

John Erpenbeck (Hrsg.)

Der Königsweg zur Kompetenz

Grundlagen qualitativ-quantitativer
Kompetenzerfassung

Kompetenzmanagement in der Praxis, Band 6

ISBN 978-3-8309-2489-0

© Waxmann Verlag GmbH, 2011

Postfach 8603, 48046 Münster

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, verboten.
Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des
Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung
elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet
werden.

Bestellung per Fax: 0251 26504-26 oder
telefonisch: 0251 26504-0;
per Internet unter www.waxmann.com/buch2489
oder per E-Mail: order@waxmann.com

Inhalt

<i>John Erpenbeck</i> Zwischen exakter Nullaussage und vieldeutiger Beliebigkeit Hybride Kompetenzerfassung als künftiger Königsweg	7
<i>Andrea Rarrek, Ernst P. Werner</i> Die Krux mit den Fähigkeiten.....	43
<i>Anja Johanning</i> Online Communities of Practice – Kompetenzentwicklung und -management auf einem Nebenschauplatz?.....	53
<i>Pia Sommer, Olivia Thalheim, Petra Knobloch</i> Hybride Kompetenzerfassung – ein systemischer Ansatz im Übergangmanagement Schule-Beruf/Studium.....	69
<i>Eva Maria Bäcker, Olaf Zawacki-Richter</i> Kompetenzen versus Qualifikationen – Hybride Kompetenzerfassung anhand von Portfolios als retrospektive Dokumentation von Kompetenzen in der Hochschule.....	89
<i>John Erpenbeck, Werner G. Faix, Silke Keim</i> Der Poffenberger_KODE®X – die Entwicklung des Kompetenzmessverfahrens KODE®X an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE)	113
<i>Karin Dudziak, Michael Mair</i> Weiterentwicklung des Aufnahmeverfahrens am FHWien- Bachelor-Studiengang Tourismus	141
<i>Beate Glasmacher, Daniela Wendling</i> ProFI – Professionelle Führungskräfteentwicklung Individual auf Basis hybrider Kompetenzerfassung, dargelegt anhand eines Praxisfalls	155
<i>Anja Grothe, Anke Fröbel</i> Die Vermittlung von Gestaltungskompetenz für ein Nachhaltigkeitsmanagement unter Einsatz der Systeme KODE® und KODE®X zur hybriden Kompetenzerfassung	173
<i>Andrea Weitz</i> Einsatzszenarien für Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Erfassung überfachlicher Kompetenzen	191

<i>René Bergermaier</i> Die LIFO®-Methode und hybride Kompetenzerfassung	207
<i>Volker Heyse</i> Hybride Kompetenzerfassung und -entwicklung.....	239
<i>Regina Hentschel</i> Die französische „bilan de compétences“ und ihre hybride Kopplung mit Elementen quantitativer Kompetenzerfassung	255
<i>Anita Calonder Gerster</i> Bekannte qualitative Prozessmodelle und ihre Kombination mit quantitativen Verfahren.....	269
<i>Mona Pielorz, Sabine Seidel</i> Der kombinierte Einsatz von entwicklungs- und anforderungsorientierten Verfahren der Kompetenzfeststellung am Beispiel des ProfilPASS	303
<i>Thomas Lang-von Wins</i> Hybride Kompetenzerfassung am Beispiel der Kompetenzenbilanz.....	335

Die LIFO®-Methode und hybride Kompetenzerfassung

1 Hintergrund und Inhaltsübersicht

Es dürfte kaum jemanden geben, der der Aussage widerspricht, dass unser Leben und unser Lebensumfeld komplexer geworden sind. Die Anforderungen an uns sind gestiegen und werden weiter steigen. Die an uns täglich herangetragen Themen sind von einer Vielschichtigkeit, aber auch Tiefe, dass sie für Nicht-Fachspezialisten, aber auch für Experten kaum zu ergründen sind. Beispiele, die unser Leben stark beeinflussen, sind „Weltweite Finanzkrise“, „Verschuldung einzelner Länder“, „Aufstand in arabischen, oder auch asiatischen Ländern“, „Erdbeben, Tsunamis und ihre Auswirkungen auf Atomkraftwerke“, „Energieversorgung“, „Militäreinsatz als Unterstützung“, „Älter werdende Gesellschaft und Wirtschaftsmigration“, „Diversity“ etc. und das Ganze mit ständig neuen Kommunikationsmitteln und Kommunikationsformen (die auch älteren Menschen tendenziell nicht mehr so leicht verständlich und zugänglich sind). Es sind in kürzester Zeit zu diesen Themen Meinungen, Wissen und Kompetenzen gefragt, was zu einer erlebten (aber meist nicht zugegebenen) Überforderung führt. Die Hilflosigkeit im Umgang mit dieser Situation spiegelt sich beispielhaft in der Aussage des Parteivorsitzenden der SPD Sigmar Gabriel wider (am 17. März 2011 in einem Interview auf bild.de), dass man bei der Frage nach dem Ausstieg aus der Atomkraft die Bürger entscheiden lassen sollte und dies nicht den Atomlobbyisten aus den Konzernen und Regierungen überlassen dürfe.

In diesem Zusammenhang ist auch der Wunsch nach mehr Wissen, Fähigkeiten und Kompetenz zu sehen. Die Forderung nach Messbarkeit hierfür ist allzu verständlich.

Dieser Beitrag soll helfen, mehr Klarheit zu bringen, worum es eigentlich geht, wenn über „Hybride Kompetenzerfassung“ oder schlichtweg „Hybride Erfassung“ geschrieben wird; welche Relevanz die Erfassung hat; was die Anforderungen von Seiten der Arbeitswelt sind und wie sich Verhalten und Kompetenz im heutigen Arbeitskontext ergänzen können. Dies geschieht mittels Definitionen allgemein, zur LIFO®-Methode und zum KODE®-System, einschließlich des möglichen Zusammenspiels der beiden Verfahren, hier allerdings mit Schwerpunkt auf der LIFO®-Methode.

2 Definitionen – eine Wohltat oder ein Fluch

Um beantworten zu können, ob Definitionen tatsächlich eine Wohltat sind, ist der Begriff „Definition“ selbst und was daraus gemacht wird zu betrachten.

Man spricht von einer Definition, wenn eine möglichst eindeutige, genaue Beschreibung einer Sache oder eine Kategorisierung hierzu erfolgt. Hat man eine sol-

che Definition erst einmal erarbeitet, ist es speziell im wissenschaftlichen, aber auch in jedwedem fachlichen Bereich damit üblicherweise schwierig, da die Begrifflichkeit sehr schnell randunscharf wird, wobei diese Verwaschenheit nicht nur dann entstehen kann, wenn Tageszeitungen oder ähnliche Medien den Begriff für sich entdeckt haben.

Ist der Zustand der Verwaschenheit erreicht, ist man wieder auf der Suche nach einer neuen Begrifflichkeit, die dann die Sache „genauer“ und „reiner“, bzw. möglichst „eineindeutig“ definiert, weshalb Definitionen grundsätzlich eine Wohltat sind, nicht aber der Umgang mit ihnen.

Um einigermaßen präzise bei dem Thema „Hybride Erfassung von“ im Bereich angewandte Psychologie sein zu können, wird nachfolgend zunächst eine Grobdefinition der Begriffe Persönlichkeit, Eigenschaften, Talent, Kompetenz und Verhalten und ihre Auswirkung im Arbeitsleben versucht, bevor die Begrifflichkeiten „Hybrid“ und „Hybride Erfassung“ betrachtet werden.

2.1 Definition von Persönlichkeit

Man könnte schlicht Simon (2006) folgen, der zum Ausdruck bringt, dass man sich nicht an dem Streit bezüglich der Definition von Persönlichkeit beteiligen oder den vielen Definitionen von Persönlichkeit eine weitere hinzufügen will. Richtig ist, dass bereits Allport, ein führender Sozialpsychologe des letzten Jahrhunderts, viel zu dem Thema Persönlichkeit publiziert, über 50 Verwendungsweisen von Persönlichkeit zusammengefasst hat (vgl. Allport 1949, 1937).¹

Allport (1958, S. 28, zitiert in Nolting, Paulus 2000, S. 105) gibt auch selbst eine Definition: „Persönlichkeit ist die dynamische Organisation derjenigen psychophysischen Systeme im Individuum, die sein charakteristisches Verhalten und Denken determinieren“. Auch Psychologen tun sich hierbei schwer, diese Definition Dritten zu erklären.

Konkreter und somit interpretationsfreier ist die Minimaldefinition von Herrmann (1991, S. 28): „Persönlichkeit stellt ein bei jedem Menschen einzigartiges, relativ stabiles und den Zeitablauf überdauerndes Verhaltenskorrelat dar.“

Die Veränderbarkeit von Persönlichkeit kann insgesamt und speziell im Erwachsenenalter als äußerst gering angesehen werden. Dies gilt insbesondere im Vergleich zur potenziellen Veränder- und Formbarkeit von Verhaltensweisen. Eine im Arbeitsleben gewünschte Persönlichkeit bzw. ein gewünschtes Persönlichkeitsprofil ist daher primär über Selektion zu finden.

¹ Andere Autoren haben Faktoren definiert bzw. extrahiert oder Fragebögen entwickelt, z.B. Guilford (z.B. 1959) oder Cattell (z.B. 1957). Dabei ließe sich aber bei der Definition von Persönlichkeit analog Intelligenztests sagen: Persönlichkeit ist das, was der Persönlichkeits-test misst.

2.2 Definition von Eigenschaften

Laut Röseberg (1991, S. 2009, zitiert in Erpenbeck 2010) bezeichnen Eigenschaften ganz allgemein Merkmale, die in unterschiedlichen Ausprägungen einem Ding, einem Prozess oder einer Beziehung zukommen. Erpenbeck (2010) bringt zum Ausdruck, dass demnach Persönlichkeitseigenschaften Personen zukommende oder zugeschriebene Merkmale sind, wobei die Person im Mittelpunkt steht.

Laut Hossiep und Mühlhaus (2005, S. 16, zitiert in Erpenbeck 2010) werden Eigenschaften zumindest als mittelfristig relativ zeitstabile Konstrukte verstanden. Langfristige Veränderungen werden von den Autoren als durchaus möglich angesehen, beispielsweise bedingt durch kritische Lebensereignisse, z.B. Krankheit, Arbeitsplatzverlust, u.ä. Erpenbeck (2010) schränkt dies weiter ein, wenn er sagt, dass grundlegende Persönlichkeitseigenschaften sich nur schwer und kaum gezielt verändern lassen. Die geordnete Gesamtheit dieser Eigenschaften kann nach Erpenbeck auch als Persönlichkeit verstanden werden. Auch Simon (2006, S. 26) sieht das so, wenn er sagt, dass sich persönliche Eigenschaften dadurch auszeichnen, dass sie zeitlich stabil sind, und sich in unterschiedlichen Situationen als weitgehend konsistent erweisen.

Auf das Arbeitsleben bezogen sind gewünschte Eigenschaften auch hier vor allem über Selektion zu finden.

2.3 Definition von Talent

Der Begriff „Talent“ bezeichnete ursprünglich eine babylonische Maßeinheit für Gewicht. Die gleiche Wortbedeutung findet sich auch noch im Alten Testament. Später wurde es zu einer Bezeichnung für eine Währung; dann wurde das Wort „Talent“ im Sinne von „Begabung“ und von „Fähigkeit(en)“ verwendet.

Talente, so Erpenbeck (2010) werden in künftigen geistigen oder physischen Handlungen eingesetzt; allerdings müssen diese aber nicht konkret zur Anwendung kommen, um sie einer Person zuzuschreiben, sie können auch „im Verborgenen schlummern“. In die gleiche Richtung geht Buckingham (1999, S. 71), der es ähnlich zum Ausdruck bringt, wenn er bei Talent von „einem wiederkehrenden Muster von Gedanken, Gefühl, oder Verhaltensweisen“ spricht, das produktiv eingesetzt werden kann. So gesehen könnte man Talent als Potenzial im Sinne von Handlungsbefähigung beschreiben. Erpenbeck (2010, S. 15) merkt dabei jedoch kritisch an, dass Fähigkeiten außerhalb der Handlung keine Wirklichkeit haben.

Während es sich bei Talent in dem bisher Diskutierten meist um Selbstmanagement handelt, geht es bei dem in den letzten Jahren stark betonten Talent-Management um ein gezieltes Steuern durch andere Personen (z.B. Vorgesetzter; Talent-Manager) bzw. durch Unternehmens- oder Steuerungskonzepte.

Talent-Management muss über das hinausgehen, was Cappelli (2008) für alle Organisationen als relevant ansieht: „Die richtigen Personen mit den richtigen Fähigkeiten in die richtigen Jobs zu bringen.“ Dies ist zunächst ein einfacher Selektions-

bzw. Platzierungsprozess, der sich in der konkreten Umsetzung allerdings nicht ganz so einfach darstellt.

