

Auszug: Beitrag Dr. Harald Hauschildt

Wettbewerbs-Kompetenz in EG-Unternehmen stärken

Schlüssel-Kompetenzen mobilisieren: A-Competence-Profile

für eine
**Lebensphasen-
orientierte
Weiterbildung**

17 Impulse und
Perspektiven für eine
an Lebensphasen
orientierte Weiterbildung



Dr. Harald Hauschildt



Entwicklungsleiter der A-Competence-Profile: ACP bzw. ACprofile: Ein Set von kleinen, middle- ren und umfangreichen Big-5-Tools mit diversen USP (Alleinstellungsmerkmalen) für Seminare, Workshops, Coaching, Resilienz, Personal-Auswahl und -Entwicklung. Leiter Institute Human Resources, „Urkunde Innovationspreis der Deutschen Wirtschaft“. Personalberater, Trainer, Coach in Wirtschaft und Verwaltung bis OB und Ministerrang. Experte für Persönlichkeitsentwicklung und Verhaltenstraining, Ausbilder von Trainern, Coachs, Beratern. Studium (Wirtschafts-, Sozial-, Ingenieur- und Natur-Wissenschaften). Sachverständiger beim Wissenschaftlichen Beirat der Bundesregierung, Managementenerfahrung: u.a. Aufgabenplanung und Koordinierung für einen großen Bundesverband, Personalberater. PR, Ghostwriting, Vor- trags-, Verkaufs-, Verhandlungs-Rhetorik, Ausbildungen/Seminare u.a.: DISG, Struktogramm / Biostrukturanalyse, NLP-Master, Lernstile (Grinder), Gordon-Training, Projekt-Management, Gruppendynamik, GRID, TA, TZI, AFW, Kinesiologie, EDU-Kinesthetik, u.a. – Vor allem: Pfadfinder-Geist und studierter Entwicklungshelfer.

Big-Five@ACProfile.com - www.ACProfile.com

Wettbewerbs-Kompetenz in EG-Unternehmen stärken

Schlüssel-Kompetenzen mobilisieren: A-Competence-Profile

Internationale Interdependenzen: Der „Schmetterlingseffekt“

Kann der Flügelschlag eines Schmetterlings in Brasilien einen Tornado in Texas auslösen?“, fragte der Meteorologe Edward N. Lorenz 1972 in einem Vortrag. Der „Schmetterlingseffekt“ hat international Furore gemacht: das Phänomen, dass minimale Impulse maximale Folge-Wirkungen haben können in nichtlinearen komplexen dynamischen Systemen. So z.B. bei Bevölkerungswachstum, Wirtschaftskreisläufen, **Arbeitsmarkt**. Neue Wissenschafts-Disziplinen entstanden: Systemtheorie, Chaostheorie, Kybernetik, Konnektivismus. Die Erforschung künstlicher Intelligenz profitiert vom komplexen Weltverständnis, ebenso Neuroinformatik, Neurophysiologie, Biologie, Linguistik, Soziologie, Psychologie. **Persönlichkeitsforschung, Big 5/A-Competence-Profile: weltweite Vernetzung.**

Denk- und Entwicklungsbegrenzungen gilt es zu überwinden,

im Kopf und in der Welt. Der **Konnektivismus** (to connect: verbinden, vernetzen) als neue Lerntheorie entstand 2005 in einem grundlegenden Artikel von George Siemens. Die neue Lerntheorie verbindet Elemente von Behaviorismus, Kognitivismus und Konstruktivismus miteinander – und mit sozialen Strukturen und den neuen Technologien: Ein machtvolles Konstrukt für das Lernen im digitalen Zeitalter entsteht, es macht überlegen! Der Mensch als vernetztes Individuum – zu anderen Menschen und zu nicht-menschlichen Quellen: über das World Wide Web mit jedem und allem Tag und Nacht vernetzbar, pausenlos verfügbar, unbegrenzt.

