



# praxis der systemaufstellung



ERGÄNZUNG DURCH ANDERE METHODEN

22.11.2017 17:00 Uhr (Kommentare: 0)

## Kompetenz-Perspektiven - Kompetenz-Aufstellungen für die berufliche Weiterentwicklung



von Anja Grothe, Kathrin Ankele und Matthias Teller

### Inhalt:

#### 1.0 Einführung

#### 2.0 Kompetenzen

#### 2.1 Kompetenzmessverfahren – KODE®

#### 2.2 Grenzen der KODE® Soll-Profilauswertung

#### 3.0 Systemische Strukturaufstellungen

#### 4.0 Kompetenzperspektiven - KODE® in Verbindung mit Strukturaufstellung

#### 5.0 Neues Weiterbildungsangebot KODE®A

### Literatur

## 1.0 Einführung

Für die berufliche und persönliche Weiterentwicklung braucht jeder Mensch irgendwann, zumeist sogar mehrmals in seinem Leben eine Vorstellung davon, wo er/sie sich hin

eln möchte und welche Kompetenzen dafür am wichtigsten sind. Das Wissen darüber ist grundlegend, um die richtigen Weichenstellungen für Weiterbildungen, Zusatzqualifikationen, das Sammeln weiterer Praxiserfahrungen oder die Notwendigkeit für die Bewerbung auf eine neue Stelle für sich zu eruieren. Es geht darum, für sich selbst zu erkennen, welche Kraft in welcher Kompetenz-Perspektive liegt.

Im Folgenden wird ein mehrstufiger Beratungsansatz vorgestellt, dessen Ziel darin liegt, Menschen individuell dabei zu unterstützen, Kompetenz-Perspektiven zu entwickeln. Ausgangspunkt dieser Fragestellung kann sowohl der aktuelle Entwicklungsstand des Individuums in Bezug auf seine Kompetenzausprägungen sein als auch die Vorbereitung auf eine gewünschte zukünftige Stelle oder Funktion innerhalb oder außerhalb einer Organisation (im Sinne von Soll-Kompetenzen). Beide Blickwinkel werden hier zusammenfassend als Kompetenz-Perspektiven bezeichnet.

In den folgenden Abschnitten wird der methodische Hintergrund dieses neuen Beratungsansatzes dargestellt, der zum ersten Mal das Kompetenzdiagnose- und Bewertungsinstrument KODE®<sup>[i]</sup> mit der systemischen Strukturaufstellung verknüpft. Denn erst durch die Kombination von KODE® mit der Strukturaufstellung gelingt es, im Beratungskontext verschiedene Kompetenz-Perspektiven einzunehmen und damit Unternehmen wie Einzelpersonen dabei zu unterstützen, neuen beruflichen Herausforderungen systemisch zu begegnen.

## 2.0 Kompetenzen

Der Kompetenzbegriff wird im betrieblichen wie im privaten Alltag vielfach verwendet, allerdings mit wechselndem Bedeutungshintergrund. Häufig werden die Bedeutungsinhalte von Kompetenz und Qualifikation miteinander vermischt. Erpenbeck und von Rosenstiel definieren Kompetenz als „eine Form von Zuschreibung (Attribution) auf Grund eines Urteils des Beobachters. Wir schreiben dem physisch und geistig selbstorganisiert Handelnden auf Grund bestimmter, beobachtbarer Verhaltensweisen bestimmte Dispositionen zu.“<sup>[ii]</sup> Der Unterschied zu Qualifikationen besteht darin, dass Kompetenzen in der Summe die Dispositionen zum selbstorganisierten Handeln sind, während Qualifikationen die gegenwärtig vorhandenen Fähigkeiten darstellen, die einzeln in spezifischen Situationen überprüfbar sind.<sup>[iii]</sup> Kompetenzen können deshalb als Bewältigungsdispositionen hinsichtlich neuartiger Anforderungen beschrieben werden. Sie sind eindeutig handlungszentriert und vor allem auf Situationen bezogen, in denen selbstorganisiert gehandelt werden muss. Hierin besteht der wesentliche Unterschied zur Qualifikation. Unter Selbstorganisationsdisposition lassen sich folgende Kernkompetenzen aufführen:

- **P-** personale Kompetenzen: sich selbst einschätzen können, produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder entwickeln können, eigene Begabungen, Motivation, Leistungsvorsätze entfalten können und sich innerhalb wie außerhalb der Arbeit kreativ entwickeln. Diese Kompetenz wird auch als „Selbstkompetenz“ bezeichnet.

aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen: aktiv und gesamtheitlich selbstorganisiert handeln können, Handlungen erfolgreich durch eigene Fähigkeiten, Erfahrungen und Motivation initiieren und vollziehen.