Die gesamte Thematik ist etwas verwirrend. Während es anfänglich nur darum ging, „Executive Jobs“ zu besetzen und man hierzu kleinere Firmen aufkaufte, galt es dann in den 70er Jahren, in der Personalentwicklung Karriere-Entwicklung zu betreiben und systematisch Karrierepfade für Mitarbeiter zu entwickeln. In den letzten 30 Jahren standen die Kernkompetenzen der Unternehmen im Fokus, dann die in den Jobs und schließlich jetzt die von Personen.

Macey (2009, S. 7) sieht bei Talent-Management mehr die Rahmenbedingungen im Vordergrund, wenn er zum Ausdruck bringt: „Talent-Management bezieht sich auf jene Humankapital-Systeme, die die geeigneten „Talente“ anziehen sowie deren Talente so wirksam einsetzen lassen, dass sie den größtmöglichen Nutzen aus den Fähigkeiten des Einzelnen und der Gesamtheit der Mitarbeiter ziehen können“. Darüber hinaus sieht Macey viele Systeme, die aufeinander abgestimmt sein müssen, wenn er meint: „Talent-Management ist zusätzlich zu sehen zu Beschaffung, Auswahl und Integration von Mitarbeitern, es umfasst das Management von Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung einschließlich Leistungsmanagement und Themen in Zusammenhang mit Aufrechterhaltung von Mitarbeitermotivation“.

Schiemann (2009) wiederum sieht die Wichtigkeit von Talent-Management in den sich verändernden Rahmenbedingungen hinsichtlich „Globaler Wettbewerb“, „Veränderungen bei Angebot und Nachfrage von Arbeitskräften“, „Ungleiche Verteilung von Talent“, „Management von unterschiedlichen Arbeitsgruppen an unterschiedlichen Standorten“, „Verschiebungen bei Befähigungen und Einstellungen“ (Hier meint Schiemann, dass es zum einen ein Überangebot von MBAs gibt, zum anderen ein Arbeitskräftemangel in den kreativ ausgerichteten Jobs besteht, z.B. Künstler, Entwickler, Kreativer), „Technologie“, „Lücken in der Führungskräftenachfolge“, „Steigende Kosten bei Talent-Fehlbesetzungen“, „Mangel an Messinstrumenten für Human-Kapital“ und „Geringe Veränderungsbereitschaft“.

Die Veränderbarkeit bzw. Beeinflussbarkeit von Talent ist sicherlich durch Ausbildung und gezielte Entwicklung mit etwas Aufwand einschließlich der zeitlichen Komponente mittelfristig ebenso gegeben wie die Aktivierung der Talente im Sinne von Handlung. Bei Talent-Management gilt das Gleiche, jedoch müssen die Rahmenbedingungen sowie die einzelnen Themenfelder und Maßnahmen zu einem stimmigen Ganzen abgestimmt werden.

Auf das Arbeitsleben bezogen bedeutet Talent und Talent-Management, dass über klare Zielsetzungen des Unternehmens, der Bereiche und der Abteilungen die in der Breite (unabhängig vom Alter) benötigten Talente bei Neubesetzungen besser selektiert werden sowie vorhandene Talente besser platziert, gezielt erhalten und weiterentwickelt werden müssen.

2.4 Definition von Kompetenz

Der Begriff „Kompetenz“ kam ursprünglich aus der Pädagogik und bezieht sich auf die thematische Fähigkeit, Probleme zu lösen, sowie die Bereitschaft, dies auch konkret umzusetzen. Kompetenz ist dabei individuell definiert unter der Maßgabe der Zuständigkeit.

Während Heyse (2010, S. 56) die Begrifflichkeit „Kompetenz“ im angloamerikanischen Sprachraum vorwiegend mit Wissen und Fertigkeiten zur erfolgreichen Aufgabenerfüllung sieht, setzt sich seiner Ansicht nach im deutschsprachigen Raum eine erweiterte Auffassung von Kompetenz durch. Es ist „die Fähigkeit, sich selbst und eigeninitiativ Ziele zu setzen, entsprechend zu handeln und aktiv in neuen Anforderungssituationen zu lernen.“ Erpenbeck (2010) sieht das ähnlich, verstärkt dies aber noch in Richtung „kreatives Handeln in für sie [die betreffende Person] bisher neuen Situationen (Selbstorganisationsdispositionen)“. Inwieweit dies immer neue Situationen sein müssen, ist sicherlich zu hinterfragen, da auch das Vorgehen in einer gleichen Situation von einer anderen Person nicht unmittelbar und bestmöglich umgesetzt werden kann. In diesem Kontext kann auch Bergmann (2000, zitiert in Klimmesch 2009) gesehen werden: Kompetenz bezeichnet die Motivation und Befähigung einer Person zur selbständigen Weiterentwicklung von Wissen und Können auf einem Gebiet, so dass dabei eine hohe Niveaustufe erreicht wird, die mit Expertise charakterisiert werden kann.

Diese Fähigkeiten können natürlich auch in bestimmten Persönlichkeitseigenschaften und Talenten begründet sein. Erpenbeck sieht dabei die Fähigkeiten erst im geistigen oder physischen Handeln manifest werden, da sie außerhalb der Manifestation in Handlung keinen Wirklichkeitsgehalt haben, wobei sich die Fähigkeiten nach Erpenbeck gezielt verändern und trainieren lassen. Man kann an diesen Aussagen zu Kompetenz sehen, dass sie zumeist individuell definiert ist, wobei eine das Individuum übersteigende Kompetenz beispielsweise in Form von Gruppen- oder Teamkompetenz nicht explizit verneint wird. Die Gruppenkompetenz kann beispielsweise aus Aussagen wie „unsere Gruppe ist unschlagbar“ auch direkt abgeleitet werden.

Kompetenzen sollen und müssen sich verändern, sie können geplant, entwickelt, trainiert und gemanagt werden, weshalb Personalentwicklung letztlich die Entwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter darstellt. Erpenbeck (2010, S. 18) fasst zusammen: „Individuelle Kompetenzen werden von Wissen fundiert, durch Werte konstituiert, als Fähigkeiten disponiert, durch Erfahrungen konsolidiert und aufgrund von Willen realisiert.“

Folgt man North, Friedrich, Lantz (2005, S. 615), können sich Kompetenzen nicht nur fortentwickeln, sondern sich auch zurückentwickeln, wenn sie nicht mehr für Handlungen nutzbar gemacht werden. Dies spiegelt den Erkenntnisstand der neurowissenschaftlichen Forschung wieder, die den Zusammenhang von Verlust von Fähigkeiten im Alter auf die kurze Formel „use it or loose it“ gebracht hat.

Auf das Arbeitsleben bezogen sind für das Unternehmen relevante individuelle Kompetenzen zu definieren, die dann auf die entsprechende Position bzw. Tätigkeit bezogen gemessen und über Selektion und Platzierung ergänzt und weiterentwickelt werden. Sie müssen differenzierbar und erlebbar sowie für andere erkennbar sein. Wiederum müssen auch Kompetenzen unabhängig vom Alter in der Breite vorhanden sein.

2.5 Definition von Verhalten

Mit Verhalten bezeichnet man die Gesamtheit aller beobachtbaren, feststellbaren oder messbaren Aktivitäten (Aktionen oder Reaktionen).

Verhalten bezieht sich auf alle äußerlich wahrnehmbaren, einschließlich mit technischen Hilfsmitteln erfassbaren, zumeist aktiv herbeigeführten Veränderungen, Bewegungen, Stellungen, Körperhaltungen, Gesten und Lautäußerungen eines Menschen. Es beinhaltet jedoch auch genetisch vorgegebene Verhaltensweisen, die nicht erlernt werden müssen, z.B. Lächeln, Saugen, Greifen, etc. oder Verhaltensmuster, die so antrainiert wurden, dass sie weitgehend automatisch ablaufen (z.B. Fahrradfahren).

Verhalten kann auch von Rollen (z.B. Führungskraft, Verkäufer) oder auch von der jeweiligen Gruppe bzw. von der Gesellschaft determiniert sein. Erich Fromm (s. Wikipedia, „Fromm“, entnommen 23.3.2011) hat die Hypothese aufgestellt, dass der Gesellschafts-Charakter dem Menschen gewisse Denk- und Verhaltensstrukturen vorgibt. Diese sind von der Mehrheit der Gesellschaftsmitglieder als Werte und Normen verinnerlicht und gewährleisten dadurch den impliziten Fortbestand der Kultur.

Eine Veränderbarkeit von Verhalten ist vergleichsweise kurzfristig erreichbar, speziell wenn die betreffende Person das auch will. Aber auch über Konditionierung im Pawlowschen Sinne der Bestärkung oder durch Rollen, Gruppendruck, kulturellen Druck sowie technische Systeme kann Verhalten verändert werden.

Auf das Arbeitsleben bezogen sind Verhalten und Verhaltensstile, unabhängig von der Tätigkeit, in der Breite (unabhängig vom Alter) einsetzbar, erlebbar und leicht trainierbar. Erkenntnis und Sensibilisierung über das eigene Verhalten und das bei anderen führt zu mehr Wissen und Wertschätzung, erweitert die eigenen Wahlmöglichkeiten und die im Umgang mit anderen. Darüber hinaus wird es entsprechend der SMART-Regel („specific, measurable, achievable, relevant, timely“, was häufig in deutsch „spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert“ übersetzt wird) als für den Einzelnen bestärkend erlebt und ist für andere sichtbar. Verhalten und Verhaltensstile sind vor allem auch auf die Zukunft ausgerichtet, da die Ergebnisse verbesserbar sind und unmittelbar in Augenschein genommen werden können.

2.6 Definition von Hybrid

Betrachtet man hier zunächst ganz allgemein den Begriff „Hybrid“, so sagt dieser zunächst nur aus, dass es sich um etwas Gebündeltes, Gekreuztes oder Gemischtes handelt (z.B. Wikipedia; entnommen 6. März 2011). Es ist ein aus unterschiedlichen Arten oder Prozessen zusammengesetztes Ganzes, wobei die einzelnen Elemente für sich schon Lösungen darstellen, aber durch das Zusammenbringen neue erwünschte bzw. auf komplementäre, d.h. sich wechselseitig ergänzende Weise holistischere Eigenschaften entstehen, die den Einzelementen bzw. Systemen nicht innewohnen.

Der Begriff Hybrid steht meist dem Thema Technik sehr nahe, wobei im Allgemeinen zwei Technologien miteinander kombiniert werden. Neben der Thematik Technik werden bei Wikipedia als weitere Wissenschaftsbereiche u.a. genannt:

- Politikwissenschaft z.B. die EU ist weder eine internationale Organisation (wie die UNO) noch eine Föderation (wie die USA), sondern hinsichtlich der Souveränität ihrer Mitgliedstaaten eine Mischung aus Beidem.
- Kommunikationswissenschaft z.B. Doku-Soap zusammengesetzt aus „Soap Opera“ und „Documentary“ oder bei Reality Game Show zusammengesetzt aus „Game Show“ und „Documentary“.
- Betriebswirtschaftslehre z.B. Hybride Produkte als Leistungsangebote, die sowohl eine (technische) Sach- als auch eine Dienstleistungskomponente umfassen.
- Kartografie z.B. wenn in einer Ansicht der Straßen- und Ortsnamen in eine Luftbildaufnahme eingezeichnet ist.
- Sprachwissenschaft, hier wird ein Wort dann aus verschiedenen Sprachen zusammensetzt, z.B. Lokalanästhesie.

Bei der Definition von „hybride Erfassung von Kompetenz“ kann man Colander-Gerster (2011) folgen, die ausführt, dass man „quantitative, meist den Naturwissenschaften entlehnte Verfahren mit qualitativen, aus den Sozialwissenschaften stammenden Verfahren kombiniert, mit dem Ziel, die Kompetenzen einer Person sichtbar zu machen“.

Hybridartigkeit per se ist aber nicht mit Besserartigkeit gleichzusetzen, denn es werden Doppel- oder Mehrfachlösungen für die gleiche Zielsetzung eingesetzt, die jeweils einen unterschiedlichen Aufbau besitzen. Auch hier gilt, wie z.B. in der Produktion von Modellreihen bei Automobilen vorgelebt:

- Mehrfachverwendung gleicher Teile für den gleichen Zweck
- Zusammenfügen verschiedener Teile zu unterschiedlichen Zwecken.

Der Begriff „hybrid“ sollte daher auch gesamtheitlich betrachtet werden, d.h. sowohl von den Vorteilen als auch von den Nachteilen in dem einzelnen Fall.

2.7 Definition und Interventionen

Während sich die Diagnostik mit der Analyse eines Zustands x beschäftigt, geht es bei der Intervention um die Möglichkeit, von einem zumeist als suboptimal angesehenen Zustand 1 in einen angestrebten Zielzustand 2 zu kommen oder einen bestimmten Zustand gar nicht erst entstehen zu lassen. Die Interventionsmöglichkeit ist dann nur begrenzt vorhanden, wenn die zu verändernde Zielgröße als zeitlich stabil² angesehen wird (z.B. Persönlichkeit). In diesem Fall ist ein kurzes Messintervall bei der Feststellung der Reliabilität, aber auch der Validität weniger relevant.

