



KreaTalento® Modell

Theoretischer Hintergrund und begriffliche Abgrenzung

© Amt für Gemeindedienst | **Herausgeber** Ulrich Jakubek

INHALTSVERZEICHNIS

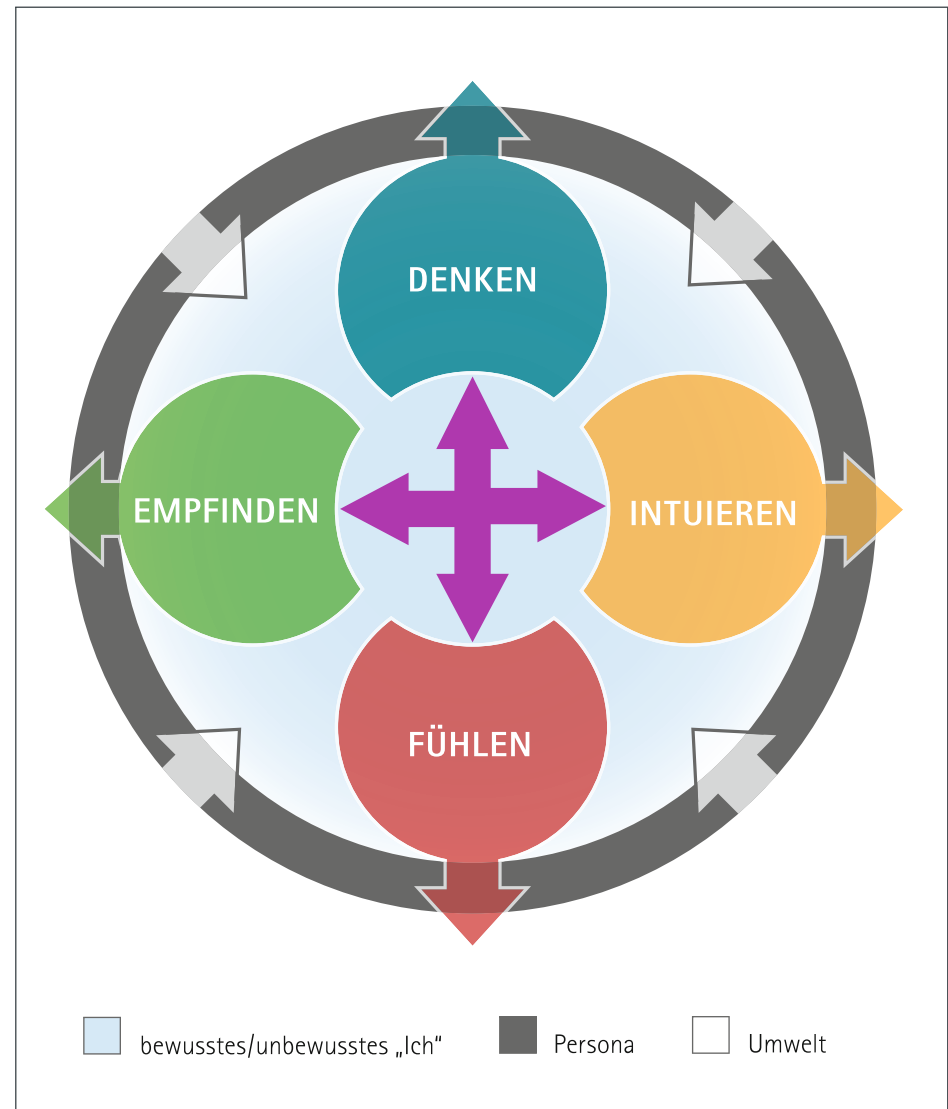
Orientierung an der analytischen Psychologie nach C. G. Jung	2
Orientierung an (hypno)systemischen Konzepten	3
Orientierung am Fähigkeitenansatz (capability approach)	3
EINLEITUNG: FÄHIGKEITEN UND KOMPETENZMODELLE	4
KOMPETENZ	4
DIE FÜNF KOMPETENZEN UND DEREN ROLLENBILDER.....	5
Fachliche Fähigkeiten	5
Methodische Fähigkeiten	6
Soziale Fähigkeiten	6
Intuitive Fähigkeiten	7
Persönliche Fähigkeiten	8
Die Rollenbilder	8
DIE EIGENSCHAFTSBATTERIEN DER KOMPETENZFELDER	9
LITERATURVERZEICHNIS	11