- **F-** fachlich-methodische Kompetenzen: Fach- und Methodenwissen sinnorientiert einordnen, einsetzen und bewerten können und Methoden selbst kreativ weiterentwickeln und gestalten können.
- **S-** sozial-kommunikative Kompetenzen: kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert handeln können. Insbesondere geht es dabei um die kreative Auseinandersetzung mit Anderen und darum, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten und gemeinsam neue Pläne, Aufgaben und Ziele zu entwickeln.<sup>[iv]</sup>

## 2.1 Kompetenzmessverfahren - KODE®

KODE® wurde 1994 zum Zweck der betrieblichen Personalentwicklung im deutschsprachigen Raum entwickelt und hat sich seitdem in der praktischen Anwendung bewährt. KODE® enthält keine Persönlichkeitstests und verfolgt keinerlei psychometrische oder psychotherapeutische Zielstellungen. Persönlichkeitseigenschaften sind übersituativ und können kaum verändert werden. Handlungsfähigkeiten hingegen sind entwickelbar und erweiterbar. KODE® stärkt und erweitert die Handlungsfähigkeiten, insbesondere wenn es darum geht, mit neuen Herausforderungen und Situationen umzugehen bzw. umgehen zu können und orientiert sich an ermittelten konkreten Handlungsfähigkeiten. Damit unterscheidet sich KODE® grundsätzlich von allen in Deutschland eingesetzten psychometrischen Verfahren zur Erfassung von Persönlichkeitseigenschaften.

Die Selbstorganisationstheorie bildet eine der zentralen Grundlagen des KODE®-Verfahrens.

Diese Grundlage ermöglicht es, in der Analyse menschliche Entwicklungsprozesse zu erfassen, zu beschreiben und damit auch einer Beurteilung zuzuführen. Für das Analyseverfahren wird ein Fragebogen eingesetzt (das Ausfüllen des Fragebogens nimmt ca. 20 Minuten in Anspruch), der in Papierform oder als Online-Fragebogen zur Verfügung gestellt werden kann. In der Analyse wird ermittelt, wie stark die vier menschlichen Grundkompetenzen (siehe oben) ausgeprägt sind: die personale, die sozial-kommunikative, die Fach- und Methodenkompetenz und die Aktivitäts- und Handlungskompetenz.

Für die Auswertung der Analyse und in der anschließenden Beratung spielt der Kompetenzatlas (siehe Abb. 1) eine große Rolle. Das individuelle Ergebnis einer Person zeigt auf, wo ihre Kompetenzstärken und -potenziale liegen. Anhand der 64 Einzelkompetenzen wird deutlich, welche Kompetenzen stärker und welche schwächer ausgeprägt sind. Im anschließenden Coaching eines Klienten geht es dann um die Interpretation dieses Ergebnisses.



© 2017 KODE GmbH / All rights reserved.

Abb.1 : Kompetenzatlas aus der KODE®-Auswertung

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass bei KODE® die individuellen Kompetenzen einer Person im Mittelpunkt stehen.

Bei KODE®X steht dagegen die Organisation im Vordergrund. Es dient der Erkundung von Kompetenzen, die zur Umsetzung der Unternehmensstrategie benötigt werden und ermöglicht die Erarbeitung von anforderungs- bzw. aufgabenspezifischen Kompetenz-Soll-Profilen sowie von Kompetenzpotenzialen der Mitarbeiter/innen und Führungskräfte. Das KODE®X -Verfahren läuft in einem standardisierten Prozess ab. Zuerst werden Strategie- und Kompetenzanforderungen mit dem Unternehmen festgelegt und anschließend passende Identifikationsmerkmale definiert. Darauf aufbauend werden Job- und Funktionsgruppen

t, um Potenzialeinschätzungen vornehmen zu können und dementsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen abzuleiten.[i] Über die sog. „Brücke[ii] werden beide Verfahren (KODE®- KODE®X) verknüpft, d. h. es erfolgt eine Analyse der Eignung einer Person, indem ihr Profil mit den Kompetenz-Soll-Profilen der Organisation verglichen wird.