Netzwerklernen ist weltweit überlegen

Lernen ist nicht mehr hierarchisch begrenzt („Die Alten lehren die Jungen“), sondern offen: Kein statischer „Lehrplan“ als hierarchisches

Zwangsangebot bezahlter Fachgebundener Lehrer in Schule/Hochschule und Lehre/Beruf, die zu festgelegten Zeiten mit fachbeschränktem Lehrmonopol („Fachidioten“) „Wissen weitergeben“ – sondern grenzenlos freie Formen: Eine Fragestellung als Nachfrage im weltweiten Netz löst zeitlich nicht begrenzte kostenfreie Antwort-Angebote aus, die miteinander um Best-Qualität konkurrieren – und im Ringen um Best-Qualität der gegenseitigen Kontrolle der Lösungsanbieter unterliegend Entwicklungen fördert. Mehrere Antwort-Inputs kombiniert sind fast immer besser als der beste Einzelbeitrag (Synergie). Geben ohne Nehmen, Leistung ohne Gegenleistung: Effektiv und effizient!

Der Unterschied: Was machen Unternehmen falsch?

Nicht selten entsteht infolge stetigen informellen freiwilligen Zusammenwirkens Spitzenleistung, die keinen Vergleich scheut, die sogar etablierten kapitalintensiven Konzernen Konkurrenz macht – durch eigenwillige Kreativität der allgemeinen Entwicklung oft vorausseilt als Avantgarde. Und das alles ohne Budget, ohne Vergütung – sogar die Arbeitsmittel, PCs usw. zahlt jeder selbst – ohne formelle Hierarchie, ohne formelle Sanktionen. Beispiele: Linux und diverse Freeware, Chaos-Computer-Club, informelle gesellschaftspolitisch motivierte Spontan-Vernetzungen, Nachrichtenblocks, die Medien-Manipulationen aufdecken („koop online“ – siehe www.) usw. Meist anonym unter Nickname, informell, spontan, ad hoc, eigenmotiviert, unbezahlt, ohne Incentive dauerhaft leistungsbeflissen. Belohnung durch Mit-Teilungs-Freude, Leistungsbefriedigung, Wettbewerbserfolg, z.T. auch Imagezuwachs. Soziologisch faszinierend, Ähnlichkeiten mit Ameisen- und Bienenvölker-Funktionalität bzw. Zugvogel-Schwärmen. – Warum schaffen das Unternehmen nicht? Was machen Unternehmen falsch?

Zukunft: Der Arbeitsmarkt bis Mitte der 2020er Jahre

Wir erleben einen radikalen Wertewandel in der Arbeitswelt. Zeitautonomie ist vielen Nachwuchstalenten wichtiger als Gehalt und Titel: Work-Life-Balance ist gefragt. Nach einer aktuellen Forsa-Umfrage sehnen sich fast 90 Prozent der Berufstätigen in Deutschland nach Sinn im Beruf, nach Aufhebung von Hierarchien (s.o.). Veränderungen der Arbeitswelt

führen zu neuen Berufsfeldern, sogenannte „Feelgood-Manager“ sollen ausgleichen, was dem Ganzen fehlt, um das Betriebsklima zu heben.

Vom Auswahlproblem („wen nehmen?) – zum Findungsproblem

Klassische, auf Auswahl gerichtete Personalberatung verlagert sich auf Such-Service (Headhunting) mit hohem Kopfgeld: Fußballspieler-Verhältnisse. Ad-hoc-Research weicht der Vorsorge-Bestandspflege. Man ist schon gut dran, wenn „es“ halbwegs „passt“. Die Anzeichen mehren sich: Knappheit der „Richtigen“. Unternehmen sind gewohnt, „Stellen zu beschreiben“ – und dafür Mitarbeiter zu suchen. Bei unzureichendem Angebot Qualifizierungsmaßnahmen zu ergreifen hat seine Grenzen.