ORIENTIERUNG AN DER ANALYTISCHEN PSYCHOLOGIE NACH C. G. JUNG¹

Die analytische Psychologie wurde von Carl Gustav Jung (1875–1961) begründet. Die Funktionen des Bewusstseins bestehen bei C. G. Jung² aus den vier Dimensionen: Empfinden und Intuieren sowie Denken und Fühlen, welche sich ausgleichend verhalten wie die beiden Einstellungstypen extravertiert (nach außen gerichtet) und introvertiert (nach innen gerichtet). Beide Begriffe sind Konstruktionen aus dem lateinischen *vertere* = *kehren, wenden; drehen* zusammen mit den lateinischen Vorsilben *intro* = *hinein, nach innen, innerlich* bzw. *extra* = *außen, außerhalb*.

Das *Denken* ist eine bewertende und beurteilende Komponente. Dadurch wird versucht, begriffliche Zusammenhänge und logische Folgerungen der Außenwelt zu verstehen und eine Anpassung an diese Welt zu erreichen. Der Gegenpol hierzu ist das *Fühlen*. Durch die Fühlfunktion werden Stimmungen positiv oder negativ beurteilt; somit wird wertender Einfluss genommen.

Das Empfinden interpretiert Jung als Sinneswahrnehmung und nicht als eine Gefühlswahrnehmung. Die Wahrnehmung des Menschen erfolgt durch seine fünf Sinne, kurz VAKOG, nämlich dem **v**isuellen (sehen), dem **a**uditiven (hören), dem **k**inästhetischen (haptisch-fühlend), dem **o**lfaktorischen (riechen) und dem **g**ustatorischen (schmecken) Sinn.³ Der Gegenpart hierzu ist das Intuieren. C.G. Jung nimmt an, dass nicht wahrnehmbare Hintergründe bestimmter Situationen intuitiv erfasst werden können.



¹ Vgl. Hauser, 2012, S. 71–82

² Vgl. Jung, 2006

³ Vgl. Köhler & Oswald, 2009, S. 107

Abbildung 2: Eigene Darstellung: Bewusstseinsfunktionen nach C.G. Jung

Jeder Mensch ist mit diesen vier Bewusstseinsfunktionen ausgestattet, wobei das „Ich“, der Mensch, den vereinten Mittelpunkt darstellt. Alle vier Funktionen existieren im realen Leben nicht in Reinform, sondern sind sogenannte Mischtypen.

Nur eine, die höhere Funktion (z. B. das Denken) kann weiterreichend differenziert werden und die bewusste Einstellung strukturieren.

Die zweite und dritte Funktion werden vom Menschen nur teilweise wahrgenommen, die vierte Funktion steht dem bewussten Willen nicht zur Verfügung und wird als unterentwickelte Funktion betrachtet.

Durch Anpassungen an die Umwelt, bspw. durch die Erziehung oder auf dem Bildungsweg, kann eine bestimmte Funktion erzwungen werden, welche nicht der oberen Bewusstseinsfunktion des „Ichs“ entspricht. Gerade im westlichen Bildungssystem wird ein starker Fokus auf die Funktion „Denken“ gelegt. Dies kann unterschiedlich stark ausgeprägte Störungen im psychischen Gesamthaushalt der Person hervorrufen.

ORIENTIERUNG AN (HYPNO)SYSTEMISCHEN KONZEPTEN

KreaTalento® kann als Einstieg in (hypno)systemisches Denken und Handeln genutzt werden. Gunter Schmid hat diesen Begriff um die 1980iger Jahre vorgeschlagen, „um ein Modell zu charakterisieren, das versucht, systemische Ansätze für Beratung, Coaching und Therapie mit den Modellen der kompetenzaktivierenden Erickson'schen Hypno- und Psychotherapie zu einem konsistenten Integrationskonzept auszubauen.“⁴

Zwischenzeitlich zeigt sich dieser Ansatz als sehr hilfreich und wird „erfolgreich“ bewertet. Davon ausgehend, dass Veränderungen sich als Selbstorganisationsprozesse organisieren, wird die Aufmerksamkeit auf das eigene Handeln, Denken und Erleben fokussiert, um hilfreiche Ressourcen zu entdecken. Dies nimmt **KreaTalento®** auf, wenn aus dem Set von 50 Karten mit Fähigkeitsbeschreibungen zehn ausgesucht werden.