Die Bedeutung der Intervention in Entwicklungsprozessen ist verbunden mit der Orientierung desjenigen, der interveniert. Die Frage ist somit auch, ob Intervention grundsätzlich oder in bestimmten Fällen sinnvoll, angebracht oder auch abzulehnen ist.

Bewusst sollte es einem aber auch sein, dass eine Intervention von außen nur dann wirksam wird und zumeist auch ist, wenn sie von der Person, bei der die Intervention stattfindet, auch als gewünscht angesehen bzw. mitgetragen wird.

3 Die LIFO®-Methode (Verhalten) und das KODE®-System (Kompetenz)

3.1 Hintergrund, Inhalt und Besonderheiten der LIFO®-Methode

Die LIFO®-Methode (von LIFe Orientation) wurde 1967 von Stuart Atkins und Allan Katcher entwickelt. Sie hat sich seit vielen Jahren in der Personalentwicklung, bei Trainings und in der Beratung bewährt, ist kontinuierlich aktualisiert und um neue Einsatzmöglichkeiten bereichert worden.

Die LIFO®-Methode ist im Zusammenhang mit der Humanistischen Psychologie zu sehen und wurde zunächst mit der Zielsetzung erarbeitet, Leistungsmanagement und Leistungsbeurteilung zu verbessern.

Im weiteren Verlauf fokussierte sich Atkins auf die Vereinigten Staaten von Amerika mit inhaltlicher Betonung auf Entwicklungsstrategien im Bereich Managemententwicklung, Teamarbeit, Individuelle Produktivität und Kommunikation.

Katcher arbeitete seit 1977 daran, die LIFO®-Methode international weiter voran zu bringen. Dabei konzentrierte er sich inhaltlich auf Anwendungen im Bereich Executive Coaching, Teambuilding, Führung, Verkauf und Organisationsentwicklung.

2 Auch die Definition von Stabilität ist alles andere als eindeutig (s. Wikipedia, Stichwort Artenvielfalt). So fanden Grimm und Wissel z.B. in einer Literaturstudie 163 verschiedene Definitionen von Stabilität, die sich auf 70 Konzepte bezogen. Heute wird (nach Pimm 1984) meist unterschieden: Persistenz (man beobachtet wenig Veränderungen bei Beobachtungen über lange Zeit), Resilienz (Das System kehrt nach Störungen wieder in seinen Ausgangszustand zurück), Resistenz (Das System bleibt bei Störungen lange unverändert).

Inhaltlich beruht die LIFO®-Methode auf den Theorien von Erich Fromm, Carl Rogers und Peter Drucker:

- Auf Erich Fromm (1947, dt. 1985) gehen die vier Verhaltensorientierungen und das Stärken-Schwächen-Paradoxon (d. h. Schwächen sind oft nur der übertriebene Einsatz unserer Stärken) zurück. Auch wurde der Ansatz von Fromm weiterentwickelt, dass jede Person alle vier Stile mehr oder weniger ausgeprägt in Form von Stilmischungen verwendet. Dabei kann man mit jedem der Stile, aber auch mit jeder Stilmischung gleich erfolgreich sein; lediglich die Herangehensweise ist unterschiedlich.
- Von Carl Rogers (1992) wurde das Konzept der Gleichförmigkeit von Absicht (welche Absichten wir in Situationen haben), Verhalten (wie wir uns verhalten) und Wirkung (welche Wirkung unserer Meinung nach unser Verhalten auf andere hat) in der Kommunikation herangezogen. Rogers spricht von kongruenter Kommunikation, wenn Übereinstimmung zwischen Werten, Tonfall, Betonungen, Mimik mit unseren Gefühlen, Wünschen, Sehnsüchten, Verlangen und Absichten gegeben ist. In diesem Fall wird die Kommunikation als ehrlich, leicht zu verstehen, ernsthaft und mit Integrität wahrgenommen. Ebenfalls Niederschlag in der LIFO®-Methode fand Carl Rogers' Ansatz der klientenzentrierten Gesprächsführung sowie der gegenseitigen Wertschätzung (man kann jemanden nur dann helfen, wenn man ihn mag; um ihn zu mögen, muss man ihn akzeptieren; als Voraussetzung hierfür muss man ihn verstehen) als wichtige Voraussetzung für Veränderungsprozesse von Personen.
- Peter Drucker (1955) liefert in seinem Buch „The Practice of Management“ mit Stärkenmanagement und Stärkenentwicklung zwei weitere wichtige Elemente für die LIFO®-Methode. Diese besagen, dass erfolgreiche Führungskräfte zielorientiert Stärken und Ressourcen einsetzen, den Fortschritt in Richtung Zielerreichung erfassen und den Ressourceneinsatz entsprechend steuern. Sie inspirieren und begeistern ihre Mitarbeiter für ihre Aufgabe, indem sie ihre Stärken betonen. Als Führungskraft muss man, so Drucker, die Stärken der Mitarbeiter managen und entwickeln. In dem Buch „Der Minuten-Manager“ brachten es Blanchard und Johnson (2002) auf den Nenner „Catch your people doing something right!“.

Stuart Atkins und Allan Katcher haben durch eigene Forschungen die Ausformulierung von Fromms Theorien hinsichtlich der zu stark negativen Beschreibung bei nicht produktivem Einsatz von Stärken sowie der vier Grundstile und der Stilmischungen noch modifiziert. Sie haben mehrere hundert Items statistisch und psychometrisch überprüft und die 72 besten herausgefiltert und validiert.

Auch haben sie ihren Ansatz im Zusammenhang mit anderen Systemen und Modellen zu Führungsverhalten, Kommunikationsformen, Verkaufstechniken, Teambildung etc. gebracht, z.B. MBTI, Situatives Führen, Teamrollen von Belbin, FIRO Element B, Transaktionsanalyse, Enneagramm, Berkeley Personality Profile, Konfliktmanagement nach Mastenbroek etc. Die Verknüpfung sehen sie als wertvolle Ergänzung der LIFO® Methode und als Mehrwert für den Kunden.

Die inhaltliche Beschreibung der vier Grundstile der LIFO®-Methode ist:

- **Unterstützend / Hergebend (Leistung; Werte):** Der Unterstützend/Hergebende LIFO®-Stil zeichnet sich durch die Wichtigkeit von Idealen, Werten und der Leistung hierzu aus. Menschen mit diesem LIFO®-Stil greifen schnell helfend und beschützend ein, wenn Hilfe und Beistand gefragt sind, und sie gehen auf die Forderungen und Bedürfnisse anderer ein. Sie unterstützen gewöhnlich die Ziele, Werte und Ideale ihrer Organisation und ihres Umfeldes, wenn sie mit ihren eigenen übereinstimmen. Sie setzen sich hohe persönliche Standards, haben hohe Ideale, und es ist für sie wichtig, humanistische Ziele zu verfolgen. Politisch werden sie immer eine „gute Sache“ unterstützen. Als Mitglied einer Organisation werden sie hohe Leistungsmaßstäbe fordern. Als Vorgesetzte setzen sie sich für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter ein und interessieren sich für Training, Ausbildung und Führung. Meistens kann man mit ihnen gut zusammenarbeiten. Sie glauben an das Gute im Menschen. Ihre Lebensphilosophie beruht auf dem Vertrauen, dass sie etwas bekommen, wenn sie geben, und dass andere Anerkennung zollen und belohnen, wenn sie gemäß ihren Idealen leben.
- **Bestimmend / Übernehmend (Aktivität; Effizienz):** Der Bestimmend/Übernehmende LIFO®-Stil zeichnet sich durch Aktivität aus. Menschen mit diesem LIFO®-Stil betrachten Situationen unter dem Aspekt „Was will ich“ und verfolgen dann dieses Ziel. Sie entwickeln viel Initiative, sind sehr agil und setzen alle ihnen zur Verfügung stehenden Mittel ein, um Dinge zu erledigen. Wünsche werden rasch in Handlungen umgesetzt. Sie übernehmen Führung, organisieren ihr Umfeld und geben die Richtung an. Sie sind wettbewerbsorientiert, mögen die Herausforderung in schwierigen Situationen, richten ihre Energien gerne gleichzeitig auf mehrere unterschiedliche Situationen. Sie begeistern sich für neue Ideen und überreden andere, mitzumachen. Man sagt ihnen, es geht nicht, und sie werden sofort beweisen, dass es doch geht. Prinzipiell wollen sie Dinge in Bewegung setzen und dafür verantwortlich sein. Sie strahlen Dringlichkeit aus: Gelegenheiten muss man ergreifen, bevor es zu spät ist. Sie schöpfen Kraft aus den Diskussionen und den Auseinandersetzungen mit anderen. Sie führen gerne Wortgefechte und respektieren Gegner, die es mit ihnen aufnehmen.
- **Bewahrend / Festhaltend (Vernunft; Logik):** Der Bewahrend/Festhaltende LIFO®-Stil verlässt sich auf Zahlen, Daten Fakten und zeichnet sich durch umsichtiges und vorsichtiges Handeln aus. Es herrschen Logik und Analyse, Praxisnähe und realistisches Abschätzen der Möglichkeiten vor. Menschen mit diesem LIFO®-Stil basieren ihr Handeln auf einem systematischen und methodischen Ansatz. Sie bedenken die Konsequenzen ihres Handelns und fragen z.B.: „Was habe ich hiervon? Was sind die Vorteile? Wo liegen die Nachteile? Ist alles genügend durchdacht worden?“. Sie nutzen bereits Vorhandenes möglichst umfassend und vollständig und bauen darauf auf; sie sind davon überzeugt, dass man die Aufgaben im Leben so am besten meistert. Sie greifen Ideen auf, bauen darauf auf und nutzen diese bis zum Äußersten, bevor sie sie aufgeben. Im Innersten folgen sie einer Strategie der Vorsicht, die sich mehr darum sorgt, Verluste zu vermeiden, als Gewinne zu machen.

- **Anpassend / Harmonisierend (Kooperation; Harmonie):** Der Anpassend / Harmonisierende LIFO®-Stil zeichnet sich durch das Bestreben aus, mit anderen zurechtzukommen und sich in einer harmonischen Situation zu befinden. Menschen mit diesem LIFO®-Stil wollen andere verstehen und mit ihnen auskommen. Sie erkennen, was andere brauchen, was sie schätzen und worauf sie reagieren. Sie wollen gerne in eine neue Gruppe aufgenommen werden und andere für sich einnehmen, sorgen aber auch dafür, dass sich jedes Gruppenmitglied in die Gruppe integrieren kann und sich wohl fühlt. Sie lernen, sich den Erfordernissen der meisten Situationen anzupassen und wechseln nach Bedarf Einstellungen und Gefühle. Sie zeichnen sich durch Takt, Sensitivität und soziale Kompetenz aus. Diese Personen legen großen Wert auf harmonische Beziehungen zu anderen, gehen Kompromisse ein und versuchen, zwischen anderen auszugleichen und sie zusammenzubringen. Sie handeln gerne und sind bereit zu geben und zu nehmen. Sie gehen auf andere zu und suchen die Verständigung. Sie wollen beliebt sein, und ihr Selbstwert hängt von der Wertschätzung anderer ab. Ihnen ist es wichtig, auf der Seite der Gewinner zu stehen und sich dem Umfeld anzupassen, um Erfolg zu haben.

Bei der LIFO®-Methode liegt der Fokus nicht auf der Ausagierung eines bestimmten Grundstils, sondern auf der Kombination aus allen vier Stilen und der Intensität ihrer Ausprägung.

Als Besonderheiten sind bei der LIFO®-Methode folgende Punkte zu sehen:

- **Günstige und ungünstige Bedingungen:** Die eine Hälfte der Aussagen bezieht sich auf günstige Bedingungen und die andere auf ungünstige Bedingungen (Stress und Konflikt). Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass sich viele Menschen in Stress- und Konfliktsituationen anders als unter günstigen Bedingungen verhalten.
- **Absicht, Verhalten und Wirkung:** Das Differenzierungsmerkmal Absicht, Verhalten und Wirkung hilft, den Kommunikationsprozess und das Kommunikationsverhalten bewusst zu machen und Feedback über Kommunikationseffektivität zu geben. So führen gleiche Ergebnisse bei den Grundstilen von verschiedenen Personen aufgrund der unterschiedlichen Ausprägung von Absicht, Verhalten und Wirkung zu anderer Interpretation. Ursachen für Unterschiede zwischen Absicht und Verhalten sind in Einschränkungen unterschiedlicher Form zu sehen (Erziehung; Situation; Umfeld; kürzlich erfolgte Veränderung, z.B. Job, häusliches Umfeld, Heirat/Scheidung; physischer, psychischer Zustand). Die beiden grundsätzlichen Fragen sind dabei: Was verhindert, dass ich mich nicht so verhalte, wie ich es beabsichtige? Was führt zu dem Verhalten, obwohl es nicht meiner Absicht entspricht? Die Wirkungsebene wird aus dem Feedback, das die Person über sich bekommt oder auf sich projiziert, gespeist. Unterschiede zwischen Verhalten und Wirkung sind bei vorhandenem Feedback aufgrund von kulturellen Hintergründen gegeben (ähnliches Verhalten führt zu unterschiedlicher Wirkung z.B. in Japan, Italien, Deutschland) oder durch Wunschverhalten oder

befürchtetes Verhalten hervorgerufen. Unterschiede zwischen Absicht und Wirkung liegen mehr in Rollen (Wie möchte ich gesehen werden?) und widersprüchlichen Zielen (Erfolg erarbeiten, Kampf vermeiden) sowie in widersprüchlichen Ausprägungen bei Absicht, Wunschverhalten oder befürchtetem Verhalten. Bei der Ausprägung von Wirkung ist auch wichtig zu wissen, wie viel Feedback das Individuum bekommt.

