

Zu diesem Buch

Dies ist der fünfte GABAL-Methodenkoffer. Die Gesamtreihe besteht aus folgenden fünf Büchern, die alle von Prof. Dr. Walter Simon verfasst wurden:

Fünf Bände

1. Grundlagen der Kommunikation
2. Grundlagen der Arbeitsorganisation
3. Managementtechniken
4. Führung und Zusammenarbeit
5. Persönlichkeitsentwicklung

Die fünf Bände des GABAL-Methodenkoffers

Band 1 (Methodenkoffer Kommunikation) behandelt auf folgender Gliederung basierend alle relevanten Kommunikationsthemen:

Band 1

- A. Umfassende Kommunikationsmodelle
- B. Teilaspekte der Kommunikation
- C. Besondere Kommunikationsformen und -zwecke

Der Themenbogen spannt sich von umfassenden Kommunikationsmodellen (z. B. Neurolinguistisches Programmieren) über Teilaspekte der Kommunikation (z. B. Fragetechnik) bis hin zu besonderen Kommunikationsformen (z. B. Rhetorik).

Im *zweiten Band (Methodenkoffer Arbeitsorganisation)* werden die wichtigsten persönlichen Arbeitstechniken behandelt:

Band 2

- A. Persönliche Arbeitsmethodik
- B. Lern- und Gedächtnistechniken
- C. Denktechniken
- D. Kreativitätstechniken
- E. Stressbewältigungsmethoden

Zeit- und Zielmanagement, Informationsbewältigung, Superlearning, logisches und laterales Denken und autogenes Training sind einige der Themen, die hier behandelt werden.

Zu diesem Buch

- Band 3** Der *dritte Band (Methodenkoffer Management)* ist ein reiches Füllhorn an Managementtechniken. In diesen vier Hauptabschnitten werden insgesamt 40 Werkzeuge vorgestellt:
- A. Funktionales Management
 - B. Funktionsintegrierende Managementkonzepte
 - C. Qualitätsoptimierende Managementtechniken
 - D. Strategische Managementthemen

Hier reichte der Bogen von Themen wie Szenariotechnik, Nutzwertanalyse, Entscheidungsbaumtechnik, Kennzahlen, Kepner-Tregoe-Methode und Wertanalyse bis hin zu strategischen Themen wie Change-Management und lernende Organisation.

- Band 4** *Band vier (Methodenkoffer Führung)* hat das Thema Mitarbeiterführung zum Inhalt. Dieses sind die Themengebiete:

A. Führungslehre im Wandel der Zeit

Human-Relation-Schule, Max Webers Führungstypologie, idealtypische (theoretische) und realtypische (empirische) Führungsmodelle, Theorie der Führungsdilemmata, Eigenschaftentheorie

B. Interaktionelle Führung/Führungsaufgaben

Ziele vereinbaren; Mitarbeiter informieren und mit ihnen kommunizieren; Mitarbeiter motivieren; Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung delegieren; Mitarbeiter kontrollieren; Mitarbeiter entwickeln; Mitarbeiter gerecht beurteilen; Konflikte erkennen und lösen; neue Mitarbeiter einführen; Mitarbeiter gekonnt kritisieren

C. Strukturelle Führung

Visionen kreieren, Leitbilder formulieren, Unternehmenskultur gestalten, Führungsgrundsätze entwickeln

D. Zusammenarbeit, Kooperation

Teamwork praktizieren, Gruppenarbeit nutzen, Diversity

E. Führungsmodelle und -konzepte

Harzburger Modell, Grid-Modell, Kontingenzmodell, situatives Führen mit dem 3D-Modell, situatives Führen mit dem Reifegradmodell, Management-by-Techniken, Vier-Schlüsselstrategien-Modell, Wunderer-Konzept der strukturellen Führung, Empowerment, Leadership

Inhalt und Aufbau dieses Bandes

Den *fünften Band* dieses Kompendiums (*Methodenkoffer Persönlichkeit*) halten Sie in der Hand. Hier geht es um die Persönlichkeit bzw. um Wege und Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung. Der Erfolg im Studium, Beruf und Alltag hängt zu einem großen Teil von der Persönlichkeit des jeweiligen Menschen ab, von seinem Denken und Fühlen, seinen Werten und Normen, seinem Wollen und Tun. In diesem Band werden darum Konzepte und Methoden vorgestellt, die Sie zum Nachdenken hierüber anregen sollen.