Die Kontextbezogenheit aus dem hypnosystemischen Konzept zeigt sich in der Auswahl und anschließenden Bewertung von „Schwächen“, die sich auch in einer anderen Situation, mit anderen Menschen als Fähigkeiten erweisen können.

ORIENTIERUNG AM FÄHIGKEITENANSATZ (CAPABILITY APPROACH)

KreaTalento® ist ebenfalls anschlussfähig an einigen Aspekten des Fähigkeitenansatzes von Martha Nussbaum. Die renommierte Philosophin und Professorin für Rechtswissenschaften und Ethik an der University of Chicago schließt in ihren Überlegungen an Amartya Sen (Philosoph und Wirtschaftswissenschaftler) an und an der Frage nach dem, was ein gutes Leben ausmacht. Dabei liegt der Zielgedanke zu Grund, den Menschen zu befähigen, (für sich) wirksamer ein „gutes Leben“ anzustreben. Sen hat in seinem Buch „Idee der Gerechtigkeit“ (2009) eine Verbindung geknüpft zwischen den Ideen des Capability Approach und der Sozialwahltheorie zu Gunsten einer Gerechtigkeitstheorie.

Auf dieser Grundlage und im Anschluss an Aristoteles entwickelt Nussbaum ihre „Liste der Fähigkeiten“⁵. Aktuell umfasst diese Liste zehn Fähigkeiten, die als prinzipielle Voraussetzungen für ein menschenwürdiges Leben verstanden werden können.

Diese Fähigkeiten sind als Möglichkeit gedacht, die abstrakten Ideen von John Rawls (Theorie der Gerechtigkeit) und insbesondere der Würde ein konkretes Profil und Inhalt zu geben. Nussbaum beschreibt derzeit 10 Fähigkeiten:

LEBEN

Fähigkeit, ein lebenswertes Leben zu leben und nicht vorzeitig sterben zu müssen

KÖRPERLICHE INTEGRITÄT

Fähigkeit, sich guter Gesundheit zu erfreuen und sich ausreichend zu ernähren

KÖRPERLICHE UNVERSEHRTHEIT

Fähigkeit, unnötigen Schmerz zu vermeiden und freudvolle Erlebnisse zu haben sowie ohne traumatische Erlebnisse zu leben

SINNE, VORSTELLUNGSKRAFT, DENKEN

Fähigkeit, sich seiner fünf Sinne, seiner Fantasie und seiner intellektuellen Fähigkeiten zu bedienen einschließlich des Zugangs zur Bildung und des Rechts auf die eigene Religion

⁴ Schmid, 2013, 7

⁵ Vgl. Nussbaum, 2014

GEFÜHLE

Fähigkeit zur Bindung an Dinge oder Personen, zur Liebe, Trauer, Dankbarkeit oder Sehnsucht

PRAKTISCHE VERNUNFT

Fähigkeit eine Auffassung des Guten und eines guten Lebens zu entwickeln, das eigene Leben zu planen und kritisch zu reflektieren

ZUGEHÖRIGKEIT

Fähigkeit zur sozialen Interaktion, sich mit anderen zu identifizieren und das Gefühl, die Achtung anderer zu haben (Schutz vor Diskriminierung, Gerechtigkeitssinn, Freundschaft)

ANDERE SPEZIES

Fähigkeit zur Anteilnahme für und in Beziehung zu Tieren, Pflanzen und zur Welt der Natur zu leben

SPIEL

Fähigkeit zu lachen, zu spielen und erholsame Tätigkeiten zu genießen

KONTROLLE ÜBER DIE EIGENE UMWELT

Fähigkeit, das eigene Leben und nicht das von jemandem anderen zu leben (Autonomie) und die Fähigkeit, auf seinen sozialen Kontext (politisch) Einfluss zu nehmen (Bürgerrechte, Redefreiheit, Versammlungsfreiheit, Schutz vor staatlicher Willkür), durch eigene Leistung sein Leben zu gestalten (Recht auf Arbeit) und über das Geschaffene verfügen zu können (Eigentumsrechte)⁶