## 2.2 Grenzen der KODE® Soll-Profilauswertung

Was bei beiden KODE®-Verfahren in der Auswertung des Kompetenzprofils bislang keine Rolle spielt, ist die Integration der systemischen Perspektive.

Der Mensch in einer Organisation ist aber Teil eines sozialen Systems. Damit sind einige wichtige Eigenschaften verknüpft:

- Das System setzt sich als eigenständige Entität Ziele, handelt entsprechend und lernt aktiv in neuen Anforderungssituationen.
- Im System gelten Verhaltensregeln, die durch das Systemlernen weiterentwickelt werden.
- Die Mitglieder der Organisation/des sozialen Systems stehen zueinander in vielfältigen Formen von Beziehungen und bilden gegenüber der Umwelt eine abgegrenzte Gesamtheit.
- Das einzelne Mitglied wird in seinem Verhalten durch das System beeinflusst und andererseits wird die Systementwicklung von seinen Mitgliedern beeinflusst.

Eine systemische Betrachtungsweise der „Brücke“ hieße zu beachten, dass Personen unterschiedliche Möglichkeiten haben, abhängig vom jeweiligen Gegenüber, in einer bestimmten Situation mal diese und mal jene Kompetenzausprägung zu zeigen bzw. sich anzueignen. Diese Kontextbezogenheit wird bei der KODE®-Auswertung bislang nicht thematisiert. Das Eingebunden sein in Beziehungen verschiedener Systeme und Strukturen (Familie, Organisation, Abteilung, Team, Projektgruppe usw.) spielt dagegen in der systemischen Betrachtung eine besondere Rolle. Auch die verschiedenen Deutungen, Rollenverständnisse, Regeln und Glaubenspolaritäten, die in diesen Systemen bedeutsam sind, sind für die Erstellung eines Soll-Profiles von Relevanz und werden mit den beiden KODE®-Verfahren bislang nicht thematisiert. Allein durch diese systemische Betrachtung eines Soll-Profiles erweitert sich dieses jedoch zur **Kompetenz-Perspektive**.

Die systemische Strukturaufstellung ist deshalb eine Methode, die KODE® und KODE®X in unterschiedlicher Weise ergänzen und verflüssigen kann und den Perspektivwechsel vom reinen Soll-Profil zur Kompetenz-Perspektive ermöglicht.

## 3.0 Systemische Strukturaufstellungen

Thematische Strukturaufstellung ist ein szenisches Verfahren und ermöglicht es, Modelle, die wir von der Welt bilden, nach außen zu projizieren<sup>[iii]</sup>. Je nach Fragestellung wird in der Aufstellung spezifisch-konkret gearbeitet (SKA<sup>[iv]</sup>), indem Personen stellvertretend für die Mitglieder eines realen Systems und/oder für abstrakte Elemente dieses Systems (wie Werteorientierung, Leitbild, Ziele, Organisations- und Führungskultur, Prozesse), Störungen oder Hindernisse durch eine themengebende Person (Anliegenhaber/in) ausgewählt und nach deren innerem Bild einer spezifischen Situation im Raum zueinander in Beziehung „gestellt“ werden.

Ergänzend dazu gibt es die prototypische Strukturaufstellung (PTA), die von einer allgemeinen Fragestellung oder einer prototypischen Situation ohne eine/n spezifische/n Anliegenhaber/in aus verläuft. Bei dieser Art der Aufstellung gibt es mehrere Perspektiven, um häufiger zu beobachtende Aspekte oder Situationen abzubilden. Der Zweck der PTA liegt dann darin, ein gemeinsames Muster in Bezug auf ein Thema oder ein Themengebiet deutlich zu machen, für das sich mehrere Anwesende interessieren.<sup>[v]</sup> Für die Aufstellung der Kompetenz-Perspektiven bieten sich beide Aufstellungsarten an.