Band 5

Doch bitte beachten Sie: Der Begriff Persönlichkeitsentwicklung wirft viele Fragen auf. Die Psychologen nennen zwar Ursachen der Persönlichkeitsentwicklung, aber selten Rezepte. Es gibt auch keine empirischen Befunde darüber, ob dieses oder jenes Konzept tatsächlich die Persönlichkeit entwickelt. Das ist schon deshalb unmöglich, weil bisher kein einheitliches Verständnis von Persönlichkeit existiert. Auch sind Inhalt und Richtung der Entwicklung unklar.

**Kein einheitliches
Verständnis**

Das ist der Grund, warum der vorliegende Band keiner Schule bzw. Theorie folgt, wie man es von ähnlichen Büchern her kennt, sondern sich als Instrumentenkoffer für unterschiedliche Wege der Persönlichkeitsentwicklung versteht. Für die Persönlichkeitsentwicklung gibt es keine stromlinienförmigen Musterlösungen. Zu unterschiedlich sind die Situationen und Zusammenhänge. Hier gilt statt eines Entweder-oder ein Sowohl-als-auch. Statt nur eines Werkzeugs werden verschiedene benötigt, je nach Person und Sachlage.

**Das Buch ist ein
Instrumentenkoffer**

Dieser Band ist in diese Hauptabschnitte gegliedert:

- A. Die *Hinführung*, in der es um wichtige Begriffsklärungen im Zusammenhang mit Persönlichkeit und Persönlichkeitsentwicklung geht
- B. Die wichtigsten *analytischen Persönlichkeitsmodelle*, so z. B. das DNLA- oder das INSIGHTS-Modell
- C. Psychologisch basierte *Persönlichkeitsentwicklungskonzepte* wie Neurolinguistisches Programmieren oder Focusing

**Hauptabschnitte
von Band 5**

Zu diesem Buch

D. Lebens- und Erfolgsstrategien, soweit diese wegen ihres Bekanntheitsgrades von Bedeutung sind, so z. B. die Lebensgestaltung nach Covey und Work-Live-Balance

**Überblick über
vielfältige Konzepte**

Der Persönlichkeitskoffer gibt einen Überblick über die vielfältigen Konzepte, die sich zum Zwecke der Persönlichkeitsentwicklung anbieten. Sie als Leser müssen selbst die Entscheidung treffen, welches Thema Sie vertiefen wollen. Hierbei ist aber zu bedenken, dass auch der Kommunikationskoffer, der Arbeitsmethodikkoffer und der Führungskoffer wichtige Hinweise zur Persönlichkeitsentwicklung geben.

**Zwischen Lexikon
und Lehrbuch**

Es handelt sich bei den Büchern um fünf Werkzeugkästen, die mit verschiedenen Werkzeugen bestückt sind, je nach Problemlage und Einsatzbereich. Sie sind mehr als ein stichwortartiges Lexikon, aber auch weniger als ein dickleibiges Lehrbuch. So viel wie nötig und so wenig wie möglich, galt auch hier als Faustregel. Alle Bände sind von Struktur und Inhalt aufeinander abgestimmt. Viele Kapitel nehmen Bezug auf ein anderes. So wie Hammer, Nagel und Zange zusammengehören, so gehören auch viele Kapitel der fünf Bände zusammen.

**Wenig Aufwand,
hoher Nutzen**

Inhalt, Themenmenge, Zeitbedarf und individuelle Lernkapazität wurden in ein ausgewogenes Verhältnis gebracht. Die Hauptpunkte eines Themas wurden so sehr verdichtet, dass Sie als Leser auf der Basis des ökonomischen Prinzips mit wenig Aufwand den größtmöglichen Nutzen erzielen. Wenn Sie mehr wissen wollen, orientieren Sie sich bitte an der sorgfältig zusammengestellten Literaturliste.