Was liegt näher als die Umkehrung

Von Kompetenzen und Potenzial der Mitarbeiter ausgehen – und Funktionen an die Mitarbeiter anpassen. Ein logisch naheliegendes Verfahren, das außerhalb von Unternehmen üblich, realistisch, effektiv und effizient ist (s.o.). In Branchen wie Werbung, PR, Beratung wird längst **projektbezogen zusammengearbeitet**: Spezialisten wechseln als Freelancer oder Interimsmanager von Projekt zu Projekt. Auch in Privatbereichen wie Vereinsleben oder im Internet hat sich das bewährt. Unternehmen tun gut daran, sich darauf einzustellen und die Vorteile zu nutzen. Das erfordert allerdings ein **Umdenken der Personaler** von der Verwaltung zur Gestaltung. Nicht nur Spezialisten-Knappheit, auch gewandelte Erwartungen bewirken diesen Trend: Sinnerfüllung, Teambezogenheit und Herausforderungen (s.o.). **Das fördern die A-Competence-Profile**: Die A-Kompetenzen erkennen, bündeln, weiterentwickeln zu **Schlüssel-Kompetenzen**.

Der internationale Favorit: BIG 5/ACP > A-Competence-Profile

Aus über 18.000 Begriffen wurden durch objektive Verfahren (Faktorenanalyse) 4.504 Persönlichkeitsmerkmale korrekt abgeleitet, belegt die weltweit führende Big 5-Forschung in vielen Studien: 3.000 Untersuchungen internationaler Top-Experten der Persönlichkeitsforschung allein in den letzten 20 Jahren. Umfassender, zuverlässiger und vielfältiger durch so viele wissenschaftliche Studien ist nichts anderes in der Persönlich-

keitsforschung empirisch belegt. Diese Vielzahl an Daten wurde wiederum durch objektive Faktorenanalyse zu fünf sehr stabilen, unabhängigen, interkulturell gültigen Clustern aggregiert (= Variablen/Faktoren/Merkmale). Die Faktorenanalyse hat den Vorteil, aus manifesten (sichtbaren) Variablen übergeordnete, nicht direkt messbare (latente, unsichtbare) Variablen/Komponenten errechnen zu können: z.B. „Ehrgeiz“ oder „Intelligenz“. **Die Big 5 gelten international als anerkanntes Standardmodell** der Persönlichkeitsforschung: An Big 5 müssen sich alle Tools messen lassen, die einen Qualitätsanspruch erheben. Entwicklungsbeginn in den 1930ern: Langzeit-erforscht. Dass fünf repräsentative Faktorenbündel sich zeigen werden, war nicht beabsichtigt, sondern im Unterschied zu subjektiv entstandenen Modellen objektives empirisches Rechenergebnis. Big 5/ACP ist nicht modellfixiert, sondern offen für neue Erkenntnisse: Daher stets State of the Art.

Die veredelte Form des Big 5: ACP – A-Competence-Profile

Die A-Competence-Profile (ACP, ACprofile) bzw. ALPHA PLUS-Profile (frühere Bezeichnung) sind eine deutschsprachige Big-5-Entwicklung, die hinsichtlich einer Reihe von erkenntniserweiternden und qualitätssichernden additiven Verfahren den Aussagewert jedes einzelnen Profils erhöhen und den Big-5-Ansatz noch veredeln, sozusagen ein „Big-5-Plus-Tool“. Gemessen wird umfassender und differenzierter. Ableitbar von differenziert gemessener Persönlichkeit sind Werte, Motive, Kommunikationsdispositionen, Führungspräferenzen, Verkaufs-, Verhandlungs- und Wirkungsmuster, Rollenverhalten, Teamkompetenz – und einiges mehr ...

Die Level reichen von „einfach“ (mit 4 Faktoren) bis „vielfach“

differenziert (50 Faktoren, 150 Messwerte), mehrfach qualitätsgesichert: Jedes einzelne Profil muss wie beim Auto durch den „TÜV“, zusätzlich zur üblichen Qualitätssicherung der ganzen „Baureihe“. Die ACP verfügen über diverse USPs wie mehrfachen Fälschungsschutz, Irrtumskorrektur, Zufalls-Neutralisierung, Verhaltensvorhersage, Entwicklungspotenzial-Messung, Resilienz-Check, Wertekonsistenz-Messung, Feststellung der Rhetorik-Kompetenz, der Emotionalen Intelligenz, der Führungseignung u.a.m.: universelle Verwendbarkeit – auch für Jugendliche und in anderen Kulturen. ACP sind **kompatibel mit diversen Tools, bieten Upgrades**