Der Fähigkeitenansatz geht davon aus,

- > dass selbstwirksame Menschen mehr Verantwortungsgefühl entfalten,
- > dass respektvolles und wertschätzendes Verhalten „ansteckend“ wirkt,
- > dass die Entfaltung realer Verwirklichungschancen gleichzeitig Verantwortungsbewusstsein fördert

und

- > dass rechtliche oder ökonomische Änderungen nicht Voraussetzung sind für bessere Verwirklichungschancen (Unterscheidung zwischen *aktiven* und *passiven* Freiheiten).

⁶ Nussbaum, 2014, 113

Einleitung: Fähigkeiten und Kompetenzmodelle

Die persönlichen Eigenschaften und deren Entwicklung befinden sich in einem lebenslangen dynamischen Prozess, welcher die Basis für die menschlichen Fähigkeiten und Denkweisen bildet. Kompetenzen sind Fähigkeiten oder Talente. Sie sind keine Eigenschaften, sondern bezeichnen die Relationen zwischen Personen und den vorgegebenen Handlungsbedingungen. Kompetenzen werden erst durch Handlungen real.

Da sich Persönlichkeitseigenschaften im Laufe des Lebens verändern und diese schwierig trainierbar sind, rücken nun Kompetenzen in den Vordergrund. Kompetenzen, Fähigkeiten und Talente lassen sich üben und weiterentwickeln.

Kompetenz

Hinter dem Begriff „Kompetenz“ verbirgt sich eine Vielzahl an Definitionen. Kompetenz wird in Lexika häufig als Sachverstand, Fähigkeit oder Vermögen definiert.⁷ Im allgemeinen Sprachgebrauch wird Kompetenz auch als Synonym für Fertigkeiten verwendet, durch welche Menschen bei privaten und beruflichen Tätigkeiten zu einem gewissen Maß Anforderungen erfüllen und Situationen des Lebens bewältigen.

Eine weitaus ausführlichere und sehr nützliche Darstellung dessen, was man unter Kompetenz versteht, findet sich bei Krumm⁸ und Weinberg⁹: „Die Kompetenz des Menschen besteht aus einer nahezu unbegrenzten Vielzahl an Kompetenzen, Fertigkeiten, Wissensbeständen und Denkmethode, die ein Mensch in seinem Leben erwirbt, um intuitiv, selbstbestimmend und eigenverantwortlich sein Leben zu führen. Der Mensch wird durch seine Kompetenz in vertrauten, als auch fremdartigen Umweltsituationen handlungsfähig und ist somit in der Lage komplexe Situationen effektiv und kreativ zu bewältigen.“

⁷ Vgl. Langenscheidt, 2013

⁸ Krumm, Mertin, & Dries, 2012, S. 3

⁹ Weinberg, 1996, S. 209-216

Das **KreaTalento®** Fähigkeitenmodell beinhaltet fünf Kompetenzarten:



Abbildung 2: Transfer der Bewusstseinsfunktionen nach Jung auf das CREA Kompetenzmodell¹⁰

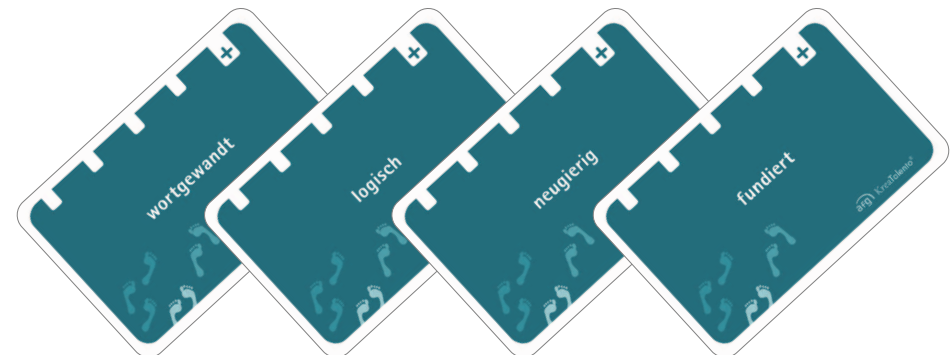
Die vier Wahrnehmungs- und Beurteilungsfunktionen des Bewusstseins ergänzen sich mit der persönlichen Kompetenz als ganzheitlich-reflektierende Instanz.