- **Rollen:** Außer der Differenzierung nach günstigen und ungünstigen Bedingungen und Absicht, Verhalten und Wirkung gibt es keine weiteren Subtests. Neben dem allgemeinen Lebens-Orientierungs-Fragebogen gibt es weitere Fragebögen, die auf Rollen/Situationen ausgerichtet sind. So kann ein Verkäufer gelernt haben, in der Rolle des Verkäufers ein Verhaltensmuster zu nutzen, das er in anderen Situationen nicht anwendet. Ähnliches gilt für die Rolle als Führungskraft oder in Lernsituationen etc. Es ist einfacher für den Teilnehmer im Training, Coaching oder Beratungsgespräch, wenn er statt einer verbalen Rahmung der Rolle entsprechende Fragebögen vor sich sieht, welche die spezifische Situation bzw. Aufgabenstellungen beschreiben, in der sich ein Verkäufer, eine Führungskraft, ein Lernender oder ein Trainer befindet.
- **Dimensionen:** Die rollenspezifischen Fragebögen weisen jeweils 6 Dimensionen auf, z.B. bei Führung:
 - Ziele vereinbaren und umsetzen
 - Delegieren, Mitarbeiter einbinden
 - Kommunikation, Feedback geben
 - Mitarbeiter motivieren
 - Gruppe zusammenhalten und steuern
 - Mitarbeiter entwickeln und coachen

3.2 Hintergrund, Inhalt und Besonderheiten des KODE®-Systems³

Am Beginn der Forschungsarbeiten von John Erpenbeck und Volker Heyse Mitte der 1990er Jahre wurden rund 150 psychologische Verfahren nach ihren Möglichkeiten, Kompetenzen zu erkennen, geprüft. In die engere Auswahl kam die LIFO®-Methode.

Am Anfang (1998-2001) stand der Einsatz des LIFO®-Fragebogens als Selbsteinschätzung bei der Erforschung von Kompetenzbiographien. Dabei stellte sich heraus, dass die LIFO®-Stile (Leistung, Aktivität, Vernunft, Kooperation) wichtige Hinweise auf individuelle Grundkompetenzen lieferten (personale Kompetenz, aktivitäts- und handlungsbezogene Kompetenz, fachlich-methodische Kompetenz, sozial-kommunikative Kompetenz), diese jedoch nicht abdeckten. Letzteres war bei der ursprünglichen Entwicklung der LIFO®-Methode (KODE® hat andere Zielsetzungen) auch nicht beabsichtigt und notwendig.

³ Siehe hierzu gemeinsames Dokument von LIFO® Products & Consulting (München) und ACT SKoM GmbH (Regensburg): „Gemeinsamkeiten und Abgrenzungen der LIFO®-Methode und dem KODE®- System“ vom 05. November 2010.

Mit dem weiteren Ausbau der Kompetenztheorie durch Erpenbeck und Heyse zeigte sich allerdings, so Erpenbeck und Heyse, dass die LIFO®-Methode nicht ausreichend zur Kompetenzmessung und -entwicklung eingesetzt werden kann. Die Orientierung auf Kompetenzen im Sinne von Selbstorganisationsvoraussetzungen wurde in den 90er Jahren zu einer Notwendigkeit. Aus diesem Grunde haben Erpenbeck und Heyse ein eigenes System entwickelt. Dabei wurden die zuvor herausgestellten methodischen Stärken der LIFO®-Methode teilweise genutzt.

Das Ziel von KODE® ist auf die Kompetenzanalyse ausgerichtet. Im weiteren Entwicklungsverlauf (ab 2001) sollte der Fragebogen unmittelbar die individuellen Grundkompetenzen, Teamkompetenzen sowie Organisationskompetenzen erfragen und somit eine direkte Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung ermöglichen. Das Ergebnis waren die KODE®-Fragebögen Selbst- und Fremdeinschätzung a) für Erwachsene und b) für Jugendliche, Fragebögen zu Team- und Organisationskompetenzen sowie zu Familieneinschätzungen, Trainings- und Coachingtools und das OE-KODE®X-System, aus dem sich schließlich das SKoM-System (Strategisches KompetenzManagement-System) entwickelte.

Inhaltlich bezieht sich das KODE®-System auf Handlungsfähigkeiten, d.h. auf Fähigkeiten, kreativ und selbstorganisiert zu handeln. Daraus ergeben sich zwischen beiden Verfahren trotz Überlappungen auch klare Unterschiede.

Nach Heyse (in Heyse et al., 2010) können die unterschiedlichen Dispositionen (Fähigkeiten, implizite Erfahrungen, Möglichkeiten, Bereitschaften) unterscheidbare und diagnostizierbare Kompetenzen bilden. Es sind dies in Reihenfolge des KODE®-Systems geordnet:

- **Personale Kompetenzen**, die die Dispositionen sind, 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.
- **Aktivitäts- und Handlungskompetenzen**, die die Dispositionen sind, 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.
- **Fach- und Methodenkompetenzen**, die die Dispositionen sind, 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.
- **Sozial-kommunikative Kompetenzen**, die die Dispositionen sind, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich als Individuum, Team oder Unternehmen/Organisation mit anderen kreativ auseinander- und zusammensetzen, sich beziehungsorientiert zu verhalten, um gemeinsam neue Pläne und Ziele zu entwickeln.

KODE® bezieht sich in der Diagnose und Entwicklungsberatung vor allem auf Handlungssituationen, in denen die Handlungsziele kaum oder gar nicht festliegen, also auf Handlungssituationen mit offenem Ausgang und mit großer Komplexität und Dynamik. KODE® prüft und entwickelt Fähigkeiten, um selbstorganisiert in die Ungewissheit hineinwirken zu können. Kompetenzen sind Selbstorganisationsfähigkeiten, wodurch sich das KODE®-System von der LIFO®-Methode unterscheidet, da die LIFO®-Methode breiter auf Stärken sowie Verhaltensstile ausgelegt ist.

Beim KODE®-System wird von einem Kompetenzmodell mit einer schichtförmig aufgebauten Kompetenzarchitektur ausgegangen: Das Fundament bilden bei KODE® Metakompetenzen, die auf allgemeine Fähigkeiten zur Selbstorganisation („self-direction“) bezogen sind. Sie sind weitgehend kontextfrei und umfassen zum Beispiel: Selbsterkenntnisfähigkeit, Selbstdistanz, Wertrelativismus, Situations- und Kontextidentifikationsfähigkeit, Interventions- und Lösungsfähigkeit, also Selbstorganisationsdispositionen eines „Beobachters 2. Ordnung“.

KODE® geht dann von vier Gruppen und jeweils Key- oder Basiskompetenzen aus, die jedoch kontextabhängig sind. In einem Kompetenz-Atlas werden insgesamt 64 Teilkompetenzen unterschieden.

3.3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen der LIFO®-Methode und dem KODE®-System

Die LIFO®-Methode wie auch das KODE®-System sind aus der selben Grundintention erwachsen, nämlich dem einzelnen Unternehmen / der Organisation ein persönlich und personalwirtschaftlich relevantes Diagnostik- und Entwicklungsinstrument und ein System an die Hand zu geben, Mitarbeiter und Führungskräfte einzuschätzen und ihre Stärken (LIFO®-Methode) und Schlüsselkompetenzen (KODE®-System) entsprechend festzustellen und (weiter) zu entwickeln.

Aus dieser Absicht heraus und in dem Bemühen der Weiterentwicklung der Ansätze ergeben sich folgende Bezüge:

- Beide Verfahren gehen von der Entwicklungsfähigkeit von Menschen, von deren Stärken und nicht von defizitären Schwächen bzw. von ausgeprägten Kompetenzen oder nicht oder nur gering ausgeprägte Kompetenzen aus.
- Beide Verfahren bleiben nicht bei der Diagnostik stehen, sondern geben diverse (wenn auch unterschiedliche) Entwicklungsimpulse.
- Beide Verfahren sind nicht statisch, sondern werden im Bereich der Anwendung weiterentwickelt. Die Nutzerinteressen werden von beiden Verfahren in den Mittelpunkt gestellt.
- Beide Verfahren gehen von der aktiven Nutzung und Anwendung durch die lizenzierten Trainer, Berater und Coaches aus und geben den Nutzern die Anwendungsmöglichkeiten selbst an die Hand. Die Handhabung des Instrumentariums (Ausfüllen und Auswertung) kann sowohl händisch als auch elektronisch erfolgen.

- Beide Verfahren gründen auf wohlbekanntes psychologische Sachverhalte und Methoden: So gab es schon in der antiken Temperamentenlehre immer wieder inhaltlich bezogene Versuche, menschliche Eigenschaften, Fähigkeiten oder Verhaltensweisen Grunddimensionen zuzuordnen.

Während KODE® Teil eines erweiterten Systems ist (nämlich des SKoM-Systems), ist die LIFO®-Methode ein eigenständiges Verfahren, mit der Absicht, dieses in themenspezifische Kontexte bzw. Programme (wie Führung, Verkaufen, Lernen, Work-Life-Balance etc.) zu integrieren.

Ausgehend von entwicklungsgeschichtlichen Fakten lässt sich zeigen, dass die Unterteilung in vier Verhaltenstendenzen bzw. Charakterpotenzen einen hohen Realitätsgehalt besitzt: Z.B. indem man ein archaisches (ordnungs- und wissensorientiertes), ein dynamisches (aktivitäts- und erneuerungsorientiertes), ein emotives (kommunikations- und einfühlungsorientiertes) und ein kontemplatives (autonomie- und persönlichkeitsorientiertes) Potential unterscheidet (Juni, 2006).

Aus den beschriebenen Gemeinsamkeiten und Unterschieden ergeben sich verschiedene Einsatzmöglichkeiten der LIFO®-Methode und des KODE®-Systems, einzeln oder in Kombination.

- Ist man an Verhaltensmustern von Führungskräften, Mitarbeitern, Teammitgliedern, Lernenden, etc. zu ihren Lebensorientierungen, ihren Führungsstilen, ihren Verkaufsstilen, ihren Lernstilen, ihren Zielen und Grundeinstellungen interessiert, ist die LIFO®-Methode einzusetzen und deren interne Begrifflichkeit des sinnvollen bzw. übertriebenen Einsatzes einzelner Stärken und ihrer Kombinationen (LIFO®-Stile). Gleiches gilt, wenn man an der Weiterentwicklung der Stärken von Führungskräften, Mitarbeitern, Teammitgliedern, Lernenden, etc. im Sinne eines Stärkenmanagements interessiert ist: Dann ist die LIFO®-Methode zu benutzen.
- Ist man an Kompetenzmustern von Führungskräften, Mitarbeitern, Teammitgliedern, Lernenden etc. eventuell im Verbund mit anderen Kompetenzmessmethoden interessiert, ist das KODE®-System einzusetzen und dessen interne Begrifflichkeit von Normaldisposition und Extremdisposition einzelner Dispositionen und ihrer Kombinationen. Ist man an der Entwicklung der Kompetenzen, der Handlungsdispositionen von Führungskräften, Mitarbeitern, Teammitgliedern, Lernenden etc. im Sinne eines Kompetenzmanagements interessiert, ist das KODE®-System zu benutzen.
- Flankierend können die LIFO®-Fragebögen, aber auch die KODE®-Fragebögen zur Teamentwicklung und zur Organisationsentwicklung eingesetzt werden. Die LIFO®-Methode bietet eine Reihe höchst praktikabler Teilfragebögen zu Führungsstilen, Verkaufsstilen, Lehr- und Lernstilen, Stressverhalten etc., die jeweils spezifische, um die Grundstärken zentrierte subjektive Stärken in den Mittelpunkt stellen. Besonders gut lassen sich bei der Betrachtung individueller (Selbst-) Lernpotenziale (LIFO®-Methode) und selbstorganisierter Kompetenzentwicklung (KODE®-System) beide Systeme verbinden.

Flankierend zum KODE®-System können die LIFO®-Fragebögen zu Führungs-, Verkaufs- und zu Stress-Management-Stilen eingesetzt werden. Andererseits, wenn man an den Kompetenzen von Teams (Gruppenkompetenzen) und Organisationen/Unternehmen (Kernkompetenzen) interessiert ist, können die KODE®-Fragebögen zur Team- und zur Organisationseinschätzung eingesetzt werden.

Methodisch ergänzen sich die LIFO®-Methode und das KODE®-System, was es dem Lizenzierten leicht macht, beide Systeme zu erlernen, anzuwenden und vom einen zum anderen zu springen sowie Querschlüsse zu ziehen.