So ermöglicht die PTA<sup>[vi]</sup> eine gute Bearbeitung der Fragestellung: „Welche Kompetenzen braucht es, um eine gute Führungskraft (FK) zu sein?“, während die Fragestellung: „Welche Kompetenzen sollten bei mir stärker ausgeprägt sein, wenn ich FK im Unternehmen A werden möchte?“ mit einer spezifisch konkreten Aufstellung bearbeitet werden sollte.

## 4.0 Kompetenzperspektiven - KODE® in Verbindung mit Strukturaufstellung

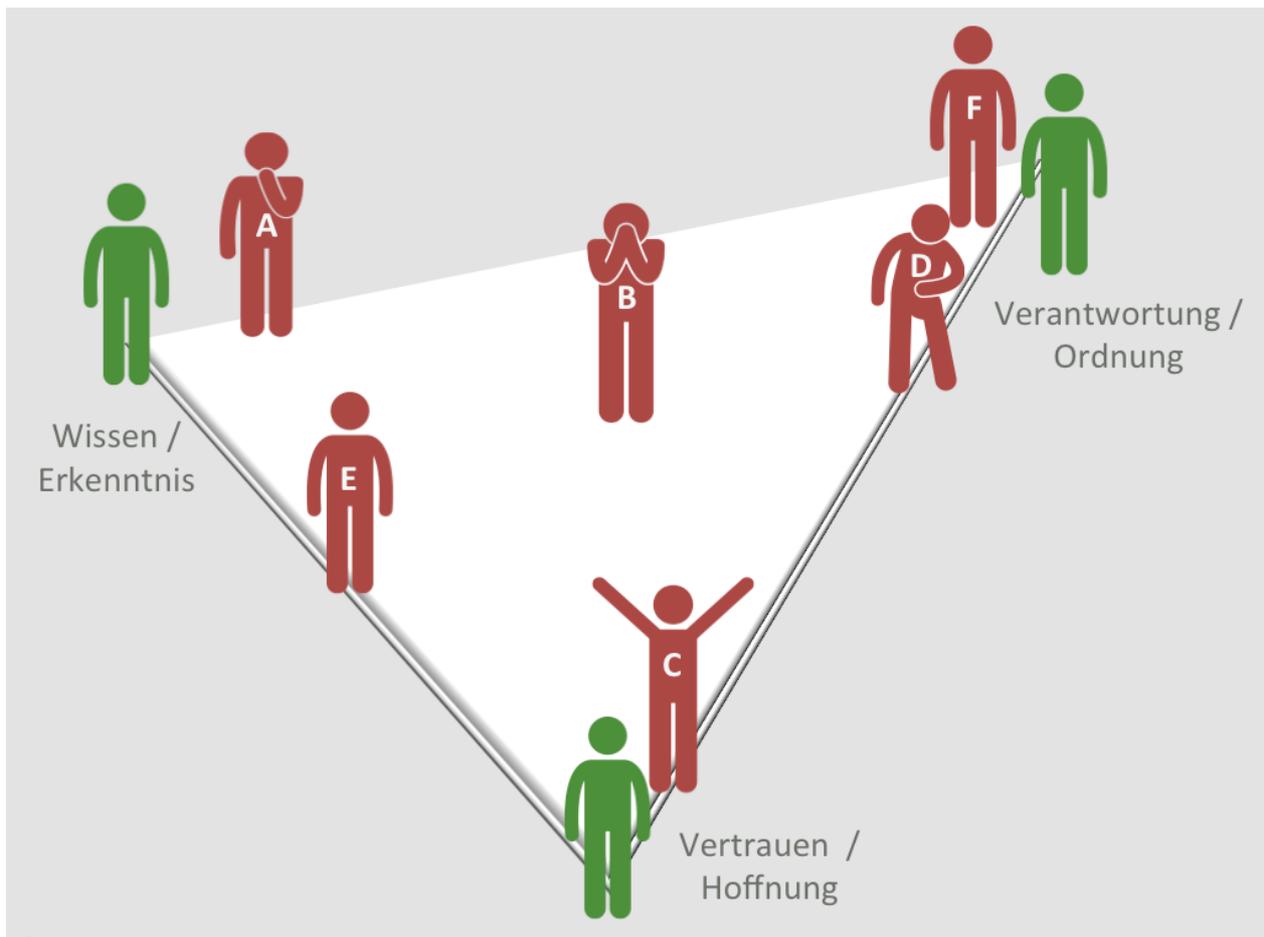
Als Beispiel für die Aufstellung von Kompetenz-Perspektiven sollen hier zwei Aufstellungen aus unserer beruflichen Praxis beschrieben werden.

