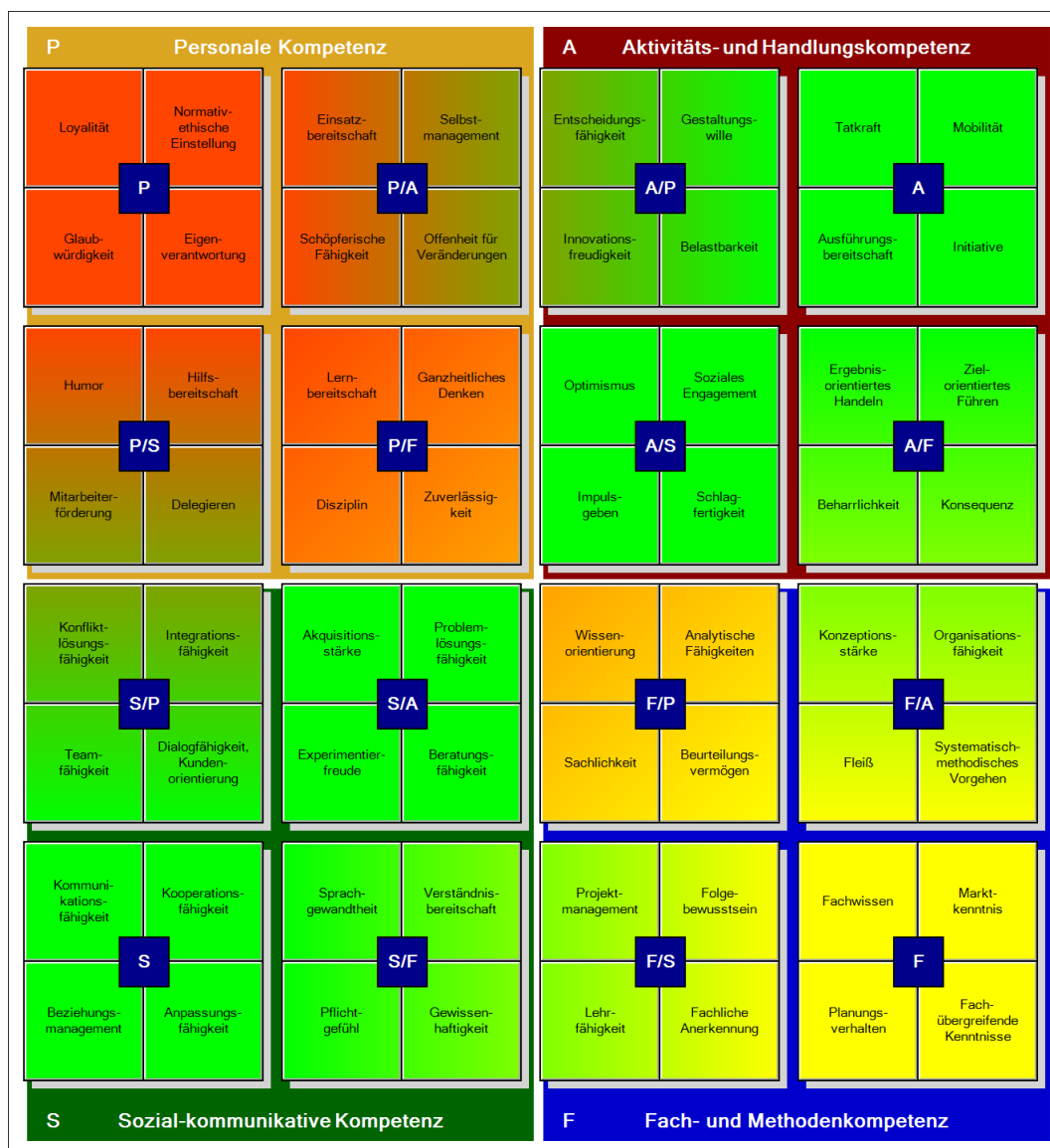
Kompetenzausprägungen unter **normalen** Lebens- und Arbeitsbedingungen



Der KompetenzAtlas wurde auf der Grundlage Ihrer persönlichen **KODE®**-Ergebnisse eingefärbt. Den Farben liegen folgende Punkte-Intervalle zu Grunde:

Farbe	Punkte	Charakterisierung (Ausprägung)
● Gelb	≥ 12 und ≤ 22	geringe Kompetenzausprägung
● Grün	≥ 23 und ≤ 34	mittlere Ausprägung
● Rot	≥ 35 und ≤ 40	hohe Ausprägung
● Violett	≥ 41 und ≤ 48	sehr starke Ausprägung (Tendenz zur Übertreibung?)

Kompetenzausprägungen unter schwierigen Lebens- und Arbeitsbedingungen



Der KompetenzAtlas wurde auf der Grundlage Ihrer persönlichen **KODE®**-Ergebnisse eingefärbt. Den Farben liegen folgende Punkte-Intervalle zu Grunde:

Farbe	Punkte	Charakterisierung (Ausprägung)
● Gelb	≥ 12 und ≤ 22	geringe Kompetenzausprägung
● Grün	≥ 23 und ≤ 34	mittlere Ausprägung
● Rot	≥ 35 und ≤ 40	hohe Ausprägung
● Violett	≥ 41 und ≤ 48	sehr starke Ausprägung (Tendenz zur Übertreibung?)



KODE®-Interpretationsangebote

Sie erhalten nachfolgend für Ihre **KODE®**-Werte einige Interpretationsangebote, denen vielfältige Beobachtungen und Interviews von Personen mit im Trend ähnlichen bzw. gleichen Werten zugrunde liegen.

Zuerst sehen Sie verschiedene Aussagen zu Ihren Kompetenzen und Stärken. Danach folgen Hinweise zu möglichen zu stark vertretenen Kompetenzen und Stärkenüberziehungen. Letzteren sollten Sie jedoch nur nachgehen, wenn Sie Werte über 38 haben.

Die Interpretationsangebote beziehen sich einmal auf Ihr Verhalten unter normalen und einmal unter schwierigen Alltagsbedingungen.

Diese Differenzierung geht aus der jeweiligen Überschrift hervor. Danach finden Sie eine kurze Bewertung der Ähnlichkeiten oder Unterschiede.

So können Sie quasi auf „kurzem Weg“ viel über sich erfahren und erhalten vielfältige Anregungen zur effizienten Nutzung und Entwicklung Ihrer Kompetenzen.

Tipps

zum erfolgreichen Umgang mit den Interpretationsangeboten und zur Erhöhung Ihres Nutzens

1. Lesen Sie sich die nachfolgenden Interpretationsangebote durch und prüfen Sie dann, welche für Sie besonders (zu)treffend sind. Kreuzen Sie diese an.

2. Zeigen Sie die Interpretationsangebote auch Ihnen vertraute Personen und fragen Sie diese, ob aus deren Sicht die Interpretationsangebote ebenfalls zutreffend sind bzw. welche weniger. Sie können dann Ihre Selbsteinschätzung mit den Fremdeinschätzungen vergleichen.

Alle Kompetenzaussagen, bei denen Sie Übereinstimmungen feststellen, können Sie nun berechtigt auch öffentlich zitieren und im Rahmen Ihres „Stärkenmanagements“ offensiv nutzen (zum Beispiel bei Bewerbungen, bei abgeforderten Stärkeneinschätzungen u. a.).

3. Sie können auf dieser Grundlage die Person(en) nach weiteren Kompetenzen und Stärken befragen und erhalten nun auf nicht alltägliche Weise weitere wichtige Rückmeldungen zu Ihren Kompetenzen. Würden Sie Dritte unvorbereitet nach Ihren Kompetenzen fragen, wären diese in der Regel weitgehend überfordert, blockten ab oder wichen differenzierten Rückmeldungen aus. So jedoch nähern sich die Personen auf der Grundlage der vorgelegten Interpretationsangebote schrittweise einem nuancierten Kompetenzbild Ihrer Person.

4. Gleichermäßen können Sie nun auch Dritte nach ihren Einschätzungen, möglicher Stärkenüberreibungen und eventuellen Ergänzungen befragen.

KODE® - Interpretationsangebote für eine besonders starke P-Ausprägung unter *normalen* Arbeits- und Lebensbedingungen

Die nachfolgend aufgezeigten Interpretationsvarianten beruhen auf vielfach beobachtetem Handeln und dienen als Gesprächs- und Reflexionsangebot. Natürlich müssen nicht alle aufgeführten Fähigkeiten und Handlungsweisen für alle Personen mit analogen KODE®-Werten in Frage kommen, doch wird ein großer Teil davon auch für Sie zutreffen.