Methodologisch wurden immer wieder für die Analyse menschlicher Eigenschaften, Fähigkeiten oder Verhaltensweisen unvollständige Bilder oder Sätze vorgegeben und Ergänzungen dazu frei assoziierend oder aus vorgegebenen Formulierungs- oder Bildmengen gewählt, zum Teil auch in eine frei wählbare Rangfolge gebracht.

Der von Atkins und Katcher entwickelte Fragebogen weist als Besonderheit eine Kombination methodischer Facetten auf, die auch von Erpenbeck und Heyse bei der Entwicklung des KODE®-Systems genutzt werden:

- Die Satzergänzungs-Methodik
- Die Rangordnungsskala

Während bei der LIFO®-Methode zwischen Günstigen und Ungünstigen Bedingungen unterschieden wird, differenzieren Erpenbeck und Heyse beim KODE®-System zwischen normalen und schwierigen Arbeits- und Lebensbedingungen.

Bei den LIFO®-Methode-Fragen wird von Absicht, Verhalten und Wirkung ausgegangen. Das KODE®-System ist anfänglich analog vorgegangen und hat dies „Handlungserwartungen“, „Handlungsvollzüge“ und „Handlungsergebnisse“ genannt. Später nahmen die Autoren noch „Handlungsideale“ als Basis für Kompetenz-Bilanzen hinzu. Da für Kompetenzen Wertekerne entscheidend sind, wurden Handlungsideale einbezogen und mit Handlungserwartungen in Beziehung gesetzt.

Die Frage, ob der Zusammenhang von Handlungsidealen linear oder kompensatorisch von Handlungserwartung, Handlungsvollzügen und Handlungsergebnissen zu sehen ist, kann hier nicht beantwortet werden. Es ist analog der Frage, die Borg und Noll (1990) hinsichtlich der Wichtigkeit bei Zufriedenheit gestellt haben, zu sehen. Dabei zeigte sich bei dem Zusammenhang von Zufriedenheit und Wichtigkeit, dass das Konstrukt aufgrund der Nichteindeutigkeit nicht zu verwenden ist, da abhängig von der Thematik der Zusammenhang z.B. U-förmig war, linear abnehmend oder aber auch linear zunehmend. Eine ähnliche Analyse könnte beim KODE®-System ebenfalls sinnvoll sein.

Bei der LIFO®-Methode wird darauf geachtet, dass umgangssprachliche und wertschätzende Begriffe verwendet werden. KODE® betont die durchgehende Itemdifferenzierung und Verständlichkeit gegenüber unterschiedlichen Sprachqualifikationsgruppen (von Jugendlichen und Migranten bis hin zu Senioren und deren Bestreben nach weiterem Kompetenzerwerb).

Bei KODE® wurden die Interpretationen auf selbstorganisative Fähigkeiten zum Handeln sowie bei den Übungen und die 80 Modularen Informations- und Trainingsprogramme (MIT) bezogen. Bei der LIFO®-Methode werden umfangreiche Interpretationsmöglichkeiten sowie Anwendungsbeispiele und -materialien zur Verfügung gestellt.

4 Hybride Erfassung: Antwort oder nur mehr Fragen

Der Terminus „hybride Erfassung“ generiert – zumindest auf den ersten Blick – mehr Fragen als er Antworten liefert. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Komplexität der Inhalte zunimmt und deren Definitionen nicht uneindeutig sind. Auch aufgrund der Mehrdimensionalität der Inhalte können die Definitionen gar nicht mehr eindeutig sein. Bevor in den weiteren Unterpunkten diese Aussagen expliziert werden, werden hier nachfolgend einige Grundüberlegungen wiedergegeben.

Bei gleicher Komplexität von Messgegenständen sind solche, die sich aufgrund von ändernden Rahmenbedingungen ihrerseits stark ändern, schwerer richtig und genau zu messen. Da sich Persönlichkeitseigenschaften über Zeit relativ wenig ändern, sind diese bei gleichem Komplexitätsgrad leichter genau zu erfassen, als stärker änderbare wie z.B. Kompetenz; Kompetenz wiederum ist leichter zur erfassen als Verhalten.

Andererseits gilt auch, dass je offensichtlicher ein Kriterium ist, es umso leichter zu beschreiben ist (z.B. Verhalten). Ein Kriterium, das nur durch Inferenz erschlossen werden kann (z.B. Persönlichkeitseigenschaft), ist schwieriger zu beschreiben.

Auch die Arten der Erfassung sind vielschichtig, folgt man Erpenbeck (2006) hinsichtlich der Möglichkeiten der Kompetenzerfassung, so unterscheidet er:

- Quantitative Messung (Kompetenztest)
- Qualitative Charakterisierung (Kompetenzpass)
- Komparative Beschreibung (Kompetenzbiografie)
- Simulative Abbildung (Kompetenzsimulation)
- Observative Erfassung (Kompetenzsituation, Arbeitsproben)

Die hybride Erfassung kann sich rein auf das Individuum beziehen oder auf die Gruppe oder aber auf die Gesamtheit. Die Erfassung kann aber auch über mehrere Wege, aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen oder Instrumente erfolgen.

Ferner können nur schwer zu erfassende Aspekte von persönlichen Vorstellungen und Weltanschauungen wie z.B. monoideistisch ausgerichtete Werte- und Einstellungslandkarten oder aber Ansichten mit universellem Gültigkeitscharakter, beispielsweise im Sinne eines spirituellen Weltbildes einen erheblichen Einfluss auf die Persönlichkeit, Gesundheit, Wohlbefinden und Verhalten haben (siehe auch Kohls 2004;

Büssing, Kohls 2011). Dies soll nachfolgend anhand von Verhaltenstilen der LIFO®-Methode aufgezeigt werden.

4.1 Hybride Erfassung von Verhalten als Individuum

Betrachtet man die auf das Individuum bezogene hybride Erfassung, so kann sie erfolgen, indem z.B. bestimmte Verhaltensstile entweder vertiefend oder mit einer anderen Erfassungsart gemessen/eingeschätzt werden.

Auch können unterschiedliche Verhaltensstile mit unterschiedlichen Instrumenten oder aber „Versuchsanordnungen“ „gemessen“ werden. Schließlich können verschiedene andere Faktoren z.B. Intelligenz, spezifische Situationen (z.B. Stress und Konflikt) mit einbezogen werden. Auch kann Verhalten über Zeit bei einer Person x betrachtet werden.

Die LIFO®-Methode, wie auch viele andere Verhaltensstilanalysen, sind als Interventionsinstrument zu sehen. Es geht dabei nicht um „richtig“ und „falsch“ oder „gut“ und „schlecht“. Die Verhaltensstilanalysen sollen die Präferenzen der Befragten widerspiegeln. Der Ausfüllende selbst soll in die Lage versetzt werden, im Umgang mit seinen Verhaltenspräferenzen und der anderer effektiver zu werden. Die testtheoretischen Kriterien sind bei solchen Instrumenten nicht das Entscheidende, was auch Implikationen auf die hybride Erfassung von Verhaltensstilen hat.

Die hybride Erfassung kann einfach dadurch erfolgen, dass man die Messung wiederholt. Wie bereits oben erwähnt, ist es im Gegensatz zu stabilen Merkmalen wie Persönlichkeitseigenschaften bei Verhalten wichtig, die Wiederholung zeitnah zu machen, um nicht aufgrund der eingetretenen Veränderungen unterschiedliche Ergebnisse zu erhalten. Dies ist auch der Grund, warum z.B. im Nachgang an das erste Ausfüllen keine Erklärungen zum Inhalt erfolgen sollen.

Denkbar ist die hybride Erfassung auch mit einem Parallelverfahren, das nach demselben Modell in gleicher Gestaltungsform entwickelt wurde. Schließlich könnte das Verhalten analog einem Assessment Center über mehrere Beurteiler erfasst werden. Die Qualität der Beschreibung der Verhaltensmerkmale und die Qualität der Ausbildung und Einweisung für das oder die verwendeten Verfahren sowie die Erfahrung der Einschätzer sind hier kritische Erfolgsfaktoren.

Denkbar wäre hinsichtlich hybrider Erfassung die Messung bei dem Einzelnen über unterschiedliche Messverfahren bzw. Methoden anzugehen. Hierzu muss man ein Konstrukt zugrunde legen (z.B. Intelligenz und Verhalten; Persönlichkeitseigenschaften und Verhalten). Auch muss das Konstrukt der einzelnen Verfahren vollständig, präzise und nachvollziehbar offen gelegt werden, einschließlich der Messkonstrukte. Selbst dies ist nicht ausreichend und bei der LIFO®-Methode wenig sinnvoll, da

man hier aufgrund der dem Fragebogen zugrunde liegenden konzeptionellen Annahmen mit unterschiedlichen Verhaltensweisen in ähnlichen Situationen gleich erfolgreich sein kann und man in bestimmten Rollen ein anderes Verhalten an den Tag legt bzw. legen sollte, um in der jeweiligen Rolle erfolgreich zu sein. Intelligenz und Persönlichkeitseigenschaften sind zumal recht stabil und wenig beeinflussbar.

Die hybride Erfassung von Verhalten mittels der LIFO®-Methode und eines anderen Verhaltensstilverfahrens ist wenig sinnvoll, da die Konstrukte der Verfahren zumeist nicht gleich sind und das andere Verfahren möglicherweise nicht ausreichend expliziert ist.

Die hybride Erfassung und der Vergleich eines LIFO®-Fragebogens (z.B. Lebens-Orientierungs-Fragebogen) mit einem anderen LIFO®-Fragebogen (z.B. Führungsstile) bei der gleichen Person kann zwar durchgeführt werden und weist interventionsmäßig Relevanz auf, ist aber aus testtheoretischen Gesichtspunkten nicht wirklich zu empfehlen. Der Grundstile-Fragebogen und die Rollen Aspekte der anderen Fragebögen können recht unterschiedlich sein, somit können auch die Ergebnisse heterogen sein, ohne dass daraus eine direkte Aussage abgeleitet werden kann.

Das Konstrukt einer hybriden Erfassung mittels eines LIFO®-Fragebogens mit einem Berufsinteressentest, wie z.B. Strong Interest Inventory Test, Berufs-Interessen-Test II, kann z.B. bei Hochschulabsolventen durchgeführt werden in der Annahme, dass manche speziellen Ausprägungen vorteilhafter für bestimmte Berufe sind. Üblicherweise ist ein Berufsinteressenstest ein guter Prädiktor für den Erfolg im Job. Ähnliches kann bei Auswahlfragebögen bzw. Assessment Centers gesagt werden.

Als hybride Erfassung kann die LIFO®-Methode mit einem anderen Verfahren bzw. Fragebogen speziell zur verhaltensbezogenen Ergebnisvorhersage herangezogen werden. Dabei kann das andere Verfahren dispositiven Charakter (s. oben) oder verhaltensbezogenen Charakter haben, soweit es ebenfalls ergebnisrelevant ist. Denkbar wären auch häufig vorkommende Critical Incidents, die für den Erfolg oder Misserfolg einer Vorgehensweise entscheidend sind. Solche Verhaltensvorhersagen sind sicherlich vielversprechend. Auf den LIFO®-Teil bezogen bedeutet das, dass man vorhersagen kann, welches Ergebnis ein bestimmter Stil oder ein Kombination von Verhaltensstilen erzielen wird.⁴ Eine solche Vorhersagefähigkeit ist speziell im Arbeitsumfeld von Relevanz. Dies umso mehr, da Verhalten am relativ einfachsten kurzfristig trainierbar ist. Schließlich ist neben der Vorhersage auch noch die Auswirkung, die ein bestimmtes Verhaltensmuster hat, von Bedeutung. Dies kann aber auch über ein Evaluationsprogramm gemessen werden.

Als hybride Erfassung kann der LIFO®-Fragebogen selbst in Kombination mit dem Ausfüllenden gesehen werden, da dieser Erwartungen dahingehend hat, was mit dem

4 Selbst mit den Ergebnissen einer Verhaltensstilanalyse und der Einteilung in stilspezifische Gruppen kann man bei einer Aufgabenstellung die unterschiedlichen Lösungsansätze und -ergebnisse vorhersagen.

Fragebogen gemessen wird und inwieweit dies seinen Zielvorstellungen entspricht. In diesem Zusammenhang ist auch zu sehen, dass es einen Einfluss hat, wenn das Ausfüllen des Fragebogens nicht allzu lange dauert und der Fragebogen von dem Ausfüller als praktisch, verständlich und ergebnisrelevant angesehen wird.

Im weitesten Sinne kann als hybride Erfassung auch stark unterschiedliche Rahmung beim Ausfüllen des Verhaltensstil-Fragebogens gewertet werden. So kann die Rahmung, z.B. soziale Erwünschtheit, die Akzeptanz des Fragebogens und der Methode beeinflussen.