### 1. Beispiel (PTA): Welche Kompetenzen braucht es, um eine gute Führungskraft zu sein?

Bei diesem Vorgehen werden aus einer Gruppe heraus die 6-8 wichtigsten Kompetenzen (ausgehend vom KODE® Kompetenzatlas) als Zuruffrage erfasst. Als Ordnungsrahmen für diese Aufstellung eignet sich das Glaubenspolaritätendreieck. Dieses von Sparrer und von Kibéd <sup>[vii]</sup> entwickelte Format dient u. a. zur Überprüfung von Werten und bietet sich auch zur Analyse der emotionalen Verbindung der Kompetenzen im System der Organisation an.

Die drei Pole des gleichschenkligen Dreiecks im Aufstellungsraum können im Business Kontext mit den Begriffen Verantwortung/Ordnung, Vertrauen/Hoffnung und Wissen/Erkenntnis benannt werden (siehe Abbildung 2)

Abb. 2: schematisches Beispiel für eine PTA-Kompetenz-Aufstellung (Quelle: eigene Darstellung)



Dafür werden im ersten Schritt Stellvertreter gesucht, die sich als die Pole in den Raum stellen. Im zweiten Schritt stellen sich die Stellvertreter/innen der Kompetenzen (A bis F in der Abbildung) nacheinander in den Raum, in dem sie sich einen für sie richtigen Platz suchen. Hier ist es interessant zu sehen, welchen Polen sie sich eher zuordnen. Man kann danach immer ein Element bitten heraus zu gehen, um zu sehen, welche Wirkung das auf die anderen Kompetenzen hat. Anschließend bietet es sich an, die Kompetenzen mit ihrer Wirkung auf die Glaubenspolaritäten zu hinterfragen und umgekehrt.

Eine Erkenntnis daraus ist, dass es kein Kompetenzprofil gibt, das für alle Führungskräfte generell gültig ist. Die Wertepolaritäten sowie die Systemprinzipien müssen immer berücksichtigt werden. Diese Erkenntnis stellt einen wichtigen Zusatznutzen für die Auswertung von KODE® und KODE®X dar.

Für die Darstellung einer Organisation im Rahmen einer Strukturaufstellung kann es zusätzlich erforderlich sein, dass organisationale Systemelemente verfügbar sind, welche die Fragestellung entscheidend beeinflussen können.

Die Erfahrung lehrt, dass neben den drei Organisationspolen auch die Wertorientierung (verankert beim Vertrauenspol) zu berücksichtigen ist und die Organisationskultur (verankert beim Ordnungspol), die definiert wird als gemeinsam geteilte Muster des Denkens, Fühlens und Handelns (Schein 2004).

**Ziel (SKA):** ein Klient möchte sich demnächst auf die Stelle eines Werksleiters bewerben und weiß nicht, ob er die notwendigen Kompetenzen dafür mitbringt.

Der Klient verfügte über ein KODE®-Profil und eine Auswertung und sollte nun in Zusammenarbeit mit einer Gruppe von MBA Studierenden sein Kompetenz-Soll-Profil für die Stelle des Werksleiters bearbeiten. Grundlage war der KODE®-Kompetenzatlas, aus dem 6 Teilkompetenzen<sup>[i]</sup> begründet ausgewählt wurden.