u.a. für Jung/Marston/Myers-Briggs/Geier-Varianten (wie DISG, DISC, DiSG, Persolog MBTI, Insight usw.), kombinierbar mit Reiss, S.C.I.L., 9LEVELS, TA, TZI, NLP - und als weiterentwickelte Stufe (als Upgrade) einsetzbar für DISG, Persolog usw., Struktogramm bzw. Biostruktur-Analyse; TMP, (Belbin-)TEAMrollen usw. **Reizvoll auch Kombinationen mit Tools wie TZI, TA, Schultz von Thun, Johari-Fenster, de Bono, Maslow u.a.**

Die kleine Grafik in **Abbildung (1)** zeigt ACP-I, den „**Smart**“ unter den einfachen Persönlichkeitsprofilen: Je fünf Faktoren (Persönlichkeitsmerkmale) werden solide zusammengefasst zu einem Hauptfaktor: ALPHA, BETA, GAMMA, DELTA - die vier Temperamente. Balkengrafiken (rechts unten) ergänzen die Profilaussagen, zusätzlich sichern sie die Qualität, indem sie die Testeingaben auf Konsistenz hinsichtlich Ausprägung, Werte (Stimmigkeit) und Verzerrung prüfen. Der Smart ist für den Einsatz vorwiegend in Seminaren entwickelt, in denen Menschenkenntnis und Verhalten trainiert werden, beispielsweise Kommunikation, Führung, Verkauf, Verhandlung.

Bei einem **Vergleich von ACP-II mit ACP-I** wird deutlich, dass trotz hochgradiger Verwandtschaft (Korrelation) der Faktoren oft erhebliche Abweichungen auftreten. In der ALPHA-Gruppe sind im Beispiel die einzelnen Faktoren besonders unterschiedlich ausgeprägt; so „Dominanz“ mit nur 9 von 100 Punkten - „Initiative“ dagegen mit 67 von 100: „Initiative“ ist also 7,4-fach stärker ausgeprägt - obwohl beide zur selben Gruppe gehören. Neben dem **Selbstbild** ist das **Realbild** ermittelt. Im TrainerJournal 10/14 Nr. 84 ist das Profil ausführlich behandelt.