Das **KreaTalento®** Fähigkeiten und Gabenmodell geht dabei von einem interaktiven Zusammenspiel von Kompetenzen, Intelligenzen und Kreativitäten aus, in deren Gesamtheit das kreative Potential des Einzelnen entsteht.

DIE FÜNF KOMPETENZEN UND DEREN ROLLENBILDER

Durch die Differenzierung der Kompetenzfelder und deren Rollenbilder erschafft das **KreaTalento®** Modell eine Basis für eine nachhaltig anwendbare und erfolgreiche Förderung von haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden.

FACHLICHE FÄHIGKEITEN ANALYTISCH-LOGISCHE INTELLIGENZ UND KREATIVITÄT



Das Denken und das Urteilen mit dem Verstand gehören zu den analytisch-logischen Fähigkeiten. Das Ziel ist es, Wissen, Aufgaben und Probleme fachgerecht, selbstständig und eigenverantwortlich einzuordnen, zu bewerten und dann zu meistern. Deshalb gehören zu den analytisch-logischen Fähigkeiten fachliche Fertigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen, um fachspezifische Fragestellungen oder Problemstellungen strukturiert und ergebnisorientiert zu lösen. Eine zentrale Komponente ist das Allgemeinwissen, auf dessen Basis Spezialwissen aufgebaut wird und dann angewendet werden kann.

Durch ein lebenslanges Lernen kann das Wissen jederzeit aktualisiert, ausgebaut und vertieft werden. Hierfür ist die eigenverantwortliche Lernbereitschaft des Menschen gegenüber dem neuartigen Wissen von essentieller Bedeutung. Das logische Denken ist ebenfalls von bedeutender Relevanz bei den analytisch-logischen Fähigkeiten. Analytisch und rational werden System- und Prozesszusammenhänge in die einzelnen Bestandteile zerlegt, strukturiert und ausgewertet. Die Fähigkeit des folgerichtigen und schlüssigen Denkens ermöglicht

¹⁰ Müller & Rippel, 2011, S. 123

sinnhafte Schlussfolgerungen. Durch die ergebnisorientierte Ausrichtung der analytisch-logischen Fähigkeiten werden Erfahrungen und Kenntnisse auf ähnliche oder neue Aufgabenstellungen transferiert, um Prozesse zu verbessern.

Die Farbe Blau steht für die analytischen Fähigkeiten, für die fachliche, seriöse und fundierte Betrachtungsweise. Der Analytiker, die Analytikerin denken rational und logisch zugleich. Sie reflektieren kontinuierlich, denken in Modellen oder Konzepten und leiten daraus analytisch ihre Ideen ab. Verbesserungsprozesse und neue Ideen werden aufgrund ihrer Kompetenz konstruktiv kritisch beäugt und bewertet.

Der Analytiker, die Analytikerin sind wissend und haben eine klare Vorstellung von dem, was sie sagen. Sie stützen sich vor allem auf analytisch-logisches Denken und durchleuchten alles kritisch. Sie sind Querdenker, hinterfragen alles. Sie arbeiten perfektionistisch, genau und optimiert. Jedes Detail ist wichtig (detaillierend).

METHODISCHE FÄHIGKEITEN SENSO-MOTORISCHE INTELLIGENZ UND KREATIVITÄT



Die senso-motorischen Fähigkeiten bestehen aus zwei Komponenten: aus dem Sensorischen – die sinnliche Aufnahme und achtsame Steuerung des menschlichen Handelns, und aus dem Motorischen – aus Bewegungen, dem Weg zur Umsetzung.

Das Ziel kann durch die Anwendung der verschiedensten Methoden erreicht werden. Dabei ist es wichtig, die fachlichen Potenziale zu nutzen, um organisiert und strukturiert ein Ziel zu erreichen.