Diese waren:

- Kommunikationsstärke (M)<sup>[ii]</sup>
- Entscheidungsfähigkeit (X)
- Glaubwürdigkeit (I)
- Zielorientiertes Führen (L)
- Offenheit für Veränderungen (B)
- Eigenverantwortlichkeit (A)
- Das, was noch fehlt (C)

Die Reihenfolge steht für die Priorisierung der Kompetenzen. Die Fragestellung der Aufstellung war: „Welche Kompetenzen braucht die Position des Werksleiters wirklich und welche Kompetenzen (von den 6) sind die wichtigsten?“ Die Aufstellung wurde teilverdeckt durchgeführt, d. h. der Stellvertreter für den Werksleiter wurde von dem Anliegenhaber (Klient) als solcher benannt und als erstes aufgestellt. Alle anderen Stellvertreter für Kompetenzen wussten nur, dass sie Stellvertreter für M oder für X sind. Sie wussten nicht, wofür M oder X steht. Nur der Klient und die Aufstellungsleiterin wussten, wofür die Buchstaben stehen. Die Stellvertreter für die Kompetenzen wurden nacheinander in den Raum geholt und hatten die Aufgabe, sich ihren Platz zu suchen (dort, wo vom Gefühl und Körperwahrnehmung her die beste Position ist).

Mithilfe der Aufstellung wurden nun verschiedene Hypothesen überprüft. Ist z. B. M (Kommunikationsstärke) auch wirklich am wichtigsten für die Position des Werksleiters?

Fehlt noch etwas Wesentliches (C: Das, was noch fehlt) und wie verändert sich die Dynamik im Raum, wenn sich die Kompetenzen nah oder fern vom Werksleiter positionieren? Das Ausgangsbild und erste Reaktionen der Stellvertreter der Aufstellung sind in der folgenden Abbildung wiedergegeben:



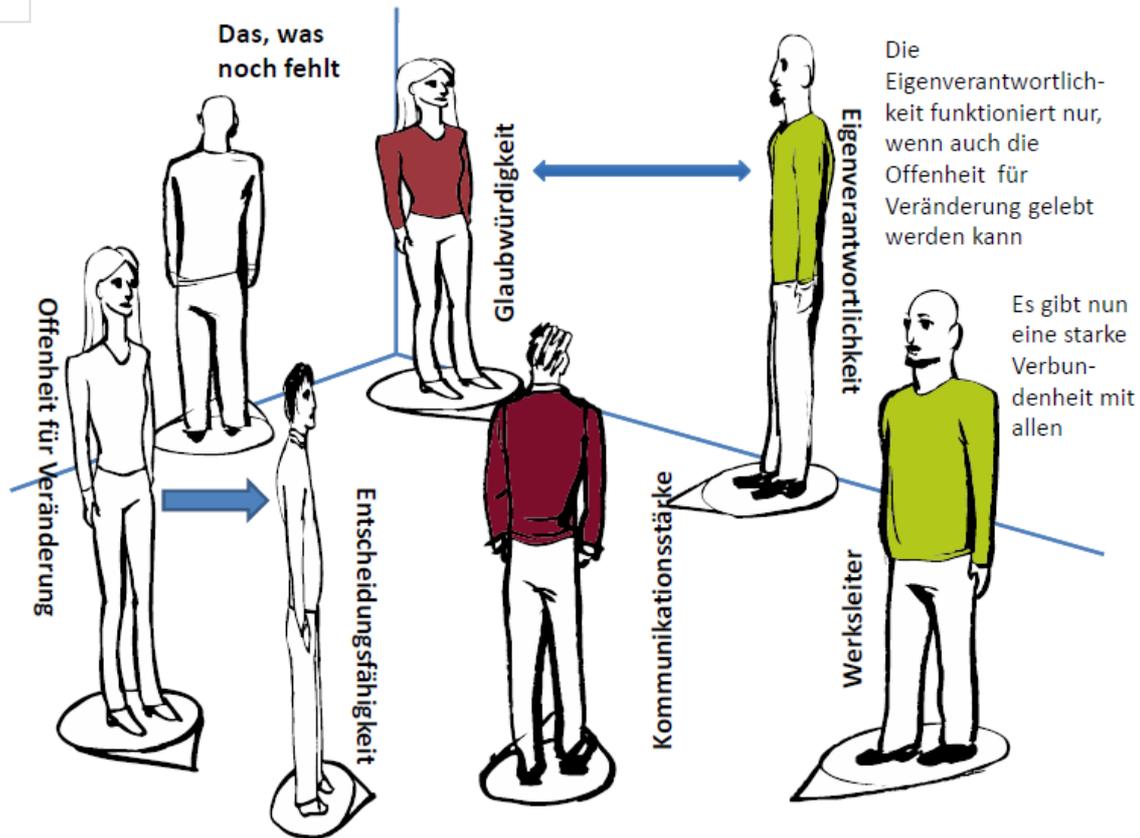


Abb. 4: Kompetenzaufstellung 2. Bild (Quelle: eigene Darstellung)