Handlungskompetenz durch Schlüsselqualifikationen

**Ziel: mehr
Handlungskompetenz**

Wie schon in den anderen Büchern ausgeführt, zielen alle fünf Bände der Reihe darauf, der interessierten Leserschaft Handlungskompetenz durch den Ausbau der Schlüsselqualifikationen zu vermitteln. Wenn das gelingt, ist das ein wertvoller Schritt auf dem nie endenden Weg der Persönlichkeitsentwicklung.

Sogenannte Schlüsselqualifikationen, auch als extrafunktionale, fachübergreifende bzw. fundamentale Qualifikationen bezeichnet, gewinnen immer mehr an Bedeutung. Fachwissen veraltet schnell, womit sich zugleich auch Ihre Qualifikation entwertet. In dieser Situation helfen Ihnen Schlüsselqualifikationen, neue Lern- und Arbeitsinhalte schnell und selbstständig zu erschließen.

**Schlüssel-
qualifikationen**

Der Wesenskern von Schlüsselqualifikationen verändert sich nicht, selbst wenn sich Technologien oder Berufsinhalte wandeln. Außerdem können sie für andere Bereiche und weitere Tätigkeiten verstärkend eingesetzt werden und sind so ein wichtiger Teil Ihrer beruflichen Handlungskompetenz.

Zu den Schlüsselqualifikationen gehören die nachfolgend skizzierten Kompetenzfelder.

Fachkompetenz

Die Fachkompetenz ist das klassische Feld der beruflichen Bildung. Sie haben Fachkompetenz in der Schule, Ausbildung und bei Weiterbildungsmaßnahmen erworben. Dazu gehören u. a.:

- Allgemeinwissen
- Fachspezifisches Wissen und Können
- Sprachkenntnisse
- EDV-Kenntnisse

Berufliche Bildung

Hierbei handelt es sich zumeist um Hard Skills, also um operationalisierbares, kognitives, fachliches Wissen oder um Kenntnisse zur Bedienung technischer Geräte. Diese Art des Wissens oder Könnens eignet sich aber nicht, um komplexe Situationen mit hohem affektivem Anteil zu bewältigen.

Hard Skills

Methodenkompetenz

Die Methodenkompetenz befähigt Sie, Ihr Fachwissen geplant und zielgerichtet einzusetzen. Zur Methodenkompetenz gehören diese Teilkompetenzen:

- Analytisches Denkvermögen, also die systematische Annäherung an eine Problemstellung
- Kreatives Denken, also die Bereitschaft, auch unorthodoxe Wege einzuschlagen

Wissen einsetzen

Zu diesem Buch

- Strukturierendes Denken, indem Sie Informationen klassifizieren
- Kritisches Denken, indem Sie Bestehendes infrage stellen

Auf Methodenkompetenzen konzentrieren sich Band 2 und 3 dieser Buchreihe.

Umgang mit anderen Menschen

Sozialkompetenz, Soft Skills

Unter der Sozialkompetenz versteht man insbesondere das situations- und personenbezogene Denken und Handeln eines Individuums, vor allem im kommunikativen Bereich. Es handelt sich demzufolge um die Fähigkeit zum konstruktiven Umgang mit anderen, und zwar um die:

- Kommunikationsfähigkeit
- Kritikfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Empathiefähigkeit
- Konfliktfähigkeit

Darüber informiert der erste Band dieser Buchreihe und unter dem Gesichtspunkt der Mitarbeiterführung der vierte.

Sehr wichtig: Soft Skills

Man umschreibt den Begriff Sozialkompetenz oft auch mit Soft Skills. Diese rangieren in ihrer Bedeutung für Unternehmen mit großem Abstand vor Mobilität und Flexibilität, so das Ergebnis einer Studie des Staufenberg-Instituts aus dem Jahre 2000 (Büser 2000, S. 60). Als wichtigste Persönlichkeitsmerkmale wurden dort genannt:

- Teamfähigkeit/Kooperationsbereitschaft: 55 %
- Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit: 45 %
- Mobilität: 33 %
- Eigeninitiative: 32 %
- Flexibilität: 30 %

Das Interesse von Unternehmen an Soft Skills ist eine Folge der IT-Durchdringung und Globalisierung. Angetrieben durch diese beiden Faktoren entwickelten sich flexible Organisationsstrukturen, flache Hierarchien und dezentrale Entscheidungs-

strukturen. Selbstorganisierte, informelle Netzwerke und ganzheitliche, projektorientierte Aufgabenbewältigung treten an die Stelle der tayloristischen Arbeitsteilung. Solche Arbeits- und Organisationsformen setzen aber Team-, Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit voraus.