Die Farbe Rot steht für die methodischen Fähigkeiten. Rot ist die Farbe des Feuers, des Blutes und der Leidenschaft. Rot setzt Energie frei. Das Brennen für die Umsetzung einer Idee wird durch die unbändige Kraft des Feuers auf alle im Team übertragen.

Dabei zeichnet sich das Rollenbild des Machers, der Macherin durch Umsetzungsgabe und Zielstrebigkeit aus. Das Gespür für das Machbare treibt das Team durch gekonnte Motivation in Richtung Ziel. Der Macher, die Macherin erfassen mit ihrer sinnlichen Wahrnehmung (senso) sehr schnell die Situation und zeigen sich entscheidungsfreudig, fleißig und tatkräftig (motorisch). Das senso-motorisches Empfinden ist ihre Stärke. Nach dem Motto „Geht nicht – gibt es nicht“ gehen sie optimistisch und lösungsorientiert an die Arbeit heran. Sie sind praktisch veranlagt und können Ideen in die Tat umsetzen. Vorausschauendes Handeln lässt keinen Platz für blinden Aktionismus.

SOZIALE FÄHIGKEITEN VITARATIV-HARMONISCHE INTELLIGENZ UND KREATIVITÄT



Die vitarativ-harmonische Kompetenz beschreibt die Fähigkeit, das Leben zu erleben, die Kommunikation und daraus resultierende zwischenmenschliche Beziehungen. Aus dem lateinischen Begriff *in vita videre*, welcher für „das Erleben“ oder „das Leben sehen“ steht, wurde das Eigenschaftswort „vitarativ“ kreiert. Durch die vitarativen Eigenschaften werden wahrgenommene Sinneseindrücke beurteilt.

Die vitarativ-harmonischen Fähigkeiten bestehen deshalb aus der emotionalen und sozialen Kompetenz. Eigene oder fremde Emotionen zu fühlen, diese mit dem Umfeld zu erleben und zu kommunizieren, ist Grundvoraussetzung für das soziale Zusammenleben. Die vitarativ-harmonischen Fähigkeiten beinhalten viele sogenannte Softskills, die in der heutigen Zeit

erwartet werden. Führungskompetenz, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Empathie, Motivation, Konfliktfähigkeit, Integrationsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Zwischenmenschlichkeit und Toleranz gehören zu den vitarativ-harmonischen Fähigkeiten.

Für die vitarativ-harmonischen Fähigkeiten steht die Farbe Grün. Diese harmonische, beruhigende und positive Farbe balanciert das menschliche Miteinander aus. Grün ist in der Regel die Grundfarbe für Erlaubtes und steht in der Pflanzenwelt für ein gesundes und wachsendes Leben.

Der Gestalter, die Gestalterin sorgen für die ganzheitliche und verbindende Harmonie im Team. Durch Kreativität und Empathie tragen sie zu einem positiven Spirit bei. Sie vereinigen neue Ideen in einem ganzheitlichen Teamprozess und sorgen dafür, dass Ideen umgesetzt werden können. Der Gestalter, die Gestalterin sehen und erleben ihr eigenes Leben intensiv (in vita videre) und schöpfen daraus ihre kreative Kraft. Sie formen das Projekt, das Team oder auch das Produkt zu einem harmonischen Ganzen. Durch ihr vitarativ-harmonisches Fühlen ermöglichen sie ästhetische Schönheit. Ästhetische Schönheit bedeutet in diesem Kontext ein harmonisches Zusammenfügen aller Elemente zu einer stimmigen Einheit.

Als Herz-Menschen sind sie warmherzig, hilfsbereit und uneigennützig, offen und tolerant, vertrauensvoll, einfühlsam (empathisch), rücksichtsvoll und nicht verletzend. Fast schon mütterlich bauen der Gestalter, die Gestalterin andere Personen auf und fördern sie (Mentorin, Förderer).

■ INTUITIVE FÄHIGKEITEN PHANTASIEVOLL-SCHÖPFERISCHE INTELLIGENZ UND KREATIVITÄT



Die intuitiven Fähigkeiten ergänzen das bewusste Wissen und ermöglichen durch den kreativen Denkprozess Zutritt zu neuen Handlungsfeldern. Komplexe, rationale und begründbare Entscheidungen können durch Ergänzung der Intuition neue evolutionäre oder revolutionäre Wege ermöglichen.

