

Inhalt

Vorwort	9
---------------	---

Volker Heyse (Regensburg)

Strategien – Kompetenzanforderungen – Potenzialanalysen	11
---	----

1. KompetenzExplorer – das Wichtigste auf einen Blick	12
2. Benötigte Kompetenzen	18
2.1 SynonymAtlas	28
2.2 KompetenzAtlas	32
3. Am Anfang steht die Strategie	97
4. KODE®X-Arbeitsschritte	99
4.1 Ableitung strategischer Ziele der Organisation.....	100
4.2 Ableitung strategischer Teilkompetenzen.....	104
4.3 Präzisierung der Teilkompetenzen.....	106
4.4 Ein zweiter Weg: Teilkompetenzen und deren Identifikationsmerkmale.....	108
5. SOLL-Profile.....	112
6. SOLL-IST-Vergleiche.....	114
7. Anregungs- und Interventionsmöglichkeiten	121
7.1 Verhaltensanker und Entwicklungsanregungen.....	121
7.2 Modulare Informations- und Trainingsprogramme (MIT)	124
7.3 MIT Eigenverantwortung (Beispiel)	126
8. KODE®X Arbeitsbasiertes KompetenzInterview (AKI)	130
8.1 Traditionelle Interviews	131
8.2 Situationsgebundene Interviewfragen	131
8.3 Problemlöseinterviews	132
8.4 KODE®X Arbeits-basiertes KompetenzInterview	133
9. Kernpositionen und Kernpersonen (KeP) erkennen und entwickeln.....	153
10. KODE®X-Anwendung in der Praxis – ein Beispiel.....	162
11. Verbindung unterschiedlicher Verfahren im Rahmen des Kompetenzmanagements	164
12. Softwaregestützte Arbeit mit KODE®X – ein Beispiel (<i>S. Buhr/S. Ortmann</i>)	165
13. Literatur.....	179

Oliver Kritzler (Klagenfurt)

Kompetenzentwicklungsprogramme für (Potenzial)-Führungskräfte „Im Spannungsfeld zwischen Wunsch und Wirklichkeit oder wie sie deren Wirksamkeit steigern“	181
---	-----

1. Einleitung	181
2. Die üblichen Ausgangssituationen in Organisationen	182
3. Notwendige Voraussetzungen für die Wirksamkeit eines solchen Projektes	184
4. Die wesentlichen Phasen im Projekt	186
4.1 Phase 1 – Diagnose, Integration, Auftragsklärung, Vorbereitung	186
4.2 Phase 2 – Start, Durchführung, Steuerung und Abschluss.....	200
5. Der konkrete Nutzen eines solchen Programms inklusive Architektur	212

6.	Abschlussbetrachtung, kreativer Ausblick und Dank.....	214
7.	Literatur.....	216

Kai Kochmann (Berlin)

Erfahrungen beim Einsatz von KODE® und KODE®X im interkulturellen Kontext – Eine Fallstudie		217
---	--	-----

1.	Kulturbegriff.....	217
2.	Kompetenzbegriff.....	219
3.	Fallstudie	221
3.1	Aufgabe	221
3.2	Verfahren.....	222
3.3	Ablauf.....	223
3.4	Ergebnisse	223
3.5	KODE® Ergebniszusammenfassung	224
3.6	KODE®X Ergebniszusammenfassung	225
3.7	Auswertungen der KODE®X-Kompetenzdimensionen	226
3.8	Rückblick auf die Einzel-AC-/Feedback-Gespräche	227
3.9	Entwicklungsmaßnahmen	228
4.	Zusammenfassung	230
5.	Literatur	232

Henryk Schoder (London)

Die Anwendung von KODE® und KODE®X bei der Auswahl von Personalberatern in Deutschland und England		233
--	--	-----

1.	Überblick	233
2.	Einleitung	233
3.	Die Methode.....	234
3.1	Ablauf.....	234
3.2	Interviews	234
3.3	Kompetenzdiagnostisches Screening	235
3.4	Entscheidungsprozess.....	236
3.5	KODE® und KODE®X.....	236
4.	Die Instrumente	237
5.	Die Studie	237
6.	Ergebnisse	239
7.	Zusammenfassung	240

Norbert Kailer (Linz), Volker Heyse (Regensburg)