Manchmal werden vorhandene, jedoch bisher noch wenig beanspruchte Handlungsvoraussetzungen erst bei neuen Anforderungen erkennbar. Es kann somit angenommen werden, dass Sie über mehr Teilkompetenzen verfügen, als Ihnen spontan bewusst sind.

Wenn **P** sehr stark ausgeprägt ist und die anderen Kompetenzen dominiert, dann kann bei Ihnen von folgenden Handlungsweisen ausgegangen werden:

Herr Grohmann

- setzt sich loyal für andere (Freunde, Mitarbeiter, Kollegen, für die Einrichtung/Organisation/ Unternehmen...) ein
- verhält sich gegenüber Gleichgestellten wie gegenüber Höhergestellten offen und kooperationsbereit
- setzt sich überzeugt für das eigene Tätigkeitsumfeld (Unternehmen, Organisation, Einrichtung...), seine Ziele und für seine Produkte und Dienstleistungen ein
- vertritt den Arbeitsbereich, die Einrichtung/Organisation/Unternehmen in der Öffentlichkeit auch bei zeitweiliger Unzufriedenheit ohne persönliche Distanzierung
- baut auf eine innere Haltung, die sich in konsequent verantwortungsbewusstem Handeln ausdrückt
- handelt wertgeleitet, mit hohen Ansprüchen an sich selbst und andere
- nimmt Verantwortung für andere (Freunde, Mitarbeiter, Kollegen...) sowie für das eigene Tätigkeitsumfeld (die Einrichtung/Organisation/Unternehmen) aus freier Entscheidung wahr
- gibt erlebte und beobachtete Situationen, Sachverhalte und Bewertungen zutreffend und authentisch wieder
- überzeugt durch persönliche Gelassenheit und Stabilität von der Richtigkeit der eigenen Sichtweise
- handelt glaubhaft und motiviert dadurch andere

- gibt Fehler und Schwächen offen zu und korrigiert die eigene Sicht beim Auftreten neuer Fakten oder stimmiger Argumente
- stellt in der Regel sehr hohe Ansprüche an sich und an andere und vollbringt hohe Leistungen - nicht nur im Bereich der Arbeit
- strebt nach Selbstverwirklichung und der Erfüllung echter Herausforderungen
- vertraut auf andere und unterstützt sie, wenn es darum geht, mit ihnen zusammen wichtige Ziele zu erreichen und entsprechende Leistungen zu vollbringen
- wirkt häufig als Vorbild und vervollkommnet sich als Persönlichkeit
- setzt auf Loyalität, Gerechtigkeit und Ideale und verhält sich prinzipientreu
- überdenkt das eigene Verhalten und korrigiert es selbstkritisch, wenn Diskrepanzen zu den eigenen Wertvorstellungen gesehen werden
- begreift Kontinuität und persönliche Berechenbarkeit als wichtige Werte

Kreuzen Sie all diejenigen Handlungsweisen an, die für Sie besonders charakteristisch sind und in denen Sie sich wieder erkennen. Natürlich werden nicht alle, aber doch die meisten Handlungsweisen für Sie zutreffend sein.

Bitten Sie deshalb in einem zweiten Schritt eine Person Ihres Vertrauens ebenfalls um eine Einschätzung. Möglicherweise kreuzt diese Person die gleichen und sogar weitere Handlungsweisen an und bestärkt oder erweitert damit Ihr persönliches Kompetenzbild. Andererseits sieht diese Person vielleicht einige der von Ihnen angekreuzten Kompetenzhinweise nicht als zutreffend an. Auch das kann ein wichtiger Hinweis darauf sein, dass Sie Ihre Kompetenz an dieser Stelle noch sichtbarer werden lassen und bewusst verstärken.

Nach einer Fremdeinschätzung sollten Sie die Person bitten, auch Kompetenzen von Ihnen zu nennen, die erkennbar sind, jedoch in dieser Unterlage nicht auftauchen. Damit erhalten Sie ein erweitertes Feedback und wichtige Kompetenzbestätigungen.

Bauen Sie auf diesen Kompetenznachweisen auf und nutzen Sie Ihre charakteristischen Handlungsweisen zukünftig bewusst in Situationen, die für Ihre weitere Entwicklung wichtig sind (zum Beispiel Personalgespräche, Bewerbungen schreiben: intern, extern...)

KODE® - Interpretationsangebote für eine besonders starke P-Ausprägung unter *schwierigen* Arbeits- und Lebensbedingungen

Die nachfolgend aufgezeigten Interpretationsvarianten beruhen auf vielfach beobachtetem Handeln und dienen als Gesprächs- und Reflexionsangebot. Natürlich müssen nicht alle aufgeführten Fähigkeiten und Handlungsweisen für alle Personen mit analogen KODE®-Werten in Frage kommen, doch wird ein großer Teil davon auch für Sie zutreffen.

Manchmal werden vorhandene, jedoch bisher noch wenig beanspruchte Handlungsvoraussetzungen erst bei neuen Anforderungen erkennbar. Es kann somit angenommen werden, dass Sie über mehr Teilkompetenzen verfügen, als Ihnen spontan bewusst sind.

Wenn **P** sehr stark ausgeprägt ist und die anderen Kompetenzen dominiert, dann kann bei Ihnen von folgenden Handlungsweisen ausgegangen werden:

Herr Grohmann

- setzt sich in schwierigen Situationen loyal für andere (Freunde, Mitarbeiter, Kollegen, für die Einrichtung/Organisation/Unternehmen...) ein
- verhält sich gegenüber Gleichgestellten wie gegenüber Höhergestellten offen und kooperationsbereit?
- setzt sich überzeugt für das eigene Tätigkeitsumfeld (Unternehmen, Organisation, Einrichtung...), seine Ziele und für seine Produkte und Dienstleistungen ein
- vertritt den Arbeitsbereich, die Einrichtung/Organisation/Unternehmen in der Öffentlichkeit auch bei zeitweiliger Unzufriedenheit ohne persönliche Distanzierung
- baut in Stress- und Konfliktsituationen auf eine innere Haltung, die sich in konsequent verantwortungsbewusstem Handeln ausdrückt
- handelt wertgeleitet, mit hohen Ansprüchen an sich selbst und andere
- nimmt Verantwortung für andere (Freunde, Mitarbeiter, Kollegen...) sowie für das eigene Tätigkeitsumfeld (die Einrichtung/Organisation/Unternehmen) aus freier Entscheidung wahr
- gibt erlebte und beobachtete Situationen, Sachverhalte und Bewertungen zutreffend und authentisch wieder
- überzeugt durch persönliche Gelassenheit und Stabilität von der Richtigkeit der eigenen Sichtweise
- handelt unter schwierigen Arbeits- und Lebensbedingungen glaubhaft und motiviert dadurch andere

- gibt Fehler und Schwächen offen zu und korrigiert die eigene Sicht beim Auftreten neuer Fakten oder stimmiger Argumente
- stellt in der Regel sehr hohe Ansprüche an sich und an andere und vollbringt hohe Leistungen - nicht nur im Bereich der Arbeit
- strebt nach Selbstverwirklichung und der Erfüllung echter Herausforderungen
- vertraut auf andere und unterstützt sie, wenn es darum geht, mit ihnen zusammen wichtige Ziele zu erreichen und entsprechende Leistungen zu vollbringen
- wirkt unter spannungsreichen Bedingungen mit Ruhe und als Vorbild
- setzt auf Loyalität, Gerechtigkeit und Ideale und verhält sich prinzipientreu
- überdenkt das eigene Verhalten und korrigiert es selbstkritisch, wenn Diskrepanzen zu den eigenen Wertvorstellungen gesehen werden
- begreift Kontinuität und persönliche Berechenbarkeit als wichtige Werte

Kreuzen Sie all diejenigen Handlungsweisen an, die für Sie besonders charakteristisch sind und in denen Sie sich wieder erkennen. Natürlich werden nicht alle, aber doch die meisten Handlungsweisen für Sie zutreffend sein.