Bei rational und schwierig abwägbaren Situationen ist ein gutes Gespür unabdingbar. Durch visionäre Gedanken können neue Aufgabenfelder erahnt werden und dadurch kann ein kontinuierlicher Wandel erreicht werden. Gerade im Leitungsbereich ist Innovationskraft eine treibende Kraft. Der intuitive Mensch ist besonders schöpferisch, da er vorhandenes und neu erlerntes Wissen anwenden kann und somit den Erfindergeist fördert und fordert. Durch die bildhafte Vorstellungskraft in seinen Gedanken kann er Visionen in Worte fassen und diese seiner Umwelt mitteilen. Die Beobachtungsgabe und der intuitive Erfahrungsschatz ermöglichen ein schnelles Agieren durch das Improvisationstalent. Das intuitive Gefühl, auch Bauchgefühl genannt, ist hierbei eine maßgebliche Größe, da intuitive Menschen gelernt haben, auf dieses Gefühl zu hören und dadurch oftmals die passenden Entscheidungen getroffen haben.

Die phantasievoll-schöpferischen Fähigkeiten werden mit der Farbe Gelb dargestellt. Gelb ist eine warme, durchdringende und erhabene Farbe. Sie kann als Synonym für das Licht gesehen werden.

Die intuitiven Fähigkeiten haben als Rollenbild den Entdecker, die Entdeckerin. Sie bringen durch neue und innovative Ideen Licht in festgefahrene Denkweisen. Durch ihre Vorstellungskraft werden die generierten Ideen in Worte gefasst und ein Weg des Wandels initiiert. Der Entdecker, die Entdeckerin sind schöpferisch, aus ihren Träumen heraus entstehen phantasievoll künftige Realitäten. Vor ihrem geistigen Auge entstehen träumerisch-meditativ neue Welten. Durch ihre feinfühligkeitsvolle Eigenwahrnehmung nehmen sie mehr und schneller wahr als alle anderen (blitzschnelles Wahrnehmen und Reagieren). Ihre Intuition stützt sich dabei auf ihren Erfahrungsschatz, ihre Routine, Einfühlungsvermögen und subliminale Wahrnehmung.¹¹

¹¹ Müller & Rippel, 2011, S. 84 - 87

PERSÖNLICHE FÄHIGKEITEN HOLISTISCH-REFLEKTIERENDE INTELLIGENZ UND KREATIVITÄT



Die persönlichen Fähigkeiten beschreiben den Mut, die Kraft und die Dynamik für die Verwirklichung der gewonnenen Ideen. Es geht zum einen um die innere Haltung des Menschen und zum anderen um das zielorientierte Agieren. Der individuelle Charakter ist das Kernstück eines jeden Menschen. Dadurch sind die persönlichen Fähigkeiten von allen anderen Fähigkeiten abhängig und entwickeln sich auf dieser Basis weiter. Selbsteinschätzung, die Werte des Menschen, Motive des Handelns, Begabung und Vorsätze bilden Voraussetzungen für eine gezielte Entwicklung des Menschen.

Bei der persönlichen Entwicklung ist Zielstrebigkeit durch die intrinsische Motivation für Aufgaben und Herausforderungen von elementarer Bedeutung. Hierbei spielen Zuverlässigkeit und Belastbarkeit eine wichtige Rolle. Während des Zielprozesses oder nach Erreichen des Ziels sollte das Zwischenergebnis oder Endergebnis durch den Menschen selbst reflektiert werden. Die holistisch-reflektierenden Fähigkeiten stehen außerdem für Ausgeglichenheit, um mit Freude und Humor Aufgaben bewältigen zu können.

Für die persönlichen Fähigkeiten wurde die Farbe Lila gewählt, da diese für die Weisheit und das geheimnisvolle, individuelle eines jeden Charakters steht.