Der Klient und die Stellvertreter waren total überrascht von der Dynamik und Wirkung dieser Aufstellung. Wirkten vorher die Kompetenzen statisch und nicht miteinander verbunden, so bekamen sie jetzt eine Eigendynamik.

Der Klient wurde durch die Aufstellung bezüglich der Relevanz der gewählten Teilkompetenzen bestätigt. Insbesondere wurden die Abhängigkeiten der Teilkompetenzen voneinander deutlich. Dabei wurde auch die Ansicht relativiert, dass die Kommunikationsfähigkeit die wichtigste Teilkompetenz ist. Deutlich wurde, dass die vier Teilkompetenzen Glaubwürdigkeit, Eigenverantwortlichkeit, Kommunikationsstärke und Offenheit für Veränderungen nahezu gleichrangig sind. Es stellte sich ferner heraus, dass eine enge Abhängigkeit zwischen den Teilkompetenzen der Glaubwürdigkeit und der Eigenverantwortlichkeit besteht. Erst als sich dies in der Aufstellung manifestierte, war auch die Kommunikationsstärke auf ihrem richtigen Platz. Und die Eigenverantwortlichkeit funktioniert nur, wenn auch die Offenheit für Veränderungen gelebt werden kann. Als diese sich weiter weg platzieren wollte, war der WL verunsichert, so dass er sich nicht mehr wohlfühlte im System. Dass die wirklich wichtigen Teilkompetenzen in der Aufstellung vertreten waren, scheint im übrigen die Tatsache zu bestätigen, dass die Stellvertretung für „Das, was noch fehlt“ keine Beziehung zur Aufstellungssituation entwickelte.

All diese Erkenntnisse und die damit verbundenen Gefühle der „repräsentierenden Wahrnehmung“ bereicherten sehr die Diskussion über das Soll-Profil und damit über die

enanalyse des Klienten: Zum einen aus der Perspektive des Klienten in seiner aktuellen Position und zum anderen aus der Perspektive des Werksleiters.

## 5.0 Neues Weiterbildungsangebot KODE®A

Mit der Verbindung von KODE® und systemischer Strukturaufstellung zu KODE®A[i] haben wir eine neue Methode entwickelt, die Menschen dabei unterstützt, ihre Kompetenzen vor dem Hintergrund ihrer aktuellen beruflichen Situation oder im Hinblick auf eine erwünschte Veränderung zu reflektieren und dabei das Organisationssystem mit seinen konstituierenden Merkmalen wie z. B. seinen Werte und Glaubenspolaritäten mit einzubeziehen. Dabei wird die Kompetenzdiagnose eines Klienten/einer Klientin mithilfe der Strukturaufstellung aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet und ein erweitertes Soll-Profil entwickelt. Auch Organisationen, die ihre strategische Planung durch KODE®X untermauern und Wert auf eine kompetenzorientierte Strategieentwicklung legen, können mithilfe von KODE®A relevante Systemelemente identifizieren (z. B. Zielsystem, Führungssystem, Organisationskultur), die für den strategischen und kompetenzorientierten Veränderungsprozess besonders wichtig sind. Außerdem unterstützt KODE®A dabei, die optimale Zusammensetzung von Kompetenz-Soll-Profilen für die Umsetzung der jeweiligen Organisationsstrategie zu erarbeiten.

KODE®A verbindet die Vorzüge von KODE® - die fundierte Analyse bestehender Kompetenzen, mit den Vorzügen der systemischen Strukturaufstellung - der Wirkmächtigkeit von Bildern und Körperwahrnehmungen, die Rückschlüsse auf Systeme zulassen, die durch eine rein rationale Analyse nicht oder deutlich langsamer zutage treten würden.