2

ACP-IV: Karriere

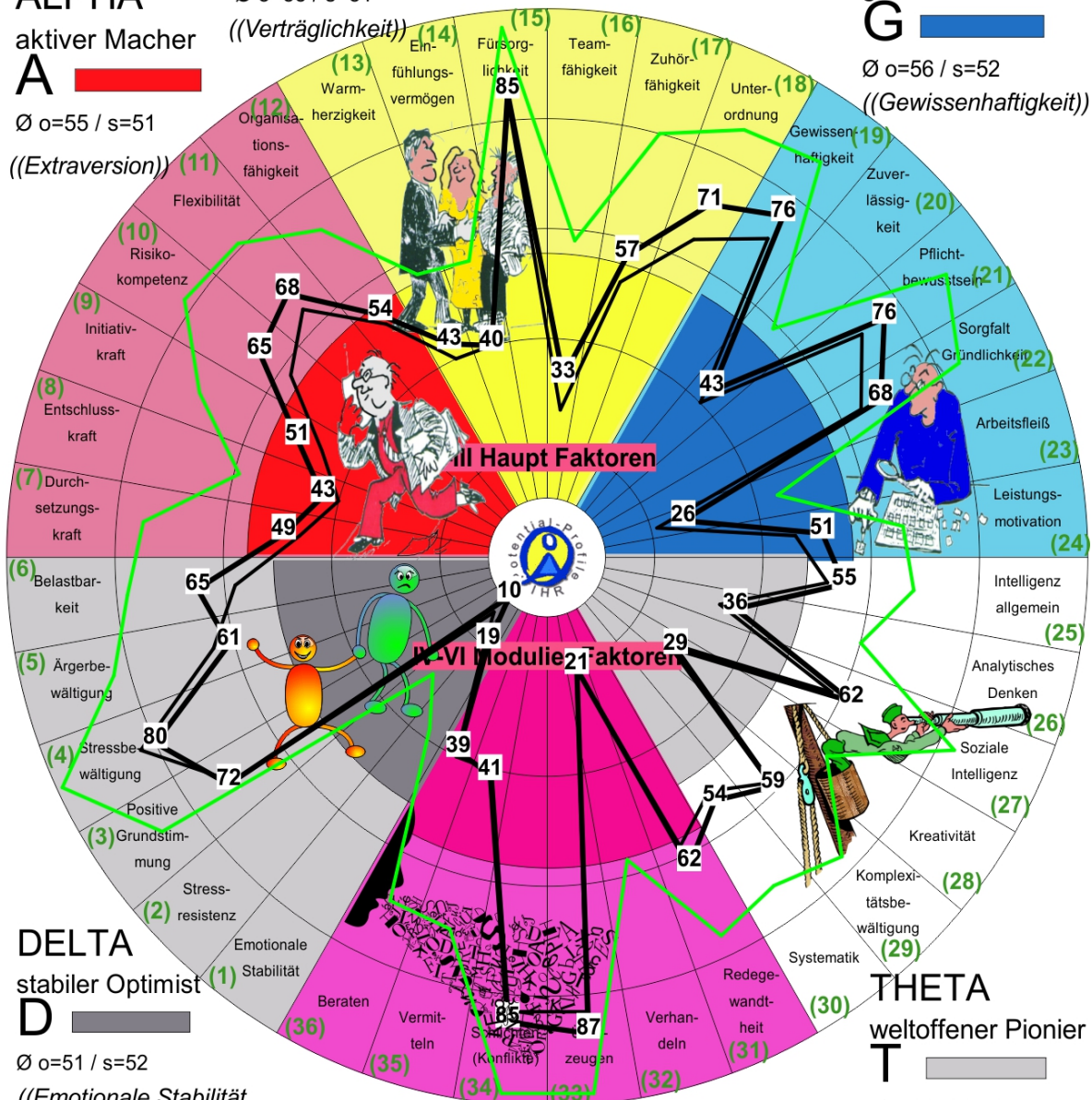
BETA
kontaktorientierter Teamer
B

GAMMA
gründlicher Planer
G

ALPHA
aktiver Macher
A

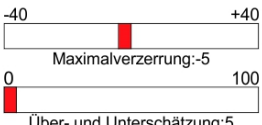
Ø o=55 / s=51
((Extraversion))

Ø o=55 / s=51
((Verträglichkeit))

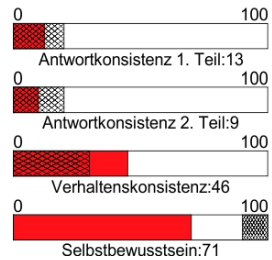


Faktoren-Ausprägung	
0% - 20%	=sehr gering
20% - 40%	=gering
40% - 60%	=mittel
60% - 80%	=stark
80% - 100%	=sehr stark

— o) objektiv: Wie ich tatsächlich bin
— s) subjektiv: Wie ich mich sehe
— E) Entwicklungs-Potenzial EP



I - III = 7 IV - VI = 3
I.ALPHA = 7 IV.THETA = 4
II.BETA = 7 V.VERBAL = 4
III.GAMMA = 7 VI.DELTA = 2



SONDERAUSWERTUNG Führungs-Kompetenz:		
RSE - Kompetenzen:	57	EP 79
A) Rationale Kompetenz:	54	72
B) Soziale Kompetenz:	50	71
C) Emotionale Kompetenz:	66	94
EQ/Emotionale Intelligenz (B+C):	58	82