4.2 Hybride Erfassung von Verhalten als Gruppe

Man spricht von einer Gruppe bei drei oder mehr Personen. In der hier relevanten Form stehen diese Personen in einer interaktiven Beziehung, die über eine gewisse Zeitspanne geht, und sie sind über ein Wir-Gefühl verbunden. Folgt man der gegebenen Definition in Wikipedia weiter, dann versucht die Gruppe geplante und definierte Aufgaben im Hinblick auf Ziele zu erfüllen bzw. Bedürfnisse zu befriedigen. Die Gruppe hat eine Eigendynamik, die sich aus der formalen und/oder informalen Struktur ergibt, die durch Werte und Normen der Gruppe oder eines größeren Ganzen mit geprägt ist. Ein Austausch eines oder mehrerer Mitglieder kann das Verhalten, das Handeln des Einzelnen, die Gruppendynamik und den Erfolg der Gruppe stark beeinflussen.

Die Erfassung des Verhaltens der Gruppe kann sicherlich über die Erfassung der individuellen Verhaltensmuster erklärt werden (s. Pkt. 4.1). Das individuelle Verhalten wird aber modifiziert durch die Interaktion aufgrund der Rollen, Gruppenwerte und der einzelnen Gruppenmitglieder. Das spezifische Teamverhalten der Gruppe ist somit zusätzlich zu den individuellen Verhaltensmustern der sie konstituierenden Individuen zu erfassen. Dabei können auf die Gruppe bezogen ähnliche Methoden/Verfahren herangezogen werden wie für Individuen. Interventionen in Gruppen (z.B. erklärende und wertschätzende Rückspiegelung der individuellen Verhaltensmuster) kann aufgrund der Gruppenwerte, Normen und Dynamik in einen größeren Ausmaß Einfluss auf das Verhalten des Einzelnen in der Gruppe haben. Diese Verhaltenserfassung kann auch sinnvoll zwischen miteinander in Beziehung stehenden Gruppen erfolgen, z.B. entlang einer Prozesskette.

Ein anderes denkbare Verfahren im Sinne hybrider Erfassung können zusätzliche Interaktion oder Gruppenmessverfahren verwendet sein, z.B. die Interaktions-Prozess-Analyse von Bales (1950). Bales unterscheidet bei diesem Beobachtungsverfahren zwischen Instrumentaler Interaktion (macht Vorschläge, gibt Informationen, äußert Meinungen) und Expressiver Interaktion (zeigt Solidarität, Entspannung, Zustimmung).

Wird eine Gruppe neu zusammengestellt oder ergänzt, ist es sicherlich notwendig, gezielt die gewünschten bzw. vorhandenen Verhaltensstile heranzuziehen (s. auch

Weaver, Smith-Jentsch 2011). Dabei kann allgemein gesagt werden, dass bei komplexen Problemstellungen zumeist heterogene Verhaltensmuster in einer Gruppe für den Erfolg förderlich sind, da unterschiedliche Stärken den Mehrwert der Gruppe darstellen, wenn diese Stärken wertgeschätzt werden. Sind die Tätigkeiten wenig komplex, kann dies anders sein und eine „Gleichstiligkeit“ des Verhaltens einen Vorteil darstellen.

4.3 Hybride Erfassung von Verhalten als Gesamtheit

Betrachtet man eine Entität wie ein Land⁵ oder ein Unternehmen als Ganzes, wird oft der Begriff „Kultur“ verwendet. Berücksichtigt man hierbei die Definition von Unternehmenskultur, so heißt es (z.B. im Gabler Wirtschaftslexikon) analog bei Gruppe: „Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen.“ Man kann es vereinfacht ausdrücken mit „That’s the way we do things around here.“ Dieses universelle Set an Gemeinsamkeiten ist jedoch nicht in der Gesamtheit konsistent gegeben, sondern variiert um einen letztlich fiktiven Mittelwert. Genauso wenig wie es beispielsweise den Chinesen oder den Vietnamesen gibt, haben doch beide Länder jeweils mehr als 50 unterschiedliche Volksgruppen. Aber es gibt auch nicht das typische Verhalten der Deutschen oder der Amerikaner. Es sind vielmehr Abstraktionsbegriffe, Klischees oder aber Sichtweisen von anderen im Sinne der Relativitätstheorie; z.B. durchschnittlicher Ordnungssinn wird von jemand mit ausgeprägtem Ordnungssinn als unordentlich gesehen und umgekehrt. Sicherlich führt Attribuierung von Eigenschaften und Verhalten dazu, diese auch zu zeigen, was Max Frisch (1961) in dem Drama „Andorra“ beschrieben hat (vermeintliches Judenkind nimmt über Zeit das attribuierte Verhalten und die Eigenschaften an).

Hofstede (1980) hat eindrucksvoll gezeigt, dass auf Länder und Regionen bezogene Kulturgruppen einen wesentlichen Einfluss auf Verhalten in Unternehmen haben. Im Zuge der zunehmenden Migration wird der Einfluss der interkulturellen Subgruppen vermutlich etwas abnehmen.

Interessanter noch ist die Frage, inwieweit der Fit einer Person in eine Organisation gut ist. Locke (1976) sieht dies im Zusammenhang mit den Werten, entweder als Endziel oder als instrumentelles Ziel. Bei der Re-Analyse von Daten haben Borg et al. (2009) vier Faktoren benannt: „Self-Transcendence“, „Self Enhancement“, „Conservation“ und „Openess“. Betrachtet man die Items, so finden sich diese vier Faktoren in großen Teilen in den vier Stildimensionen der LIFO®-Methode wieder: „Un-

5 Während der schrecklichen Ereignisse 2011 in Japan (Erdbeben, Tsunami, Fukushima) war es für viele in der westlichen Welt erstaunlich, wie ruhig und diszipliniert die Betroffenen mit der Situation umzugehen schienen. Gleichzeitig hat ein japanischer, in Tokio lebender Berater, der sich während einer Großdemonstration gegen Atomkraft mit mehr als 100.000 Teilnehmern in Berlin aufhielt, dem Autor gegenüber zum Ausdruck gebracht, dass die Menschen in Japan von der Entschlossenheit der Menschen in Deutschland lernen müssen.

terstützend/Hergebend“, „Bestimmend/Übernehmend“, „Bewahrend/Festhaltend“ und „Anpassend/Harmonisierend“.

Im Zusammenhang mit einer Entscheidung einer Person für eine bestimmte Stelle ist es für diese Person sehr wichtig, vorher viele Informationen über die Organisation zu erhalten. Ist man eher der „Stil-Exote“, so ist Vorsicht geboten, denn die soziale Erwünschtheit bekommt man auf jeden Fall zu spüren. Will man sich jedoch verändern, ist es gut, bewusst zu einer Organisation zu gehen, in der andere Stile dominieren als der, den man selbst bevorzugt. Insgesamt lässt sich jedoch hier sagen, dass es nur wenige Stilmischungen gibt, mit denen man in bestimmten Organisationen nicht erfolgreich sein kann.

4.4 Hybride Erfassung von Verhalten, Rollen und Rahmenbedingungen

Konsultiert man zunächst die Literatur, so wird unter „hybridem Verhalten“ eher scheinbar inkonsistentes Kaufverhalten beschrieben (z.B. Porsche und Nerzmantel und gleichzeitiges Einkaufen bei Aldi). In der Darstellung hier soll aufgezeigt werden, dass Funktionen, Rollen und Rahmenbedingungen unterschiedliches Verhalten hervorrufen können.

Das Individuum kann gelernt haben, als Verkäufer oder als Führungskraft erfolgreicher zu sein, wenn es sein sonst übliches Verhaltensmuster ändert. Ähnliches gilt für kontextuelle Änderungen der Rolle in der Gruppe, z.B. asiatische Managerin im Managementteam und in der Familie.

Aufgrund unterschiedlicher Rollen und Rahmenbedingungen veränderte Verhaltensmuster zeigen zum einen, dass entsprechende Erfassung von Verhalten erfolgen muss, zum anderen, dass Menschen in der Lage sind, kontextuell unterschiedliche Bedingungen andere Verhaltensmuster zu zeigen.

Neu- und Umgestaltung von Rahmenbedingungen können auch Verhaltensmuster einschränken und gleichmachend sein, z.B. getaktete Arbeit durch Produktionsbänder oder EDV-Steuerungen.

Veränderte Rahmenbedingungen wie z.B. Günstige Bedingungen und Stress/Konflikt können ebenfalls ein verändertes Verhalten bewirken.

4.5 Hybride Erfassung von Verhalten und Monoideismus

Als „Monoideismus“ bezeichnet man das Aufgehen in einer Vorstellung: Wenn A gegeben ist, dann passiert B. Zumeist wird diese Vorstellung von A zur Hinführung unterschiedlichster gewünschter Ergebnisse B von der entsprechenden Person gesehen. Man löst förmlich alle Probleme damit. Monoideismus hat fast heilsbringenden Charakter. In der Psychologie wird dies als Bewusstseinsverengung (Tunnelblick) auf eine dominierende Vorstellung oder Idee unter Ausschaltung des normalen (relativierenden) Denkablaufs bezeichnet.

Handlungen und Verhaltensmuster werden stereotyp eingeengt oder werden aber dann ausgeweitet, wenn es die Person als notwendig ansieht, die Idee oder Vorstellung zur Erreichung eines Ergebnisses umzusetzen. Dieser Monoideismus kann sich wie beschrieben auf ein Tun beziehen oder auf ein Management-Steuerungsinstrument (z.B. Balanced Scorecard) oder einen Managementansatz (z.B. Partizipative Führung). Die weite Verbreitung von Monoideismus kann man auch daran sehen, dass es immer wieder Bewegungen wie TQM, Kundenorientierung, etc. gibt. Ist der Ansatz auf ein einheitliches Verhalten ausgerichtet, wird eine förderliche Verhaltensvielfalt hintenangestellt.

Eine solche Verhaltenseinschränkung auf ein Unternehmen bezogen kann man ggf. mit Hilfe der LIFO®-Methode bei verstärkter unterschiedlicher Ausprägung von Absicht, Verhalten und Wirkung sehen.

4.6 Hybride Erfassung von Verhalten und Spiritualität

In den letzten Jahren ist das Interesse an der Erforschung der gesundheits- und lebensweltlichen Auswirkungen von Spiritualität und Achtsamkeit deutlich gestiegen (vgl. Sauer, Kohls 2011; Walach, Kohls 2008). Spiritualität kann man dabei als eine Lebenshaltung ansehen, die die unmittelbaren Bedürfnisse des Individuums transzendiert und auf ein größeres Ganzes ausrichtet. Spiritualität als subjektive und private Form der Weltanschauung scheint dabei in jüngerer Zeit verstärkt an die Stelle traditioneller Religiosität zu treten. In der heutigen Begriffsverwendung von „Spiritualität“ spiegelt sich somit ein allgemeiner gesellschaftlicher Wandel wider, in dem sich der religiöse und weltanschauliche Pluralismus wiederfindet. Der Züricher Psychiater Christian Scharfetter definiert „Spiritualität“ deswegen auch offen als „eine Haltung, eine Lebensführung der Pflege, Entwicklung, Öffnung des eingeschränkten Alltagsbewusstseins hinaus über den Ego- und Personbereich in einen Individuums überschreitenden, transzendierenden, deshalb transpersonal genannten Bewusstseinsbereich“ (Scharfetter, 1991, S. 1).

Da der Begriff Spiritualität facettenreich ist, wird häufig der Bewusstseinszustand der Achtsamkeit als Manifestation einer spirituellen Lebenshaltung angesehen, der systematisch trainiert werden kann (vgl. auch Davidson u.a. 2003). So ist mittlerweile klar, dass man durch achtsamkeitsbasierte Interventionen nicht nur Stress in klinischen und nichtklinischen Settings reduzieren kann (vgl. auch Sauer, Kohls 2011), sondern vermutlich auch Aufmerksamkeit, Kreativität und soziale Kompetenz in einem Ausmaß fördern kann, das einen nachweisbaren Effekt auf unternehmerischen Erfolg und Führungsqualität hat. Aus diesem Grunde ist es sinnvoll, das Thema Spiritualität beim Individuum explorativ mit im Blick zu haben, wenn man Verhalten erfassen möchte.

4.7 Hybrides Lernen

Bei hybridem Lernen, was zumeist als Blended Learning oder Integratives Lernen bezeichnet wird, geht es darum, Lerneffektivität durch eine sinnvolle Kombination von Lerneinheiten/Lehrveranstaltungen und das Lernen/Lehren mit neuen sogenannten virtuellen Informations- und Kommunikationsmittel zu steigern oder aber die Entwicklung von Kompetenzen effektiver zu gestalten. Dabei gilt es, die Vorteile der Methoden zu nutzen und zu optimieren, bei gleichzeitiger Vermeidung der Nachteile der Lehr- und Lernmethoden.