Persönlichkeitskompetenz

Bei der Persönlichkeitskompetenz geht es um die Fähigkeit, die eigene Person optimal zu entwickeln. Zu den Einflussfaktoren gehören u. a. diese menschlichen Fähigkeiten:

■ *Selbstentwicklungsbereitschaft*

Erst durch die Bereitschaft des Einzelnen kann es zu wesentlichen Änderungen im persönlichen Bereich kommen. Dazu zählen laufende Selbstreflexion der eigenen Fähigkeiten und Verhaltensweisen.

■ *Lernbereitschaft*

Man bezieht die Bereitschaft, immer etwas Neues dazuzulernen, jedoch nicht nur auf das Erlernen von neuem Wissen, sondern auch auf die Fähigkeit des Umlernens von eingefahrenen Denk- und Handlungsstrukturen.

Weitere wichtige Einflussfaktoren sind das *Urteilsvermögen*, das nur erlangt werden kann, wenn eine Person viele Informationen zur eigenen Meinungsbildung heranzieht.

Auch die *Glaubwürdigkeit* gehört zur Persönlichkeitskompetenz. Aussagen und Verhaltensweisen sind für andere nur dann glaubwürdig, wenn sie ganzheitlich und stimmig sind. Selbst eine ausreichende *Belastbarkeit* ist in unserer an Hektik und Konflikten überladenen Arbeitssituation eine wichtige Teilkompetenz.

Daneben wird nach Ihrer *Kreativität* und *Flexibilität* gefragt, nach Ihrer *Eigeninitiative*, *Geduld* und *Ausdauer*, mit der Sie Problemstellungen im privaten und beruflichen Bereich angehen und lösen. „Eine gefestigte, in sich ruhende, selbstsichere und von der Meinung anderer unabhängige Persönlichkeit bildet die Voraussetzung dafür, systematisch und zielgerichtet alle Einflussfaktoren, die Persönlichkeitskompetenz ausmachen, anzugehen und laufend zu verbessern“ (Brommer 1992, S. 65).

Die eigene Person entwickeln

Urteilsvermögen

Glaubwürdigkeit und Belastbarkeit

Weitere Aspekte

**Wissen
im Alltag nutzen**

Handlungskompetenz

Die Weiterentwicklung aller angestrebten Kompetenzen zu einem optimalen Soll-Zustand führt schließlich zur eigentlichen Handlungskompetenz. Darunter versteht man die Fähigkeit, die im Zusammenhang mit den Schlüsselqualifikationen erlangten Fertigkeiten, Fähigkeiten, Erkenntnisse und Verhaltensweisen sowohl im beruflichen als auch im persönlichen Bereich anzuwenden und umzusetzen. Erst wenn das neu erlernte Wissen auch effektiv eingesetzt wird und man die neuen Methoden im täglichen Leben anwendet, kann man von Handlungskompetenz sprechen. Da aber immer wieder neue Lösungen verlangt werden, entwickelt sich die Handlungskompetenz stets weiter.

Literatur

Ulrike Brommer: *Lehr- und Lernkompetenz erwerben. Ein Weg zur effizienten Persönlichkeitsentwicklung*. Wiesbaden: Gabler 1992.

Tobias Büser in: *Wirtschaftsinformatik* 42/2000.

Walter Simon: *GABALs großer Methodenkoffer. Führung und Zusammenarbeit*. Offenbach: GABAL Verlag 2006.

Walter Simon: *GABALs großer Methodenkoffer. Management-techniken*. Offenbach: GABAL Verlag 2005.

Walter Simon: *GABALs großer Methodenkoffer. Arbeitsmethodik*. Offenbach: GABAL Verlag 2004.

Walter Simon: *GABALs großer Methodenkoffer. Grundlagen der Kommunikation*. Offenbach: GABAL Verlag 2004.

Walter Simon: *Ziele managen*. Offenbach: GABAL Verlag 2001.