Bitten Sie deshalb in einem zweiten Schritt eine Person Ihres Vertrauens ebenfalls um eine Einschätzung. Möglicherweise kreuzt diese Person die gleichen und sogar weitere Handlungsweisen an und bestärkt oder erweitert damit Ihr persönliches Kompetenzbild. Andererseits sieht diese Person vielleicht einige der von Ihnen angekreuzten Kompetenzhinweise nicht als zutreffend an. Auch das kann ein wichtiger Hinweis darauf sein, dass Sie Ihre Kompetenz an dieser Stelle noch sichtbarer werden lassen und bewusst verstärken.

Nach einer Fremdeinschätzung sollten Sie die Person bitten, auch Kompetenzen von Ihnen zu nennen, die erkennbar sind, jedoch in dieser Unterlage nicht auftauchen. Damit erhalten Sie ein erweitertes Feedback und wichtige Kompetenzbestätigungen.

Bauen Sie auf diesen Kompetenznachweisen auf und nutzen Sie Ihre charakteristischen Handlungsweisen zukünftig bewusst in Situationen, die für Ihre weitere Entwicklung wichtig sind (zum Beispiel Personalgespräche, Bewerbungen schreiben: intern, extern...)



Umgang mit Personen mit hohen F-Werten

Verhalten gegenüber Personen mit höheren Kompetenzausprägungen in Bereichen, in denen die eigenen Kompetenzen geringer ausgeprägt sind

Nicht selten kommt es zu Wahrnehmungsverzerrungen und Kommunikationsproblemen gegenüber Personen, die ihre Stärken und Kompetenzen genau dort haben, wo Sie anscheinend weniger stark kompetent sind.

Insofern ist es wichtig, sich in die Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster anderer Personen hineinzusetzen und ihnen gemäß zu kommunizieren. Wenn Sie beispielsweise sehr starke A-Kompetenzen haben (Aktivitäts-/ Handlungskompetenz), werden Sie möglicherweise bei langwierigen Besprechungen ungeduldig sein und nach Abkürzungen und schnellen Problemlösungen suchen.

Personen mit einer starken S-Kompetenz (Sozial-kommunikative Kompetenz) halten in der Regel ausführliche Besprechungen für sehr wichtig, um alle Beteiligten „ins Boot zu holen“, von einem gleichen Informationsstand auszugehen und die Identifikation aller mit der anstehenden Aufgabe zu gewährleisten.

Dieses 'Sich-auf-den-Anderen-einstellen' ist für Sie zugleich ein Selbst-Training in 'Sozialer Wahrnehmung'.

Lesen Sie also die nachfolgenden Verhaltenstipps auch unter diesem Gesichtspunkt gewinnbringend für Sie selbst durch.

Umgang mit anderen

Herr Grohmann hat im Vergleich zu den anderen persönlichen Kompetenzen insgesamt niedrigere Werte im Bereich der Fach- und Methodenkompetenz. Er sollte im Umgang mit (anderen) Führungskräften und MitarbeiterInnen, die hingegen hohe Ausprägungen der Fach- und Methodenkompetenz haben, ihnen gegenüber nachfolgende Verhaltensweisen sehr bewusst und stark zum Ausdruck bringen. Damit verringert Herr Grohmann ...

- die Gefahr eines Aneinander-Vorbeisprechens,
- erhöht die Effizienz der Zusammenarbeit und
- entwickelt die eigene Fach- und Methodenkompetenz.

Empfehlungen

- Bereiten Sie sich auf Gespräche mit dieser Person sehr gut vor, machen Sie sich einen Gesprächsplan und notieren Sie sich in Stichworten Ihre Sachargumente.
- Teilen Sie frühzeitig den Gesprächstermin und das Gesprächsziel mit, damit sich die Person vorbereiten und strukturieren kann. Vermeiden Sie Ad-hoc-Gespräche oder –Abforderungen, auf die Sie selbst nicht ausreichend vorbereitet sind.
- Bereiten Sie Gespräche mit der Person so vor, dass Sie selbst detailliert und sachbegründet-überzeugend erklären und antworten können. Ziehen Sie notfalls einen Dritten im Vorfeld zu Ihrer Vorbereitung hinzu.
- Halten Sie sich mit Ihren Gefühlen zurück. Konzentrieren Sie sich auf Fakten, Sachargumente und wesentliche Zusammenhänge. Seien Sie sehr sachlich, objektiv.
- Halten Sie wichtige Zwischenergebnisse, Festlegungen und Qualitätsanforderungen schriftlich fest und lassen Sie die Korrektheit von der Person bestätigen.
- Gehen Sie stets strukturiert vor. Schriftliche Informationen gestalten Sie mit einer hohen Verständlichkeit: klare Gliederung, Darstellungsordnung, kurz-prägnant, Konzentration auf das Wesentliche.

- Halten Sie Zusagen (auch betr. Informationen) präzise ein, seien Sie sehr verlässlich sowie gewissenhaft bei Zuarbeiten bzw. bei der Nutzung bzw. Umsetzung von Ergebnissen dieser Person.
- Beziehen Sie die Person ein, wenn es um Detailfragen und -Wissen geht. Holen Sie sich entsprechende Informationen, Problemhinweise und Lösungsvorschläge ein.
- Informieren Sie sie in all Ihren fachlichem Gesprächen stets über Ihre Ziele, Aufgabenstellungen und sachlichen Absichten.
- Geben Sie ihr kurzfristig Hinweise, wenn sich bestimmte Arbeitsbedingungen, Ziel- und Aufgabenstellungen ändern und begründen Sie diese sachlich.
- Bauen Sie auf den vorhandenen Erfahrungen und Fähigkeiten dieser Person auf. Lassen Sie sich bei neuen Aufgaben ihre Vorstellungen zur Aufgabenbewältigung erklären und erarbeiten Sie zusammen mit dieser Person ein strukturiertes Vorgehen und Programm.
- Geben Sie im Prozess der Arbeit regelmäßig sachorientiertes, kurz-prägnantes Feedback.
- Beziehen Sie diese Person vor allem bei neuen, komplexen Aufgaben ein, bei denen es darum geht, die Komplexität zu erkennen und zu reduzieren, analytisch-systematisch vorzugehen und frühzeitig Probleme und Risiken zu erkennen, zu mindern bzw. ihnen vorzubeugen.
- Verzichten Sie strikt vor dieser Person auf Ausreden und Alibis.



Rückmeldungen zum persönlichen Zeitmanagement: P

Auf der Grundlage empirischer Untersuchungen kann von den **KODE®**-Ergebnissen auch auf das individuelle Zeitmanagement geschlossen werden. In diesem Fall werden im Rahmen der vier Kompetenzbereiche P/A/F/S die jeweiligen

Summen (Verhalten unter normalen und Verhalten unter schwierigen Bedingungen) gebildet.

Der bzw. die höchsten Werte bestimmen die Interpretationszuordnungen und Verhaltensempfehlungen.

Stärken im Umgang mit der Zeit

Herr Grohmann identifiziert sich stark mit den eigenen Zielen, Aufgaben und angestrebten Ergebnissen und arbeitet zeitlich sehr konzentriert und beharrlich darauf hin.

Er orientiert auf bestmögliche Ergebnisse und einen Nutzen dieser für andere und setzt sich selbst vergessend dafür ein. Im Sinne des angestrebten Nutzens darf es nicht zu viel Zeit kosten.

Er kommuniziert viel mit anderen Beteiligten, um sie einzubeziehen und mit ihnen zusammen gute und zeitlich effiziente Lösungen zu erreichen. Setzt stark auf hochwertige Teamleistungen.

Er wägt stark ab und konzentriert sich auf das Wesentliche und Wichtige, weniger auf das momentan Dringliche.

Herr Grohmann strebt Höchstleistungen an, delegiert, teilt in diesem Zusammenhang Verantwortung mit Leuten, denen vertraut werden kann und entlastet sich damit selbst zeitlich.

Er hilft anderen, damit sie ebenfalls zu hohen Leistungen und zeitlich effizienten Verhalten befähigt werden.

Er ist offen gegenüber Möglichkeiten für Verbesserungen des Selbst- und Zeitmanagements.

Er geht wöchentlich von einem großen persönlichen Arbeitspensum aus und erwartet dieses auch von Dritten. Er reibt sich für wichtige Aufgaben und Anliegen auf.

Überwindung eigener Schwächen im Umgang mit der Zeit

Herr Grohmann muss darauf achten, sich selbst und andere nicht durch zu hohe Ansprüche inhaltlich und zeitlich zu überfordern.