Es wäre zu wenig, nur zu sagen, man erreicht mehr durch hybrides Lernen und Lehren. Es gibt keine „Kochbücher“ hierfür. Die „Rezeptur“ muss für jede Thematik, Kompetenz und Person neu zusammengestellt werden. Rossett, Douglass, Frazee (2003) unterscheiden dabei Dimensionen wie Inhaltsstabilität, Zeitdauer bis zur Implementierung, Systemsteuerung vs. Personensteuerung, einsetzbare finanzielle Mittel, zur Verfügung gestellte Lehr- bzw. Lernressourcen, Grad der (Vor-)Erfahrung beim Lernenden, aber in gleichem Maße gilt es für die Lehrenden. Man könnte jetzt noch einen Schritt weitergehen und fragen, welchen Lern- und Lehrtyp jemand verkörpert. Die Art des Lernen und Lehrens und ihre Effektivität hängt jedoch davon ab, wie jemand an das Lernen/Lehren herangeht.

Lernen spielt bei Verhalten und bei Kompetenz gleichermaßen eine wichtige Rolle. Effektives Lernen wird nur Individuum bezogen erreicht, was aber zumeist gar nicht erst versucht wird.

An der norwegischen Universität Trondheim (vgl. Bertheussen 1996) wurden Versuche gemacht, Lerneinheiten auf die LIFO®-Lernstile der Teilnehmer auszurichten, um das Lernvermögen zu steigern. Am Ende eines jeden Tages wurde festgestellt, was und wie viel gelernt worden war. Das Ergebnis war, dass die Lernleistung höher war, wenn der eigene Lernstil sowie der Lehrstil des Trainers bekannt sind und darauf individuell eingegangen wird.

Eine weitere Facette im Bezug auf die Implikationen hinsichtlich des Lernvermögens wurde in einer australischen Studie untersucht, die das Schulsystem, das man im Leben durchläuft, von Vorschule bis Universität in Bezug auf Grundschule (N: Lehrer 83; Schüler 439) und weiterführende Schulen (N: Lehrer 88; Schüler 745) betrachtet hat. Es wurde dabei festgestellt, dass die verwendeten LIFO®-Lehrstile und LIFO®-Lernstile innerhalb einzelner Stufen nicht aufeinander abgestimmt waren und darüber hinaus die Lehrstile zwischen den Schulsystemen unterschiedlich waren (vgl. Renfrew 2002).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es hilfreich ist, Formen des Lehrens und Lernens (Präsenz und virtuelles Lehren und Lernen) zu klären. Aber aufgrund der dahinter liegenden Komplexität ist hybrides Lernen und Lehren für sich alleine nur eingeschränkt geeignet, eine für die Praxis relevante Lösung für effektives Lernen,

Lehren und Entwickeln von Kompetenz und Verhalten zu finden. Wichtig wäre das individuelle Lernen und Lehren sowie die Interaktion hierzu mit heranzuziehen

5 Veränderung der Arbeitswelt

In dem bisher Dargestellten wurde der Fokus auf Definitionen und damit verbundenen Differenzierungen gelegt. Es ging darum zu klären, wodurch sich die Persönlichkeit, Talente, Kompetenzen und Verhalten unterscheiden und welche Rahmenbedingungen und -überlegungen hinsichtlich hybrider Erfassung zu berücksichtigen sind.

Dies ist sicherlich nicht nur von der wissenschaftlichen Seite her wichtig. Für die „Stakeholder“ in ihrer Entscheidung für Produkte/Services oder für das Unternehmen x ist es aber wenig bedeutsam.

So stehen im Vordergrund

- für den Kunden: das Produkt/der Service und der Preis
- für den Anteilseigner: die Rendite und die Werthaltigkeit über Zeit
- für die Unternehmensführung: der Unternehmensgewinn, der Status/die Attraktivität des Unternehmens, die Gestaltungsmöglichkeiten sowie die eigene Vergütung
- für den Mitarbeiter: die Möglichkeit sich engagieren zu können/Zufriedenheit, Erfolg sowie Anerkennung und Vergütung.

Bei den einzelnen Stakeholder kann ihre im Vordergrund stehende Interessenslage zum Tunnelblick darauf führen.

Betrachtet man Unternehmen selbst und die wirtschaftlichen Anforderungen, so zeigen sich zwei gegenläufige Strömungen:

- Zum Einen gibt es immer kürzere Produktzyklen (z.B. IT-Branche);
- Zum Anderen ist der Trend zur „lebenslangen Garantie“ gegeben (z.B. Automobilbranche Opel).

Die kürzeren Produktzyklen können beispielhaft anhand von Smart Phones und iPads gesehen werden. Apple hat für Produktneuerungen bereits jährlich feste Termine. Das iPad gab es vor Anfang 2010 noch nicht, heute (2011) ist bereits die zweite Generation von Apple auf dem Markt, andere Unternehmen folgen. Die Auswirkungen dieses Technologie- und Produktschubs sind noch nicht geklärt, z.B. Auswirkungen der iPads auf die Nachfrage nach PCs. In diesem Fall nützt das Produktwissen, das ein paar Jahre alt ist, nichts mehr für heute, geschweige denn für morgen.

Interessant ist auch das Zusammenwachsen bzw. die Integration von Technologien mit kurzen Produktlebenszyklen (z.B. Elektronik) in solche mit längeren Lebenszyklen (z.B. Automobile; Häuser).

Bei der Thematik „Lebenslange Garantie“ ist es notwendig, die Ersatzteile, das Wissen und die Fähigkeiten zur Reparatur auch in 10 oder 20 Jahren noch vorhalten zu können. Noch beeindruckender ist die Produktlebensdauer von Flugzeugen. So rechnet man bei dem bekannten Bomberflugzeug B52 mit einer Lebensdauer von 90 Jahren.

Die Notwendigkeit, wettbewerbsfähig zu bleiben, führte und führt zu geändertem Produktionsvorgehen, z.B. Produktionsverlagerung, Outsourcing oder Änderungen des Fertigungsvorgehens.

So gab es vor einigen Jahren in der Automobilbranche starke Veränderungen dahingehend, dass aus Teilezulieferanten Systemlieferanten werden sollten, mit der Vorstellung, dass man die unterschiedlichen Systeme lediglich im Werk des Automobilherstellers zu dem Gesamtprodukt zusammenfügt. Die damit verbundenen Probleme kann man daran sehen, dass die Abstimmung der „Sub-Systeme“ nicht unbedingt gegeben war und das Vorgehen zu Qualitätsproblemen führte. Andererseits waren die Ängste der Automobil-Mitarbeiter groß, dass das unternehmensspezifische Wissen um Teilprodukte dem Unternehmen verloren geht und die Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz verlieren.

Eine weitere Veränderung in der Arbeitswelt ist die Zunahme der Stationen im Zusammenhang mit der Produkt-/Serviceerstellung, was einen starken Fokus auf das Supply Chain Management zur Folge hat. Dies bedeutet, dass es mehr Schnittstellen gibt und diese sich ständig verändern. Es ist unschwer zu sehen, dass dies Talent-Management und Kompetenzentwicklung schwieriger werden lässt.

Eine andere Veränderung hat sich bei der Verweildauer von Vorständen ergeben. Diese Verweildauer nimmt ständig ab und beträgt derzeit laut einer Studie des Headhunterverbands AESC im Schnitt unter 4 Jahre (Ackermann, 2010, zitiert in FTD, 31.10.2010). Booz Allen Hamilton (2007, zitiert in FTD, 2010) hat 2007 ermittelt, dass im deutschsprachigen Raum die durchschnittliche Verweildauer sich seit 1998 von 8,3 Jahren auf 4,7 Jahre verkürzt hat. In vielen Fällen geht ein Vorstandswechsel einher mit Reorganisation und dem Austausch von Positionsinhabern der nächsten bzw. übernächsten Ebene. Selbst die Verweildauer der Mitarbeiter in einem Job nimmt ab.

Noch drastischer und somit anschaulicher ist das bei Fußballtrainern zu sehen. So gab es während der gesamten Spielzeit der 1. Bundesliga im Jahr 2010 bzw. an deren Ende 16 Trainerwechsel (bei 18 Mannschaften). Damit verbunden ist zumeist auch der Wechsel der engsten Mitarbeiter des Trainers. Dies kann man nachvollziehen, berücksichtigt man, dass der Fußballtrainer eine „neue Strategie“ aufsetzen muss, Fußballspieler gekauft und verkauft werden, um wieder eine Mannschaft aus einem Guss zu bekommen, sowie den gewünschten bzw. notwendigen Erfolg vorweisen zu können. Diese enorme Kurzlebigkeit wird man in Unternehmen sicherlich nicht erreichen, obwohl der Trend dahin geht.

Betrachtet man nun Programme, die Unternehmen zumindest titulär aufgesetzt haben bzw. die umgesetzt werden sollen, so ist hier wiederum eine Widersprüchlichkeit zu der Verweildauer der Vorstände gegeben. Anders betrachtet kann man natürlich sagen, dass die Einflussmöglichkeit und die Wirkung von Vorständen eingeschränkt ist, wenn man das Branding einer Firma in Bezug auf die Produkte betrachtet. Das Branding einer Firma als Arbeitgeber oder Themen wie Talent-Management, Diversity etc. sind sicherlich nicht in ein paar Jahren umgesetzt bzw. verändert.

Nimmt die Politik für Themen wie Diversity eine regulative Funktion ein, ist die Zielerreichung z.B. Anteil weiblicher Führungskräfte realistisch nicht umsetzbar. Es folgen Window Dressing oder keine Aktivitäten der Vorstände, da der Job-Lebenszyklus des Vorstandes kürzer ist, als die Regulative an Zeitdauer vorsehen.

Betrachtet man nun dagegen den Talent-Management Life Cycle von der Unternehmensseite her, dann stehen dabei, wie bereits erwähnt, folgende Schritte an: Mitarbeiterauswahl, Anpassung an die Unternehmenskultur, Entwicklung sowie Erhaltung der richtigen Talente. Bei diesem Zyklus kann man knapp gerechnet von 3-4 Jahren ausgehen und man sieht daran die Gefahr, weshalb Talent-Management in vielen Unternehmen von Vorstandsseite her ein Lippenbekenntnis bleibt bzw. bleiben muss.

Schiemann (2009) zieht für die Schritte Anpassung an die Unternehmenskultur sowie Entwicklung und Erhaltung von Talenten das ACE-Modell heran (Alignment, Capabilities, Engagement). Um die drei Elemente des ACE-Modells zu veranschaulichen, spricht Schiemann bei Anpassung an die Unternehmenskultur davon, dass es unter Alignment (Ausrichtung) darum geht, z.B. die Organisationsziele zu verstehen sowie die Pläne, diese zu erreichen. Ferner, dass die individuellen Ziele verknüpft sind mit den Abteilungszielen. Bei Capabilities (Fähigkeiten) werden Wissen und Fähigkeiten angesprochen, die notwendig sind, die Kundenerwartungen zu erfüllen sowie die Zugriffsmöglichkeit auf technische Ressourcen und Werkzeuge. Für Engagement⁶ sieht Schiemann Indikatoren wie Empfehlung der Firma an einen guten Freund, sowie Stolz für die Firma zu arbeiten. Borg (2008) fügt zu dem ACE-Modell noch die Elemente Result (Ergebnisse) und Reward (Vergütung) als wesentlich für Produktivität und Erfolg hinzu.

Am Beispiel Talent-Management zeigt sich, dass Programme und Ansätze in einen Arbeitswelt-Kontext eingebettet sein müssen, um zur Entfaltung zu kommen. Der Kontext der Arbeitswelt ist das tatsächliche Element, das über den Erfolg eines Verfahrens, einer Methode oder eines Programms entscheidet.

6 Engagement ist sehr anschaulich und umfassend von Macey u.a. (2009) beschrieben.

5.1 Verhaltensvielfalt zur Meisterung der Veränderung in der Arbeitswelt

Die beschriebenen Veränderungen in der Arbeitswelt machen viele Anpassungen notwendig, die zumeist kurzfristig von dem Einzelnen abrufbar sein müssen. Man denke dabei an Vorgesetztenwechsel, eigener Jobwechsel intern (oder auch extern), ständig wechselnde Projektgruppen, unterschiedliche Rollen in der Gruppe und zwischen Gruppen oder auch zu den Kunden, Lieferanten etc. Die eigene Wertschätzung von anderen Stilen und der Fähigkeit, darauf einzugehen bzw. optimal zu matchen, hilft bei allen Beteiligten, eine größere Bereitschaft zum Verstehen, zur Zusammenarbeit und zur Lösung zu erzielen sowie letztlich ein besseres Verständnis füreinander zu schaffen.

Eigene Verhaltensvielfalt bzw. das Eingehen auf die Verhaltensvielfalt der anderen lässt sich vergleichsweise kurzfristig oder besser noch auf Vorrat erlernen und bei unterschiedlichen Rahmenbedingungen einsetzen und das, ohne sich selbst verbiegen zu müssen.

6 Hybride Erfassung mittels der LIFO®-Methode und des KODE®-Systems

Die Verhaltensstile, die mit der LIFO®-Methode oder anderen verhaltensbezogenen Instrumenten gemessen werden, sagen wenig über Kompetenz, Talente, Persönlichkeitseigenschaften und auch nichts über Intelligenz aus. Letzteres ist auch nicht mittels Kompetenzentwicklung groß änderbar.