Abbildung 2

In der **Abbildung (2)** ist ACP-IV abgebildet mit allen fünf Hauptfaktoren. Außerdem unten die **Sonderauswertung „VERBAL“** und rechts unten die **Führungskompetenz**. Auch hier wird deutlich, dass einzelne Faktoren sehr unterschiedlich ausgeprägt sein können, das ist meistens der Fall. Ein umfassendes, differenziertes Profil macht Beratung effektiv und effizient und schützt vor Fehlern. – Siehe dieses Beispiel: Die Antwortkonsistenz erfüllt nicht die Mindestvoraussetzung, die Fragebogen-Eingaben sind nicht konsistent. Das ist in den Balkengrafiken unten zu sehen: Die Werte müssen außerhalb der schraffierten Zonen liegen. Zu klären ist zunächst der Grund für diese geringe Konsistenz. Die Antwortkonsistenzen messen die Plausibilität der Fragebogen-Eingaben. Der Vorteil dieser Qualitätsprüfung liegt auf der Hand: Schutz vor Fehlentscheidungen.



Name, Vorname, Titel: Mustermanager, Martin		Alter: 48		Kennung/Posit.: Sales-Manager		Resumé: ...												
Firma: Muster-Firma ABC		Ausbildung: Dipl.-Ing.		Kandidat-Kategorie: ----														
Sonstiges:		Maximalverzerrung <input type="text" value="-5"/>		Antwortkonsistenz Teil 1 (Menge) <input type="text" value="13"/>		Selbstbewusstsein <input type="text" value="71"/>												
Über-/Unterschätzung <input type="text" value="5"/>		Antwortkonsistenz Teil 2 (Werte) <input type="text" value="13"/>		Verhaltenskonsistenz <input type="text" value="46"/>		- erfüllt (aus 36 Faktoren): 25												
						- NICHT erfüllt (aus 36 Faktoren): 11												
						Job-Relevanz (Summe): 1288												
freigeschaltet, sofern vereinbart																		
1 HAUPT-FAKTOREN			IST*	Differ.** IST zu SOLL		SOLL** min. max.		RESERVE** Erweiterter Zielkorridor		Indikator für Job-Relevanz (Multiplikator)**		Entw.Pot.** Sp. 14-4		Priorität A B C			Förder-Massnahmen durch Personal-entwicklung / Training / Coaching und / oder Bemerkungen	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
M5	Ärgerbewältigung		61	-9	-	70	80	-9	-	1	61	83	22				X	Mental-Übungen/Coaching
M6	Belastbarkeit		65	-5	-	70	80	-5	-	1	65	78	13	X				Stress-Management u.a. Resilienz-Maßnahmen
D DYNAMIK-KOMPETENZEN																		
D1	Durchsetzungskraft		49	0	0	40	80	0	0	4	196	75	26	X				Mental-Training, Argumentations-Rhetorik
D2	Entschlusskraft		43	-7	-	50	80	-7	-	4	172	59	16	X				Entscheidungs-Techniken, Werte-Analyse, Störfaktor-Management
D3	Initiativkraft		51	0	0	50	80	0	0	3	153	71	20					
D4	Risikokompetenz		65	0	0	60	80	0	0	2	130	82	17					
D5	Soziale Intelligenz		62	0	0	50	80	0	0	2	124	83	21					

Abbildung 3

Das **IST-Soll-Profil** bei ACP-V in der **Abbildung (3)** vergleicht Ist-Werte aus dem Profil-Ergebnis mit Soll-Anforderungen der (angestrebten) Position: Über- und Unterforderung werden sichtbar, aus dem Abgleich können Fördermaßnahmen direkt abgeleitet werden. Das Gesamtergebnis wird mit einer Punktzahl ausgewiesen, die für Ranglisten verwendet werden kann.

Warum Vergleiche wichtig sind: ANGEBOT!

Vergleiche fördern **Qualität, Transparenz und Integrität**: Das fordert das **Forum „Werteorientierung in der Weiterbildung“**. Nutzern anderer Systeme bieten wir im Rahmen unserer **Profil-Tausch-Börse Upgrades zur Qualitätsförderung und zum Umstieg auf ACP** an. **Erstanwender bekommen** – neben einer umfassenden Beratung, welches System für sie das richtige wäre – **in Schnupper-Seminaren kostenfrei Profile zum persönlichen Kennenlernen**.

Kontakt: *Big-Five@ACProfile.com*