Er sollte täglich/wöchentlich bestimmte Prioritäten setzen und diese auch unbedingt einhalten.

Er muss sich immer wieder im Nein-Sagen kontrollieren und üben, da die Gefahr einer zu breiten und zeitlich nicht vertretbaren Hilfeleistung und des Aufgebens eigener Prioritäten zu Gunsten anderer Aufgaben oder Unterstützungen groß ist.

Er muss sich immer wieder bewusst sein, dass er zu Perfektionismus neigt und insbesondere dazu, die Qualitätsanforderungen und Ansprüche an die Funktionsfähigkeit der eigenen Ergebnisse idealistisch zu übertreiben und damit zu viel Zeit in eine Sache zu stecken.

Herr Grohmann sollte sich darin kontrollieren, nicht zu viel Zeit in Besprechungen und Absprachen zu investieren.



Das eigene Lernverhalten: P

Auf der Grundlage empirischer Untersuchungen kann von den individuellen **KODE®**-Werten auch auf die individuellen Lernstile geschlossen werden. In diesem Fall werden im Rahmen der vier Kompetenzbereiche P/A/F/S die jeweiligen

Summen (von Verhalten unter normalen und Verhalten unter schwierigen Arbeitsbedingungen) gebildet.

Der bzw. die höchsten Werte bestimmen die Interpretationszuordnung und Verhaltensempfehlungen.

Kurzbezeichnung: Lernt das, was sinnvoll und wertvoll erscheint, orientiert sich an Vorbildern

Die nachfolgenden Interpretationsangebote sind keinesfalls Festschreibungen oder Prognosen, sondern Gesprächs- und Reflexionsangebote. Sie gehen auf beobachtetes Verhalten Dritter zurück, können jedoch natürlich die individuellen lebensgeschichtlichen Besonderheiten der nun zur Einschätzung stehenden Person nicht widerspiegeln. Insofern bleiben die nachfolgenden Angebote hypothetischer Natur.

Herr Grohmann lässt sich beim Lernen von eigenen Idealen und Zielen leiten.

Er sucht den langfristigen Nutzen und stellt entsprechende Anforderungen an den Lernstoff und das Lernmedium.

Er muss sich mit dem Vermittler persönlich identifizieren können, muss von der Authentizität und Glaubwürdigkeit überzeugt sein.

Er bevorzugt Wissens- und Erfahrungsvermittler, die vertrauenswürdig und hilfsbereit-unterstützend sind.

Herr Grohmann bevorzugt ein gutes Mix von theoretischer Fundierung, Anwendungsorientierung und guten Beispielen.

Er lernt sehr ernsthaft und konzentriert.

Er unterstützt gern andere, die mit ihm zusammen lernen bzw. denen die Lerninhalte ebenfalls zugänglich gemacht werden sollen.

Er bevorzugt Fachexperten mit den ihnen eigenen umfassenden Erfahrungen.

Er sucht nach Möglichkeiten einer nutzenstiftenden Anwendung des Gelernten.

Bei zu starker / übertriebener Kompetenzausprägung neigt Herr Grohmann dazu,

- sich von der Unterstützung durch Dritte zu abhängig zu machen,
- sich durch Misserfolge entmutigen zu lassen und an der eigenen Lernfähigkeit zweifeln,
- auf Grund des hohen eigenen Leistungsanspruches zu perfektionistisch zu lernen,
- Verärgerungen über eine schlechte Didaktik, Lehrform und unzureichende Inhalte sehr persönlich und öffentlich zu äußern.



Kompetenzcluster im Team

Die Analyse der Kompetenzen ist ein wichtiger Ansatz der Teamdiagnose. Wenn in einem Team Personale Kompetenzen (P), Aktivitäts-/ Handlungskompetenzen (A), Fach- und Methodenkompetenzen sowie Sozial-kommunikative Kompetenzen zusammenkommen und wirksam werden, sind Teams in der Lage, Leistungen und Produkte zu schaffen, die sich in echte, überdauernde Wettbewerbsvorteile ummünzen lassen.

Mitarbeiterkompetenzen sichern letztlich Flexibilität und Innovationsfähigkeit und damit das Überleben der Arbeitseinrichtung.

Im Prinzip kann jeder spezielle fachliche und überfachliche Kompetenzen und Stärken in ein anspruchsvolles Teamwork einbringen. Allerdings wird darüber kaum im Alltag nachgedacht bzw. bleiben mögliche Synergien in der Zusammenarbeit brach liegen.

KODE® unterscheidet 10 individuelle Kompetenzcluster im Team. In diesem Rahmen können die eigenen Team-Kompetenzen und -Stärken bestimmt werden. Diese werden über das Gesamt der jeweiligen P/A/F/S-Werte unter normalen und schwierigen Lebens- und Arbeitsbedingungen ermittelt.

P	Ruhender Pol, stilles Vorbild	P/A bzw. A/P	Begeisterer(in)
A	Aktive(r) Umsetzer(in)	P/S bzw. S/P	Unterstützer(in)
F	Experte(in)	A/S bzw. S/A	Initiator(in)
S	Teampayer(in)	A/F bzw. F/A	Koordinator(in)
		F/P bzw. P/F	Verantwortliche(r)
		S/F bzw. F/S	Fachliche(r) Vermittler(in), Berater(in)

P: Ruhender Pol, stilles Vorbild

Jeder Mensch kann mit seinen individuell ausgeprägten Kompetenzen einen wichtigen Beitrag im Rahmen anspruchsvoller Team- und Leistungsprozesse leisten – vorausgesetzt er will es auch. Man spricht von den potenziellen individuellen Kompetenzclustern.

- Herr Grohmann ist loyal
- Er stahlt Glaubwürdigkeit aus
- Er zeigt Eigenverantwortung
- Er hat hohe Ideale
- Er verfügt über ausgeprägte ethisch-moralische Wertvorstellungen



Empfehlungen bei Übertreibungen im Bereich der P/A/F/S-Kompetenz

Sie haben unter normalen Alltagsbedingungen/schwierigen Arbeits- und Lebensbedingungen (Stress/Konflikte)/sowohl unter normalen als auch schwierigen Bedingungen sehr hohe Werte im Bereich der P/A/F/S. Das spricht für sehr starke Kompetenzen in diesem Bereich. Ab einem Punktwert von 38 sollte jedoch überprüft werden, ob diese Stärken im Handeln in einigen Situationen nicht in Schwäche umschlagen können („Überziehung“). Dieser Empfehlung liegt die Beobachtung zugrunde, dass in jeder Stärke auch der Keim für eine Schwäche liegen kann: Schwäche als Resultat einer übertriebenen Anwendung der Stärke.

Gehen Sie bei dieser Überprüfung die folgenden drei Schritte.

3 Schritte

- 1.** Betrachten Sie die nachfolgenden Handlungsweisen, die aus einer Übertreibung der P/A/F/S-Kompetenz resultieren, und kreuzen Sie diejenigen an, die Sie bei sich finden. Es können eine oder mehrere sein; es müssen nicht alle auf Sie zutreffen - oder auch gar keine.
- 2.** Fragen Sie nach Möglichkeit auch eine Person Ihres Vertrauens, welche Handlungsweisen, in denen Sie übertreiben, bei Ihnen beobachtet. Fragen Sie auch andere, wie sich diese an Ihrer Stelle verhalten würden. Indem Sie Ihre übertriebenen Handlungsweisen im Auge behalten und bewusst dämpfen, kommen Sie wieder in den Bereich Ihrer tatsächlichen Stärken, Ihres Talents.
- 3.** Formulieren Sie konkrete Handlungsziele, die zur Rücknahme der Übertreibung(en) nützlich sind. Die Handlungsziele sollen realistisch, klar umrissen und für Sie selbst und für die Person Ihres Vertrauens überprüfbar sein.

Ein Beispiel für möglichen Übertreibungen:

- Verzettelt sich bei der Aufgabenlösung durch die gleichzeitige Aufnahme immer neuer Aufgaben.

Ein Beispiel für möglichen Umformulierungen / neue Handlungserwartungen:

- Ich setze mir täglich/wöchentlich klare Prioritäten und widme mich neuen Aufgaben erst, wenn die wichtigsten anstehenden gelöst sind. Damit werde ich auch konsequenter und gründlicher.