Kompetenzentwicklung und -management in kleinen und mittleren Unternehmen		241
---	--	-----

1.	Hohe Bedeutung der betrieblichen Kompetenzentwicklung auch in KMU.....	241
2.	Probleme und Trends der Kompetenzentwicklung in KMU.....	241
3.	Spezielle Kompetenzentwicklungsformen	246
4.	Schlussfolgerungen	248
5.	Literatur	248

John Erpenbeck (Berlin), Bernward Brenninkmeijer (Wien)

Werte als Kompetenzkerne des Menschen

Das WERDE[®] System: Erfassung der Kompetenz-

Wert-Kombinationen von Personen 251

1.	Einführung.....	251
1.1	Werte als Ordner des alltäglichen Menschenlebens.....	251
1.2	Die hohe praktische und theoretische Relevanz der Wertethematik.....	252
2.	WERDE [®] als Instrument der Werte-Diagnostik und -Entwicklung	253
2.1	Grundlegendes zum WERDE [®] System: Instrumente, Denkansätze, Ziele	253
2.2	Die „Unzertrennlichkeit“ von Kompetenzen und Werten	253
3.	Beispiele für den Zusammenhang von Kompetenzen und Werten	258
3.1	Hohe personale Kompetenzen auf Grund unterschiedlicher Wertarten	258
3.2	Hohe aktivitäts- und umsetzungsbezogene Kompetenzen auf Grund unterschiedlicher Wertarten	259
3.3	Hohe fachlich-methodische Kompetenzen auf Grund unterschiedlicher Wertarten	259
3.4	Hohe sozial-kommunikative Kompetenzen auf Grund unterschiedlicher Wertarten	259
3.5	Ein praktisches Beispiel: Die Führung eines Familienunternehmens.....	260
4.	Der WERDE [®] Fragebogen.....	265
4.1	Die Fragebogeninstruktion	265
4.2	Der Fragebogen.....	266
4.3	Zusammengefasste Resultate	267
4.4	WERDE [®] Auswertung im Beispiel des Familienunternehmens.....	269
5.	Tiefer gehende Analysemöglichkeiten mit dem WERDE [®] System	271
5.1	Die Kompetenz-Wert-Matrix	271
5.2	Die Typentabelle	272
5.3	Realbeschreibungen von Kompetenz-Wert-Zusammenhängen.....	274
5.4	Nutzung der tiefer gehenden Analysemöglichkeiten des WERDE [®] Systems für das Familienunternehmen	275
6.	Erweiterungen des WERDE [®] Systems	280
6.1	Der Fragenkatalog von Klages/Gensicke	280
6.2	Die Zuordnung einiger WERDE [®] Antworten zu präzisierten Wertbereichen (Wertdomänen).....	281
7.	Schlussbemerkungen.....	282
8.	Literatur.....	282
9.	Anhänge	283
9.1	Beschreibung der 16 „reinen“ Werttypen nach WERDE [®]	283
9.2	Werteübersicht im Werte-Atlas des WERDE [®] Systems	289
9.3	Vertiefende Anschauung des Zusatzfragebogens von Klages/Gensicke	290

Franz Kaltenbrunner (Innsbruck), Margret Korn (Salzburg)

Erfahrungsbericht zur praktischen Nutzung von KODE[®] und KODE[®]X beim

KODE[®]-Brush up im Oktober 2006 in Nürnberg 293

Ingeborg Böhm (Düsseldorf)

KODE® – Professionalisierungschancen im Kreislauf

des Personalmanagements 297

1. Praktische Ausgangssituationen im Personalmanagement 297

2. Personalsuche und -einstellung 300

2.1 Suche und Auswahl von Führungskräften optimieren 302

2.2 Einstellung von Vertriebskräften beschleunigen 306

2.3 Controllerkompetenz verdeutlichen 312

2.4 Fazit: Bewerbermanagement zur Umsetzung des neuen
Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) 315

3. Personalbindung und -entwicklung..... 317

3.1 Vertriebskompetenzen steigern..... 318

3.2 Nachfolgeplanung unterstützen 323

3.3 Führungskräfteentwicklung initiieren 325

4. Personalfreisetzung 328

5. Literatur..... 331

Autorinnen und Autoren 333