Besteht nun die Notwendigkeit, z.B. im Rahmen der Nachwuchsförderung, Grundkompetenzen, Teamkompetenzen und Organisationskompetenzen zu entwickeln, kann dies unter Heranziehung des KODE®-Systems, ggf. erweitert mit dem KODE®X-System mit seinem Kompetenzatlas mit den 64 Teilkompetenzen, umgesetzt werden. Diesen Teilkompetenzen haben Erpenbeck und Heyse jeweils Modulare Informations- und Trainingsmodule zugeordnet. Es werden Querschnittskompetenzen, wie interkulturelle Kompetenz, Führungskompetenz und Verhandlungs-/Verkaufskompetenz, die vom Kontext her determiniert sind, unterschieden. Es können dann für verschiedene Funktions- und Tätigkeitsgruppen eigene Kompetenz-Sollprofile aufgestellt werden, mit denen dann die KODE®-Fragebogenergebnisse gematcht werden. Wichtig ist, dass genügend „Vorlauf“ gegeben ist, um die Kompetenz aufzubauen.

Dies alleine reicht nicht, denn es kann sehr wohl sein, dass ein Individuum in einer Situation seine Kompetenz mittels speziellen Verhaltens umsetzt, das sehr gute Konsequenzen für ihn/sie hat. Die gleiche Kompetenz mit gleichem oder anderem Verhalten bei Rollengleichheit, aber in einer anderen Situation, kann für das Individuum unvorteilhafte Konsequenzen haben. Kommt nun noch hinzu, dass eine Rollenunter-

schiedlichkeit besteht, die zwar die gleichen Kompetenzen erfordert, aber zu einem anderen Verhalten des Individuums führt, zeigt sich unmittelbar die Notwendigkeit, LIFO®-Verhaltensstile zu erfassen und mit zu berücksichtigen. Schließlich sind noch die Verhaltensstile der Anderen trotz gleicher Rolle des Individuums und gleicher kontextualer Situation von Bedeutung. Verhalten ist immer in eine Umwelt eingebunden und bedarf somit auch deren Berücksichtigung.

Soweit die Kompetenzanforderungen an das Individuum und das Vorhandensein der notwendigen Kompetenz nicht bereits feststehen, sind Messungen hierzu notwendig.

Da methodisch Hintergrunds mäßig viele Gemeinsamkeiten zwischen dem KODE®-System und der LIFO®-Methode gegeben sind (s. Pkt. 3), ist es auch im Hinblick auf den Kunden hilfreich, Verhalten und Kompetenz mittels der LIFO®-Methode und dem KODE®-System zu erfassen. Dabei könnte die LIFO®-Methode wegen der Kurzfristigkeit der Veränderbarkeit der Verhaltensstile, der unmittelbaren eigenen Erlebbarkeit und der Erkennbarkeit für andere sowie der Ergebnisse im ersten Schritt erfolgen.

7 Always start with the end in mind

Sowohl bei Anbietern als auch Kunden innerhalb des Personalbereichs besteht häufig die Vorstellung, dass man ein wohlüberlegtes Konzept (methodischer Art) nur einführen müsste. Oft wird dabei vergessen, dass das Konzept nur Mittel zum Zweck ist. Betrachtet man dagegen die Veränderungen in der Arbeitswelt, wird es offensichtlich, warum es mit einem – vielleicht auch wohlüberlegten – Konzept nicht getan ist und der verdiente Erfolg verwehrt bleibt. Die Interessenslage der Projektverantwortlichen ist zwar erfüllt, die der Entscheider und Kunden aber nicht (s. Pkt. 5).

Hinsichtlich der Interessenslage der Kunden sind Antworten zu Fragen hilfreich wie:

- Was sind die Ziele und hat die Unternehmensleitung diese für sich als förderlich für ihre Interessenslage bejaht?

Trotz Interesse weiß die Unternehmensleitung in der Regel wenig über die Potenziale und die Voraussetzungen des Konzeptes/Programms. Die Entscheidung für das Konzept/Programm hängt von der Beantwortung von drei Fragen ab:

- „Was ist der Nutzen des Konzeptes/Programms und besteht hierfür ein Bedürfnis?“
- „Was kostet das Konzept/Programm und kann das Unternehmen diese Kosten tragen?“
- „Ist die Bereitschaft der Organisation für ein solches Konzept/Programm vorhanden?“

Bei Überlegungen zum Nutzen vollziehen sich im Hintergrund stets die Überlegungen zu möglichen Risiken. Dies können vermeintliche aber auch echte Risiken (Widerstände; Betriebsrat) sein.

- Wie ist die Projektstruktur und was sind die Auswahlkriterien für die Mitglieder?
- Wie ist die konkrete Informations- und Kommunikationsstrategie? Auch müssen dabei Fragen für alle Projektbeteiligten beantwortet werden, wie:
 - Was ist der Zweck des Programms?
 - Haben auch andere Unternehmen solche Programme?
 - Welche Inhalte hat das Programm?
 - Wie wird das Programm durchgeführt?
 - Was sind die Erwartungen der Unternehmensleitung?
 - Was sagt der Betriebsrat zu dem Programm?
 - Wird das Programm auch zu irgendeinem Ergebnis führen?
 - Woran erkenne ich, dass das Programm ein Erfolg ist?

Stellt man die Anforderungen und Interessenslagen auf Grund der veränderten Arbeitswelt in den Mittelpunkt, werden auch auf Grund der Zeitperspektive manche Programme erst gar nicht aufgesetzt oder andere effektiver gestaltet und zum Vorteil der „Programm-Kunden“ umgesetzt.

Inhaltlich zeigt dieser Beitrag, dass grundsätzlich so vorzugehen ist, egal welches Projekt ansteht, den Bedarf zunächst von der „Kundenseite“ her herauszuarbeiten, die Programmschritte hin zur Zielerreichung abzuleiten. Erst dann sind die Messmethoden und Messinstrumente, d.h. das technische Design festzulegen.

8 Literatur

- U. Ackermann, zitiert in: Chefsessel wird zum Schleudersitz. *Financial Times Deutschland*, 31.10.2010.
- G. W. Allport: *Personality A Psychological Interpretation*. New York 1937.
- G. W. Allport: *Persönlichkeit: Struktur, Entwicklung und Erfassung der menschlichen Eigenart*. Stuttgart 1949.
- G. W. Allport: *Werden der Persönlichkeit*. Bern 1958.
- R. F. Bales: *Interaction Process Analysis*. Cambridge 1950.
- B. Bergmann: (2000). *Arbeitsimmanente Kompetenzentwicklung*. In: B. Bergmann, et al. (Hrsg): *Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit*, 11-40. Münster 2000.
- B. Bertheussen: *Matching Learning Styles and Teaching Styles*. Trondheim 1996.
- K. Blanchard, S. Johnson: (2002). *Der Minuten-Manager*. Reinbek 2002.
- A. H. Booz, 2007, zitiert in: Chefsessel wird zum Schleudersitz. *Financial Times Deutschland*, 31.10.2010.
- I. Borg, H.-H. Noll: *Wie wichtig ist „wichtig“?* In: *ZUMA Nachrichten*, 27, 1990, 36-48.
- I. Borg: *RACER Benchmarking*. Unveröffentlichtes Arbeitspapier 2008.

- I. Borg et al.: Embedding the Organizational Culture Profile Into Schwartz's Theory of Universals in Values. Paper provided by Erasmus Research Institute of Management 2009.
- M. Buckingham: First, Break all the Rules. What the World's Greatest Managers Do Differently. New York 1999.
- A. Büssing, N. Kohls (Hrsg.): Spiritualität jenseits des Glaubens. Transdisziplinäre wissenschaftliche Grundlagen im Zusammenhang mit Gesundheit und Krankheit. Heidelberg 2011.
- A. Calonder Gerster: Kompetenzentwicklung, Kompetenzanerkennung – Systemverbindungen auf den Grundlagen des CH-Q Kompetenzmanagements. In: V. Heyse, J. Erpenbeck (Hrsg.): Hybride Kompetenzerfassung als künftiger Königsweg. Münster 2011, i.D.
- R. B. Cattell: Personality and Motivation Structure and Measurement. New York 1957.
- P. Cappelli: Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. Boston 2008.
- R. J. Davidson et al.: Alterations in Brain and Immune Function Produced by Mindfulness Meditation. *Psychosomatic Medicine*, 65, 2003, S. 564-570.
- P. Drucker: The Practice of Management. New York 1955.
- J. Erpenbeck: Werte als Kompetenzkerne des Menschen. Das WERDE(R) System: Erfassung der Kompetenz-Wert-Kombinationen von Personen. In: V. Heyse, J. Erpenbeck (Hrsg.): Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen KODE® und KODE®X im Praxistest. Münster 2006.
- J. Erpenbeck: Kompetenzen – eine begriffliche Klärung. In: V. Heyse, J. Erpenbeck, S. Ortman (Hrsg.): Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Praxiserprobte Konzepte und Instrumente. Münster 2010.
- M. Frisch: Andorra. Stück in zwölf Bildern. Frankfurt am Main 1961.
- E. Fromm: Man for Himself. An Inquiry Into the Psychology of Ethics. New York 1947.
- E. Fromm: Psychoanalyse und Ethik. Bausteine zu einer humanistischen Charakterologie. München 1985.
- V. Grimm, C. Wissel: Babel, or the Ecological Stability Discussions: an Inventory and Analysis of Terminology and a Guide for Avoiding Confusion. *Oecologia* 109, 1997, S. 323–334.
- J. P. Guilford: Personality. New York 1959.
- T. Herrmann: Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung, 6. Auflage. Göttingen 1991.
- V. Heyse: Verfahren zur Kompetenzermittlung und Kompetenzentwicklung. KODE® im Praxistest. In: V. Heyse, J. Erpenbeck, S. Ortman (Hrsg.): Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Praxiserprobte Konzepte und Instrumente. Münster 2010.
- G. Hofstede: Culture's Consequences – International Differences in Work Related Values. London 1980.
- R. Hossiep, O. Mühlhaus: Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests. Göttingen 2005.
- G. Jun: Unsere inneren Ressourcen. Mit eigenen Stärken und Schwächen umgehen. Göttingen 2006.
- S. Klimesch: Kompetenz, Persönlichkeit und Berufserfolg in Zeiten organisationalen Wandels. Dissertation. Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich B: Wirtschaftswissenschaft 2009.

- N. Kohls*: (2004). Außergewöhnliche Erfahrungen – Blinder Fleck der Psychologie? Eine Auseinandersetzung mit außergewöhnlichen Erfahrungen und ihrem Zusammenhang mit geistiger Gesundheit. Münster 2004.
- E. A. Locke*: The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: *M. D. Dunnette* (Ed.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago 1976, S. 1297-1345.
- W. H. Macey et al.*: Employee Engagement. Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage. Oxford 2009.
- H. P. Nolting, P. Paulus*: Psychologie lernen: Eine Einführung und Anleitung. München 2000.
- K. North, P. Friedrich, A. Lantz*: Kompetenzentwicklung zur Selbstorganisation. In: Arbeitsgemeinschaft QUEM (Hrsg.). Kompetenz im Unternehmen. Lernkultur- und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld. Münster 2005.
- S. L. Pimm*: The Complexity and Stability of Ecosystems. *Nature* 307, 1984, p. 312-326.
- P. Renfrew*: Teaching and Learning Styles, Teacher Behaviour Orientation and School Culture – School Pilot, Primary and Secondary Schools. Munich 2002. BCon and LIFO® Agent Meeting, Worldwide and German User Conference.
- C. R. Rogers*: Client Centered Therapy. Boston 1951.
- C. R. Rogers*: Entwicklung der Persönlichkeit: Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten. Stuttgart 1992.
- U. Röseberg*: (1991). Eigenschaft. In: H. Hörz, H. Liebscher, R. Röther (Hrsg.): Philosophie und Naturwissenschaften, Wörterbuch. Berlin 1991.
- A. Rossett, F. Douglass, R. V. Frazee*: (2003). Strategies for building blended learning. Entnommen am April 27, 2008 von <http://www.learningcircuits.org/2003/jul2003/rossett.htm>
- S. Sauer, N. Kohls*: (2011). Mindfulness in Leadership: Does Being Mindful Enhance Leaders' Business Success? In: *S. Han, E. Pöppel* (Hrsg.): Culture and Neural Frames of Cognition and Communication. Vol. 3, Heidelberg 2011, S. 287-308.
- C. Scharfetter*: Der spirituelle Weg und seine Gefahren. Stuttgart 1991.
- W. Schiemann*: Reinventing Talent Management. How to Maximize Performance in the New Marketplace. Hoboken 2009.
- W. Simon* (Hrsg.): Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests. 15 Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching. Offenbach 2006.
- H. Walach, N. Kohls*: Spiritualität als Ressource – Einige wissenschaftliche Befunde. Schwerpunkttheft „Spiritualität und Gesundheit“. *Prävention-Zeitschrift für Gesundheitsförderung*, 2, 2008, S. 43-47.
- S. J. Weaver, K. A. Smith-Jentsch*: Composition, Cohesion, and Climate in Air Traffic Control Teams. Präsentation auf der 26. Jahresversammlung der Society for Industrial and Organizational Psychology. Chicago 2011.