Übertreibungsvermutungen P

Herr Grohmann

- Reibt sich für das Unternehmen, für Mitarbeiter, für Ehrenämter u. a. auf
- Stellt sich mit aller Konsequenz, mit schier blindem Gehorsam hinter das Unternehmen, hinter die Funktion
- Stellt Werte und Prinzipien über alles und kann in ihrem Vertreten anderen gegenüber intolerant wirken
- Nimmt beobachtete Ungerechtigkeiten, mangelnde Ehrlichkeit und oberflächliches Handeln viel zu persönlich
- Idealisiert vieles und oft; kann weltfremd gelten
- Nimmt das Unternehmen / die eigene Arbeit zu ernst, fühlt sich für alles verantwortlich
- Wirkt auf andere als übertrieben ehrgeizig und gewissenhaft
- Reibt sich für Menschen / Sachen auf und gerät dadurch in Interessenkonflikte und zeitliche Schwierigkeiten
- Handelt zu offenherzig, vertrauensvoll
- Idealisiert Beziehungen, handelt mitunter zu naiv und vertrauensselig
- Urteilt mitunter zu selbstkritisch
- Unterstellt idealisierend anderen gleiche oder ähnliche Werte, Ideale, Ziele und Eigenverantwortung wie sich selbst und ist von der Nichteinhaltung stark enttäuscht ?

Meine Umformulierungen /Handlungserwartungen

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____



KODE®-Anregungen zum elementaren Selbst-Training

Fach- und Methodenkompetenz

Bevor Sie sich auf den Weg zur weiteren Entwicklung Ihrer Fach- und Methodenkompetenz machen wollen und sich vornehmen, neue Verhaltensweisen auszuformen bzw. vielleicht bisher schwächer ausgeprägte Verhaltensweisen bewusst und geduldig zu stärken, sollten Sie sich über den damit verbundenen Nutzen im Klaren sein.

Nachfolgend finden Sie 12 Vorteile, die eine Stärkung Ihrer Fach- und Methodenkompetenz mit sich bringen können.

Diese wurden in verschiedenen Kompetenz-Trainingsgruppen zusammengetragen.

Prüfen Sie einmal, welche dieser Vorteile für Sie wichtig sind und kreuzen Sie diese an.

Fragen

- Welche Vorteile habe ich, wenn ich meine Fach- und Methodenkompetenz noch mehr entwickle?
- Was stärke ich damit?
- Wodurch zeichnet sich in der Regel eine Person mit einer hohen Fach- und Methodenkompetenz aus?
- Was davon scheint für mich persönlich wichtig zu sein?

Vorteile

Kreuzen Sie all diejenigen Handlungsweisen an, die für Sie besonders interessant und wichtig erscheinen und **die Sie gern bei sich gestärkt sehen möchten**.

1. Findet schnell Fehler und Schwachstellen
2. Wird fachlich anerkannt, genießt fachliche Autorität
3. Kommt als Experte beruflich gut voran
4. Arbeitet mit einer guten Arbeitsmethodik effizient
5. Löst Aufgaben systematisch und mittels bewährter Methoden
6. Hat umfassendes Regelwissen und setzt dieses erfolgreich um. Steuert Prozesse optimal
7. Handelt verlässlich und berechenbar
8. Bietet Sicherheit für andere durch Schutz vor Fehlern
9. Verhält sich sicher in der Sache und beherrscht die eigenen Emotionen
10. Hält sich fachlich stets auf dem Laufenden und gilt als Know how-Träger
11. Reduziert Komplexität und kommt auf den Kern von Problemen
12. Hat ausgeprägte analytische und Beurteilungs-Fähigkeiten

Sie zählen nun die Anzahl Ihrer Kreuze.

Wenn Sie zwei und mehr Kreuze gesetzt haben, macht es für Sie Sinn, etwas zu unternehmen, um Ihre Fach- und Methodenkompetenz zu stärken. Ein Selbsttraining hat nur dann Sinn, wenn Sie vom Nutzen und den zu erwartenden Vorteilen überzeugt sind.

Schauen Sie sich nun noch einmal die 12 Feststellungen an und ergänzen Sie gegebenenfalls Ihre Kreuze.

Bei weniger als zwei Kreuzen überblättern Sie die nachfolgenden Anregungen und Empfehlungen.

Anregungen und Übungsempfehlungen

Wenn Sie sich für eine Verstärkung entschieden haben, dann finden Sie hinter **sechs Türen** verschiedene Anregungen und Übungsempfehlungen.

Verlieren Sie sich nicht in der Fülle von Anregungen, sondern nehmen Sie sich ein bis zwei Anregungen heraus und versuchen Sie ganz bewusst und konsequent, sechs Wochen lang täglich diese Anregungen umzusetzen.

Dieser Rat folgt drei Überlegungen

- 1.** Kompetenzentwicklung beginnt und endet im Kopf: Sie müssen etwas wollen, sich ein ehrgeiziges Ziel setzen und diese Handlungserwartung dann auch konsequent umsetzen und über die Handlungsergebnisse kontrollieren.
- 2.** Ein Entwicklungsprozess kann nicht an einem Tag beginnen und am nächsten abgeschlossen werden. Es braucht eine Weile der Übung, um aus den engen Gewohnheiten herauszukommen und verschiedene Verhaltensweisen, die zum Ziel führen können, auszuprobieren. Sie gehen in einen kreativen Veränderungsprozess.
- 3.** „Mit wenig viel erreichen“ sollte Ihr Ziel sein. Wir machen häufig den Fehler, dass wir vieles gleichzeitig und mit einer maximalen Resultatserwartung machen wollen und uns dabei verzetteln bzw. es an Gründlichkeit mangeln lassen. Wenn Sie über einen Zeitraum von sechs Wochen ein bis zwei der Anregungen konsequent befolgt haben, dann haben Sie einen großen Erfolg in der Entwicklung Ihrer Fach- und Methodenkompetenz erzielt und weitere positive Entwicklungen und Effekte mitgezogen. Sie können mit diesem konzentrierten Herangehen also viel mehr erreichen, als sich bei der einzelnen Anregung vermuten lässt.

Sechs Türen



Tür 1

Wie können Sie diese Kompetenz bei sich selbst direkt und indirekt fördern (Wege und Mittel)?

Tür 2

Welche elementaren Ver- und Gebote sollten Sie sich im Sinne der Erweiterung Ihrer Fach- und Methodenkompetenz unbedingt als Ziel vorgeben und befolgen?

Tür 3

Wie erkennen Sie mögliche eigene Vorurteile, die Sie hindern, Ihre Fach- und Methodenkompetenz weiter zu entwickeln bzw. umfassend zu nutzen?

Tür 4

Welche Trainings sind für Sie besonders geeignet?

Tür 5

Welche Methoden zum selbstorganisierten Training (MIT) bieten sich für Sie an?

Tür 6

An welche Personen können Sie sich mit der Bitte um Unterstützung wenden?

Anregungen und Übungsempfehlungen

Tür 1 - für Herrn Grohmann

Wie können Sie diese Kompetenz bei sich direkt und indirekt fördern (Wege und Mittel)?



Planungsverhalten

◆ Sie setzen klare Prioritäten für Ihre tägliche, wöchentliche und monatliche Arbeit. Fangen Sie bei der wöchentlichen an und gehen Sie dann Schritt für Schritt auf die einzelnen Tage zu.

Gehen Sie nach der A-B-C-D-Analyse vor und wichten Sie die einzelnen (Teil-) Aufgaben auf einem Formular. Listen Sie die Prioritäten:

- A:** sehr wichtige Aufgaben, die Sie zur Erfüllung Ihrer Tätigkeit selbst ausführen müssen, nicht delegierbar;
- B:** durchschnittlich wichtige Aufgaben – delegierbar;
- C:** weniger wichtige Aufgaben mit dem geringsten Wert für die Erfüllung Ihrer Tätigkeits-/Funktionsanforderungen (Routinearbeiten, Papierkram, Aktenführung...) – delegierbar.
- D:** Suchen Sie danach aus den B-Prioritäten diejenigen Aufgaben heraus, die Sie delegieren können. Das sind die D-Aufgaben.

Man kann viel mehr delegieren, als man zunächst glaubt. Sie müssen jedoch diese Reserven systematisch und gegenüber sich selbst sehr konsequent erschließen.