KODE®A ist somit eine wirkungsvolle Ergänzung des Beratungsangebots von Systemaufstellern, KODE®-Coaches, HR und Personal- sowie Organisationsberatern und verfolgt das Ziel,

- Systemaufstellern eine fundierte Methode zur Kompetenzdiagnose zu vermitteln, die ihre Einzel- und Organisationsberatung bereichern kann,
- die Achtsamkeit für die Kontextbezogenheit von Kompetenzen und mögliche Perspektivwechsel in der Beratungsarbeit mit Kompetenzdiagnosen zu schärfen,
- Entwicklungspotenziale für die Beratertätigkeit im Kontext von KODE®X Anwendungen aufzuzeigen
- und damit Kompetenz-Perspektiven für Individuen und für Organisationen aufzuzeigen.

KODE®A wurde von SUSTAINUM Consulting entwickelt und wird gemeinsam mit KODE® GmbH angeboten[iii],[iii].

Hauptziel der Weiterbildung für Berater/innen in und außerhalb von Unternehmen ist es, aufzuzeigen, wie vielfältig mit dem Wunsch nach beruflicher Veränderung und Entwicklung in der Organisation gearbeitet werden kann.



Baumgartner, I. (1998): Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung.

Daimler, R. (2008): Basics der Systemischen Strukturaufstellungen, München.

Erpenbeck, J. von Rosenstiel, I. (2003): Handbuch Kompetenzmessung, Stuttgart.

Heyse, V.; Erpenbeck, J. (Hrsg.) (2007): Kompetenzmanagement. Waxmann Verlag, Münster/New York/München/Berlin.

Heyse, V.; Erpenbeck, J. (Hrsg.) (2010): Kompetenzmanagement. Waxmann Verlag, Münster/New York/München/Berlin.

Heyse, V. (2012): Kompetenz, Persönlichkeit, Bildung. 4. Kompetenz. Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag. Stuttgart, 2012. S. 211-233.

König, E.; Vollmer, G. (2014): Handbuch Systemische Organisationsberatung, Weinheim/Basel.

Schein, E. (2004): Organizational culture and leadership, New Jersey.

Sparrer, I./ von Kibéd, M. (2013): Prototypische Strukturaufstellungen, in: SyStemischer 2/2013, S. 12 – 2.

Sparrer, I. (2016): Systemische Strukturaufstellungen - Theorie und Praxis, Heidelberg.

---

Fussnoten:

[i] KODE®A steht für KODE® in Verbindung mit systemischer Aufstellung

[ii] Weiterführenden Informationen und Termine finden sich auf <https://www.kodekonzept.com/de> und <http://sustainum-consulting.de>

[iii] Für die Weiterbildung in Kompetenz-Aufstellungen wird davon ausgegangen, dass alle Teilnehmer/innen einerseits über ein individuelles KODE®-Kompetenzprofil verfügen

[i] Die Anzahl war auf 6 beschränkt, da nur 7 Personen zur Gruppe gehörten und eine Person davon der Anliegenhaber war

[ii] Die Buchstaben sind wahllos gewählt, es sollte keine Zuordnung möglich sein

leyse, Erpenbeck 2007, S. 11 ff.

[ii] Die Brücke stellt einen Vergleich des Ist-Kompetenzprofils mit künftigen Anforderungen an ein Kompetenzprofil, z. B. einer Führungskraft, dar.

[iii] Sparrer 2016

[iv] SKA – spezifisch, konkrete Aufstellung

[v] Vgl. Sparrer, Varga von Kibéd 2013, S. 13 - 16

[vi] PTA - prototypische Aufstellung

[vii] Vgl. Daimler 2008, S. 131f

[i] KODE® = Kompetenz Diagnostik und Entwicklung

[ii] Erpenbeck, von Rosenstiel (Hg.) 2007, S. XII

[iii] Vgl. Ebd., S. XI

[iv] Vgl. Erpenbeck, J. von Rosenstiel, I. 2003: Handbuch Kompetenzmessung, Stuttgart, S. X ff.