◆ Analysieren Sie einmal eine ganze Woche lang (täglich) welche externen Störfaktoren die Lösung Ihrer wichtigsten Aufgaben (zeitlich) beeinträchtigen. Listen Sie diese auf und überlegen Sie, wie Sie diese Störfaktoren verringern können und wie ein gutes Störungsmanagement für Sie aussehen könnte.

Zum Beispiel:

- Aktivitäten (incl. Telefonkontakte) bündeln
- Ungestörte Zeitblöcke sichern
- Eigenes Gesprächsverhalten überprüfen (Redundanz, Abschweifungen, Oberflächlichkeit in der Argumentation...)
- Aufgaben delegieren
- Teilnahme an Besprechungen unter dem Gesichtspunkt der Notwendigkeit überprüfen bzw. anregen, nur zu bestimmten Tagesordnungspunkten gerufen zu werden.

Wissensorientierung

◆ Machen Sie sich klar, dass das Lernen nie ein Ende hat, dass Sie lebenslang immer wieder und weiter lernen – das gilt sowohl für Sach- und Methodenwissen als auch für sonstige Erfahrungen und Expertisen.

Begreifen Sie jede Problemsituation als Lernsituation, jede Schwierigkeit als Möglichkeit des Weiterlernens und orientieren Sie sich nach dem Motto: „Das Leben im allgemeinen und die konkreten Problemsituationen sind meine Coaches!“

◆ Richten Sie Ihre Wissensorientierung nicht nur nach außen, auf Fach- und weiterführendes Sachwissen, auf Marktkenntnisse, soziale Beziehungen, Lehr- und Lernbeziehungen. Behalten Sie darüber hinaus auch die notwendigen Lern- und Handlungsstrategien selbständig im Blick, und schauen Sie auch ab und zu „nach innen“, auf sich selbst und Ihre Lernorientierungen, Ihr Lernselbstverständnis.

Wenn Sie das tun, vermeiden Sie Einseitigkeiten in Ihrer Wissensorientierung und Verzettelungen.

Analytische Fähigkeiten

◆ Nutzen Sie Hilfsmittel, die Ihren Blick schärfen und umfassender werden lassen. Nutzen Sie zum Beispiel Checklisten. Diese – nach Sachgebieten zusammengestellt und vielfach im Buchhandel erhältlich – enthalten sach- und faktenorientierte Fragen, die Sie zu wesentlichen Einschätzungen und Erkenntnissen führen. Bei besonders wichtigen Tätigkeiten werden Checklisten, nach denen systematisch verfahren wird, eingesetzt. Das kennen Sie zum Beispiel im Zusammenhang mit der Kontrolle und Wartung von Flugzeugen oder der Vorbeugung von Havarien aber ebenso in Bezug auf die umfassende Analyse der Absatz-/Umsatzentwicklung eines Unternehmens...

◆ Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche und gehen Sie systematisch vor. Lernen Sie dabei auch selbstkritisch aus Fehlern. Das Problemerkennen und -Lösen folgt im Prinzip sechs Schritten:

1. Probleme richtig erkennen und klassifizieren
2. Probleme definieren, Problemkerne und Ursachen erkennen
3. Verschiedene Lösungsmöglichkeiten des Problems erarbeiten und eingrenzen
4. Die nach dem Stand der Kenntnis richtige Entscheidung treffen bzw. Schlussfolgerungen ziehen
5. Umsetzung der Problemlösung gedanklich einbeziehen – ebenso die spätere Kontrolle der Umsetzung
6. Feedback zur Problemlösung oder zur Entscheidung einholen und ggf. die bisherige Einschätzung korrigieren und Schlussfolgerungen präzisieren.

Dieses analytische und systematisch-methodische Vorgehen kann gelernt / trainiert werden und führt zu „sauberen“, fundierten Problemlösungen. Wichtig ist, dass für die Schritte 1-3 die meiste Zeit eingeplant wird und tatsächlich von einem tiefen Problemverständnis ausgehend nach mehreren unabhängigen Lösungen gesucht wird, aus denen dann nach vorher geklärten Kriterien die „beste“ ausgesucht und realisiert wird. Der mehrheitlich auftretende Praxisfehler ist, dass meistens die ersten Schritte nur kurz erfolgen und man sehr schnell zu Lösungen vordringen will, sich dann aber auf eine Lösung orientiert und sich an ihr festbeißt. Wenn dann offensichtlich wird, dass diese nicht die beste war, sind die zugestandene Problembearbeitungszeit und das bereitgestellte Budget verbraucht.

So kommt man zwar immer wieder zu kleineren Optimierungen, nicht aber zu Prinzip- oder Widerspruchslösungen.

Handlungskonzepte entwickeln

◆ Achten Sie bei Konzeptzu- bzw. -ausarbeitungen immer darauf, dass diese auch handhabbar für Dritte sind. In den verschiedensten betrieblichen Situationen können auch kurzfristig Anforderungen an neue Konzepte entstehen: Vertriebs- und Werbekonzepte, Konzepte für Produktentwicklungen oder Rationalisierungen, Finanzierungskonzepte, Personalentwicklungskonzepte u. a. – bis hin zu Projektberichten mit Fortsetzungskonzepten.

Beachten Sie für Ihre eigene Arbeit die nachfolgenden neun Kriterien. Wenn diese elementaren Kriterien an eine gute Konzeption an die Masse der täglich entstehenden Konzepte bzw. Konzeptionen angelegt würden, dann wären sicher rund 80% als „unzureichend“ bis „unzumutbar“ zu bezeichnen.

Neun Kriterien:

1. Klare Zielstellung
2. Gute Gliederung / Ordnung
3. Prägnante, kurze Darstellung
4. Gute Verdichtung wesentlicher Informationen
5. Beachtung des Empfängerkreises in der Darstellung und dem Verständlichkeitsgrad
6. Auflockerungen (aber immer in Abhängigkeit vom Ziel und Gegenstand der Konzeption)
7. Wenige, aber einprägsame Beispiele, kurz: Zusätzliche Stimulanz für den Leser, Entscheider
8. Klare Schlussfolgerungen und Maßnahmevorschläge – konkret adressiert
9. Vorschläge zur Kontrolle der Maßnahme-Umsetzungsergebnisse.

Achten Sie akribisch auf die letzten zwei (der neun) Kriterien und unterscheiden Sie sich auch dadurch mit Ihrem Ergebnis von der Masse „liegen bleibender Konzeptionen“. In sehr vielen davon sind die beiden letzten Kriterien eher mager. An der Art der Schlussfolgerungen, Maßnahmevorschläge und Kontrollempfehlungen zeigt sich, ob das Konzept bis zur letzten Konsequenz auch durchdacht und lebensfähig für das Unternehmen ist.

Der Hauptteil (ohne Anlagen) sollte nach Möglichkeit nicht länger als drei Seiten sein und alle wesentlichen Informationen enthalten. Der wahre Wert Ihrer Konzeption besteht in der überzeugenden Interpretation Ihrer umfassend gewonnenen und verdichteten Information.

Anregungen und Übungsempfehlungen

Tür 2 - für Herrn Grohmann

Welche elementaren Ver- und Gebote sollten Sie sich im Sinne der Erweiterung Ihrer Fach- und Methodenkompetenz unbedingt als Ziel setzen und befolgen?



- 1.** Zwingen Sie sich, mehr von Fakten auszugehen und klar zwischen subjektiven Annahmen und Beweisbarem zu trennen. Nehmen Sie gleichermaßen auch auf andere Personen Ihres (Arbeits-)Umfeldes Einfluss.
- 2.** Gehen Sie stets systematisch vor und trennen Sie überlegt zwischen Wesentlichem und weniger Wesentlichem.
- 3.** Gehen Sie gegen oberflächliche Argumente und Niederschriften vor; setzen Sie sich für sorgfältige, methodisch hochwertige Arbeitsweisen ein.
- 4.** Dokumentieren Sie Richtlinien, Standardabläufe, erfolgreiche Vorgehensweisen und legen Sie sie als Maßstab für Ihre eigene Arbeitsweise und die anderer fest.
- 5.** Führen Sie Protokolle über Diskussionen, Festlegungen und Ergebniskontrollen, damit auch später deren Verlauf und Realisierung nachvollziehbar und belegbar sind. Nehmen Sie Einfluss auf das Einhalten von Festlegungen.
- 6.** Setzen Sie in Ihrem Arbeitsumfeld durch, dass Sie stets auf dem neuesten fachlichen Stand arbeiten und eine hohe Qualität der Ergebnisse gewährleistet ist. Seien Sie hierin Vorbild.
- 7.** Stärken Sie sich und andere in der Fähigkeit, die Folgen von Entscheidungen oder ausbleibenden Entscheidungen vorausschauend zu erkennen und entsprechende Handlungen zu ermöglichen. Je komplexer und dynamischer unsere (fachliche, organisatorische) Umwelt, desto schwieriger wird es, Folgen vorauszusehen, umso wichtiger ist aber die unermüdliche Stärkung dieser Fähigkeit.
- 8.** Anerkennen Sie das fachliche Können anderer sachlich, ebenso besonders effiziente Arbeitsmethoden und Arbeitsweisen und verallgemeinern Sie diese für alle.
- 9.** Gehen Sie energisch gegen das Vorurteil vor, es sei immer weniger planbar. Bezogen auf die individuelle Zeit- und Ablaufplanung – ob bei Mitarbeitern oder Führungskräften – stimmt das nicht. Im Gegenteil – beides ist beherrschbar, wird jedoch im Arbeitsalltag massenhaft dilettantisch unterlaufen. Hier liegen vielfache Arbeitsreserven sowie der Schlüssel für eine sinnvolle Work-Life-Balance. Nutzen Sie die Optimierungsmöglichkeiten und nehmen Sie auch auf eine dergestaltete Planung anderer Einfluss. Versäumnisse bei Dritten beeinträchtigen direkt oder indirekt ebenso Ihre Ergebnisse.
- 10.** Zügeln Sie Ihre Risikobereitschaft und nehmen Sie sich mehr Zeit, über die tatsächlich erreichbaren Ergebnisse, mögliche zu erbringende Opfer und die Folgen schlecht bewältigter Risiken nachzudenken.

Anregungen und Übungsempfehlungen

Tür 3 - für Herrn Grohmann

Wie erkennen Sie mögliche eigene Vorurteile, die Sie hindern, Ihre Fach- und Methodenkompetenz weiter zu entwickeln bzw. umfassend und ungebremst zu nutzen?



Überprüfen Sie in ruhiger Minute die Art und Anzahl Ihrer Gewohnheitsbetrachtungen bzw. „selbsterfüllenden Prophezeiungen“ bzw. Vor-Bewertungen und kreuzen Sie diejenigen Aussagen an, die von Ihnen stammen könnten:

1. Ob man will oder nicht, es schleichen sich immer wieder Fehler ein
2. Die Welt wird immer undurchschaubarer
3. Ich werde sowieso nicht verstanden
4. Probleme und schwierige Situationen lösen sich von allein auf
5. Die Zeit rutscht einem durch die Finger. Dagegen kann man nichts machen
6. Wir alle sind Spielbälle unseres Schicksals
7. Ich werde es nie schaffen, ordentlicher zu werden
8. Ich habe immer weniger unter Kontrolle
9. Ich kann keine Prioritäten setzen, sondern springe halt von Aufgabe zu Aufgabe
10. Es ist heute nicht mehr möglich, vorausschauend und planvoll zu handeln

Diese zehn Aussagen sind letztlich dysfunktional, also handlungsblockierend oder zumindest –erschwerend. Viele wichtige Ziele werden schon deshalb im Keim erstickt, weil die Realität häufig individuell so konstruiert wird, dass sie mit negativen Konsequenzen verbunden ist.

Der griechische Philosoph Epiktet sagte schon im 1. Jahrhundert n. Chr.: „Was die Menschen bewegt, sind nicht die Dinge selbst, sondern die Ansichten, die sie von ihnen haben“. Diese Feststellung ist bis zum heutigen Tage gültig.

Schauen Sie sich noch einmal Ihre Kreuze an. Wenn Sie an mehreren oder vielen Aussagen ein Kreuz gesetzt haben, dann halten Sie sich an „Selbsterfüllende Prophezeiungen“ und machen sich das Leben unnötig schwer; Sie bleiben in Ihren eigenen bremsenden Einstellungen gefangen.

Das bewusste Abbauen von solchen unrealistischen Einstellungen und Handlungsweisen kann Ihnen mehr Selbstsicherheit und Gestaltungsfreiheit geben. Diskutieren Sie mit Personen Ihres Vertrauens darüber, was Sie zum Erkennen und zum Abbau dieser selbsterfüllenden Prophezeiungen und irrationalen Einstellungen tun können.

Wenn Sie nun etwas verändern und erreichen wollen, dann müssen Sie auch wissen wofür. Es muss für Sie persönlich wichtig sein, etwas zu verändern, zu unternehmen. Es muss für Sie persönlich ein Nutzen absehbar sein, eine Erfüllung, die Ihr Wohlbefinden steigert. Ein primäres Ziel der eigenen Lebensplanung, der Suche nach dem Sinn des einmaligen und unbarmherzig begrenzten Lebens, den eigenen Verhaltensnormen und der Kompetenznutzung ist die Gesundheit (die eigene und die anderer: die physische, psychische und soziale – als unlösbare Einheit). Für diese gelten positive Erlebnisse, allseitiges Wohlbefinden und Zufriedenheit mit der Arbeit und in der Freizeit als grundlegende Voraussetzung.

Anregungen und Übungsempfehlungen

Tür 4 - für Herrn Grohmann

Welche Trainings sind für Sie besonders geeignet?



Wenn Sie sich für unterstützende Trainings bei der Entwicklung und Stärkung Ihrer Fach- und Methodenkompetenz umsehen möchten, gehen Sie am besten auf Ihre Abteilung Personal/ Sachgebiet Personalentwicklung zu und fragen nach effizienten Trainings, die Mitarbeiter Ihres Unternehmens belegen können. Bewerben Sie sich um ein ein- bis zweitägiges Training mit klaren Handlungserwartungen und dem Ziel veränderter Handlungsweisen.

Informieren Sie sich ferner über solide Trainingsangebote außerhalb Ihrer Organisation.

Für Sie könnten folgende alternative Trainingszielstellungen interessant sein:

- Weiterbildungs-, Informationsveranstaltungen zum eigenen Fach- und Tätigkeitsgebiet
- Planungstechniken
- Projektmanagement
- Controlling
- Logistik
- Internationale Trends, Entwicklungstrends

Anregungen und Übungsempfehlungen

Tür 5 - für Herrn Grohmann

Welche Methoden zum selbstorganisierten Training (insbesondere MIT: Modulare Informations- und Trainingsprogramme) bieten sich für Sie an?



Sie können sich im Rahmen der Beratung zwei MIT á 6-10 Seiten zum intensiven Selbststudium und Selbsttraining ausdrucken und durch diese zur Kompetenzentwicklung anregen lassen. Empfehlenswert ist eine Entscheidung zwischen den folgenden MIT.

- ◆ Fachwissen: Fähigkeit, neuestes Fachwissen einbeziehend zu behandeln
- ◆ Marktkenntnisse: Fähigkeit, sich Marktkenntnisse zu erarbeiten und entsprechend zu handeln
- ◆ Fachübergreifende Kenntnisse: Fähigkeit, unter Einbeziehung fachübergreifender Kenntnisse zu handeln
- ◆ Planungsverhalten: Fähigkeit, vorausschauend und planvoll zu handeln
- ◆ Folgebewusstsein: Fähigkeit, die Folgen von Entscheidungen vorausschauend zu erkennen
- ◆ Analytische Fähigkeit*: Fähigkeit, Sachverhalte und Probleme zu durchdringen
- ◆ Konzeptionsfähigkeit: Fähigkeit, sachlich gut begründete Handlungskonzepte zu entwickeln

* Das MIT gibt es in zweifacher Ausführung: allgemeine Grundlagen-MIT und MIT für Führungskräfte.

Anregungen und Übungsempfehlungen

Tür 6 - für Herrn Grohmann

An welche Personen sollten Sie sich mit der Bitte um Unterstützung wenden?



Sichern Sie sich einen Erfahrungs- und Handlungszuwachs durch zielgerichtete Gespräche, Beobachtungen und eigene Handlungsproben.

1. Erkundigen Sie sich in der Personalabteilung (und dort wiederum bei den Personalentwicklern – so es solche in Ihrem Unternehmen gibt), wer in den letzten max. zwei Jahren an einem prominenten Training im Bereich der Fach- und Methodenkompetenz teilgenommen hat. Fragen Sie nach Trainingsthemen gemäß der Auswahl hinter Tür 4.

Nehmen Sie von sich aus Kontakt mit der (den) Person(en) auf und bitten Sie in einem Gespräch um Vermittlung wichtiger Erfahrungen aus diesem Training. Leihen Sie sich die wichtigsten Trainingsunterlagen aus¹ und arbeiten Sie sie durch. Vereinbaren Sie danach noch einmal ein Gespräch für einen erneuten Erfahrungsaustausch auf der Grundlage Ihres Selbsttrainings.

Sprechen Sie auch mit anderen Personen über Ihre hinzu gewonnenen Erkenntnisse und fragen Sie sie nach ihren Erfahrungen.

2. Bitten Sie einen Personalentwickler in Ihrem Unternehmen (so es solche in Ihrem Unternehmen gibt) um eine Konsultation und um Tipps für eine Stärkung Ihrer Fach- und Methodenkompetenz. Fragen Sie nach weiteren Unterstützungsmöglichkeiten (innerbetriebliche Trainings, Coaching, Literatur...) und nutzen Sie diese.

3. Suchen Sie sich einen Coach; bezahlen Sie ihn ggf. selbst.

Coaching bietet in professioneller Form eine individuelle Beratung im beruflichen Kontext an. Coaching ist eine Hilfe zur Selbsthilfe und macht verdeckte Ressourcen sichtbar und nutzbar. Es ist eine besondere Form der arbeitsbezogenen Selbstreflexion und unterstützt einen Perspektivenwandel und eine Wahrnehmungserweiterung, insbesondere in Bezug auf das individuelle Selbstmanagement. Im Mittelpunkt des Kompetenz-Coachings stehen die Zielbestimmung (Was will ich erreichen? Wie und mit welchen „Kosten“ komme ich dahin?), Selbstchecks, Erfahrungstransfer, Aufgaben (insbesondere zur Erhöhung der Eigen-Macht und zur aktiven Arbeitsgestaltung) und daran gekoppeltes Feedback. Der Coachee wird ermutigt, zu explorieren, zu experimentieren, Verantwortung zu übernehmen, andere einzubeziehen, zu delegieren, differenzierter wahrzunehmen und zu verstehen.

Früher war Coaching oberen Führungskräften vorbehalten. Heute greifen immer mehr Schlüsselkräfte der unterschiedlichsten Bereiche darauf zurück. Folgende Zitate sollten Sie neugierig machen und ermutigen, sich ggf. nach Coaching-Möglichkeiten in Ihrem Umfeld zu erkundigen.

¹ Wenn Ihr Unternehmen die Trainingskosten übernommen hatte, dann ist/sind die Person(en) ideell verpflichtet, die kostenlos erhaltenen Unterlagen weiteren Unternehmensmitgliedern zur Verfügung zu stellen (sofern das Copyright bzw. Lizenzrechte nicht dagegen sprechen).

Zitate

Herr A:

„Ich sammle Menschen. Besser: Ich sammle Erfahrungen von gescheiterten Menschen. Seminare sind nur für bestimmte Menschen etwas, weniger für stark operativ tätige. Ich liebe den Ausspruch eines meiner Freunde: ‚Es gibt keine größere Papierverschwendung als Fachliteratur und keine größere Zeitverschwendung als Schönredner-Seminare.‘ Ich bin eher jemand, der sich Inspiratoren oder Coaches sucht. Also Personen, von deren Erfahrungen und Tun ich etwas lernen kann...Ich habe eigentlich immer, für jede meiner heute ausgebildeten Fähigkeiten einen Coach oder Mentor gehabt. Auch wenn er nur zeitweise als Mentor fungiert hat. Ich bin darauf gekommen, dass es für mich das wirkungsvollste System ist, wie ich mir Wissen und Fähigkeiten aneignen kann, insbesondere aber zusätzliche Kompetenzen.“

Herr B:

„Bei der Herausbildung meiner überfachlichen Kompetenz war mir vor allem Herr L. sehr wichtig. Er war für mich damals eine Art Guru. Die Auseinandersetzungen mit ihm waren sehr spannend und fruchtbringend. Ich wollte es genau wissen und wir vereinbarten ein sofortiges Feedback. Und ich sagte zu ihm: ‚Schön, dass Du soviel Geld mit Deinem Coaching verdienst, mit dem, was Du mir erzählst. Die 10%, die ich mir genommen habe, die reichen mir; den Rest kannst Du behalten‘. Das hat nichts mit Respektlosigkeit zu tun, sondern mit einer offenen Wertschätzung. Ich meine damit: ‚Diese 10% sind schon mehr als ich erhoffen konnte und mehr, als ich von tausend anderen Menschen erhalte. Und die restlichen 90% sind Dein persönliches Marketing. Ich erzähle es eh keinem‘.“

Frau C:

„Das Lernen über andere, durch andere, das war für mich immer besonders wichtig. Ich habe mich nie gescheut, zu verschiedenen Fragen Coaches anzuheuern. Es ist grimmig, dass wir heute so viele Menschen - insbesondere im Management - haben, die glauben, sich nur dadurch profilieren zu können, indem sie alles immer wieder neu erfinden. In der Gesamtheit betrachtet ist das für mich eine enorme Energieverschwendung. Da ist die Umweltverschmutzung durch CO2 ein Dreck dagegen. Das ist intellektuelle Umweltverschmutzung, was da getrieben wird. Ich habe mir immer die Erfahrungsträger gesucht und mich durch diese coachen lassen.“

Frau D:

„Ich habe immer Turbos links und rechts von mir gesucht und viel von diesen gelernt, durch Abgucken, durch Coaching, durch Mentoring. Solche Leute sind für mich wichtige Lernmanager.“

4. Nutzen Sie Besprechungen, Vorträge, Präsentationen, in denen Sie nur Teilnehmer sind und beobachten Sie die Handlungen der Agierenden. Was machen diese im Bereich der Fach- und Methodenkompetenz anders, anscheinend professioneller, origineller, effizienter...als Sie? Schreiben Sie das in Stichworten in ein kleines Vokabelheft (A6), das Sie nur zu Beobachtungszwecken anlegen. Sehen Sie sich Ihre Beobachtungen in Abständen immer wieder an und probieren Sie die interessanten Handlungsweisen (einschließlich Mimik, Gestik...- vor dem Spiegel) aus. Übernehmen Sie diejenigen, mit denen Sie sich am meisten identifizieren bzw. die für Sie am meisten Erfolg versprechend sind.

Diejenigen protokollierten Handlungsweisen, die Sie nicht weiter verfolgen wollen oder die Sie bereits erfolgreich bei sich umgesetzt haben, streichen Sie dann in dem Beobachtungsheft.

So sehen Sie über einen längeren Zeitraum an den Streichungen das Pensum Ihrer Beobachtungen und Ihrer Probehandlungen, Ihres Selbsttraining-Pensums. Die nicht gestrichenen Beobachtungen sind die Quelle weiteren Lernens im Bereich Ihrer Aktivitäts- und Handlungskompetenz.

Der Zusatznutzen dieses intensiven, jedoch verdeckten Lernens besteht darin, dass Sie fortan kaum noch langweilige oder für Sie anscheinend nutzlose Besprechungen / Veranstaltungen erleben werden.

Viele Erfolgreiche lernen so und nehmen solche Situationen bewusst als „ihre Coaching-Stunden“ wahr. Warum sollten Sie diese Erfahrung nicht auch übernehmen?

5. Beobachten Sie andere Menschen und versuchen Sie herauszubekommen, welche Stärken sie im Bereich der Fach- und Methodenkompetenz haben, welche Handlungsweisen besonders interessant sind. Gehen Sie zu diesen „Studienzwecken“ zum Beispiel in ein Café und beobachten Sie Personen, die sich angeregt unterhalten. Woran erkennen Sie solche Personen? Machen Sie sich in Stichworten Aufzeichnungen gemäß Empfehlung 4. Nehmen Sie sich für diese diskreten Beobachtungen und Auswertungen jeweils mindestens 30 Minuten Zeit.

Sie erweitern damit ihre soziale Wahrnehmung und entdecken mit hoher Wahrscheinlichkeit interessante Handlungsmuster, die Ihnen wichtige Anregungen für Ihre eigenen Handlungserwartungen, Handlungsvollzüge und Handlungsergebnisse geben können.