Das passende Rollenbild hierzu ist der Meister, die Meisterin – das Herzstück der menschlichen Fähigkeiten. Durch ihre selbstmotivierte, zielstrebige und positive Art werden neue Ideen ganzheitlich und zuverlässig umgesetzt. Der Meister, die Meisterin haben ihren Sinn fürs Leben erkannt. Der Sinn des Lebens besteht in einer kontinuierlichen Weiterentwicklung. Hierzu bedarf es eines ständigen persönlich-holistischen Reflektierens über sich und die

eigene Umwelt. Die Rolle des Meisters, der Meisterin strebt danach, sich selbst zu verwirklichen (Selbstverwirklichung). Klar haben sie ihr Lebensziel vor Augen. Sie haben sich darauf fokussiert und ihr Handeln danach ausgerichtet. Sie tanzen nicht gleichzeitig auf allen Hochzeiten. Sie sind selbstdiszipliniert, zuverlässig und übernehmen die Verantwortung für sich und die anderen. Sie motivieren sich selbst (Selbstmotivation) und lassen sich nicht von außen fremdsteuern. Sie haben ihre Mitte gefunden. Sie sind ehrlich und gerecht (Authentizität) zu sich selbst und den anderen, offen für Kritik (Kritikfähigkeit). In Demut sehen sie sich als Teil der Welt.

DIE ROLLENBILDER

Im Rahmen des Rollen- und Fähigkeitenmanagement ist es wichtig, die einzelnen Rollenausprägungen reflektorisches zu erkennen, je nach Bedarf zu entwickeln und zielorientiert bzw. nutzenorientiert einzusetzen. Dominiert uns eine der „Inneren Stimmen“, bildet sich ein Dominanzprofil heraus. D.h. wir können mehr ein „Macher“, eine „Macherin“ sein, mehr „Entdecker“, „Entdeckerin“, „Gestalter“, „Gestalterin“ oder „Analytiker“, „Analytikerin“. Das Dominanzprofil bildet die Voraussetzung für die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit. Daraus ergeben sich zwei Handlungsoptionen: Wir können Stärken stärken und/oder unsere Schwächen schwächen. Es handelt sich dabei um kein deterministisches Persönlichkeitsmodell, sondern bietet jedem die Chance für seine individuelle und persönliche Entwicklung.

Die Kenntnis der unterschiedlichen Persönlichkeitsprofile hilft auch, die Stärken und Schwächen der anderen wahrzunehmen, zu reflektieren und wertzuschätzen. Dadurch lassen sich unterschiedliche Talente synergetisch im „Äußeren Team“ zusammenfügen. Sinnvoll erscheint es dabei, die unterschiedlichen Perspektiven von Eigen- und Fremdbild im Evaluationsprozess zu nutzen. Das Wissen über das „Innere und Äußere Team“ und das gezielte Einsetzen der Fähigkeiten aller in verschiedenen Phasen des Innovationsprozesses oder der Projektentwicklung wird zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor.

Auch lassen sich die Fähigkeiten für das individuelle „Innere Team“ nutzen. In Anlehnung an den hypnosystemischen Ansatz nach Gunther Schmidt¹² können mit Unterstützung von **KreaTalento®** die Aufmerksamkeitsfokussierung auf die Stärken gelenkt und als innere Anteile bzw. auf ein „Inneres Team“ beschrieben werden. Die ausgelegten Karten von **KreaTalento®** dienen so der Externalisierung von Stärken und Schwächen. Dadurch sind sie leichter zu

¹² Gunther Schmidt: Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung, Heidelberg, 2011, S. 68

bearbeiten; sie können durch entsprechende Auswahl ihre hilfreiche Wirkung entfalten; sie können verstärkt werden oder es wird unter den nicht ausgewählten Karten nach passenden Ergänzungen gesucht und durch Kontextualisierung und Reframing können vermeintliche Schwächen auch als Stärken genutzt werden.

Durch gezieltes Rollen- und Kompetenzmanagement können z.B. Teamleiter die Stärken und Schwächen des Teams erkennen und nötige Rollen besetzen. Je breiter das Persönlichkeitsprofil der einzelnen Gruppenmitglieder, umso vielfältiger und wertvoller sind die wahrnehmbaren Rollen für das „Äußere Team“, d.h. der Mitarbeiter, die Mitarbeiterin kann sich vielseitig einbringen. Je heterogener die Teamzusammensetzung ist, desto höher ist das Kreativitätspotenzial.

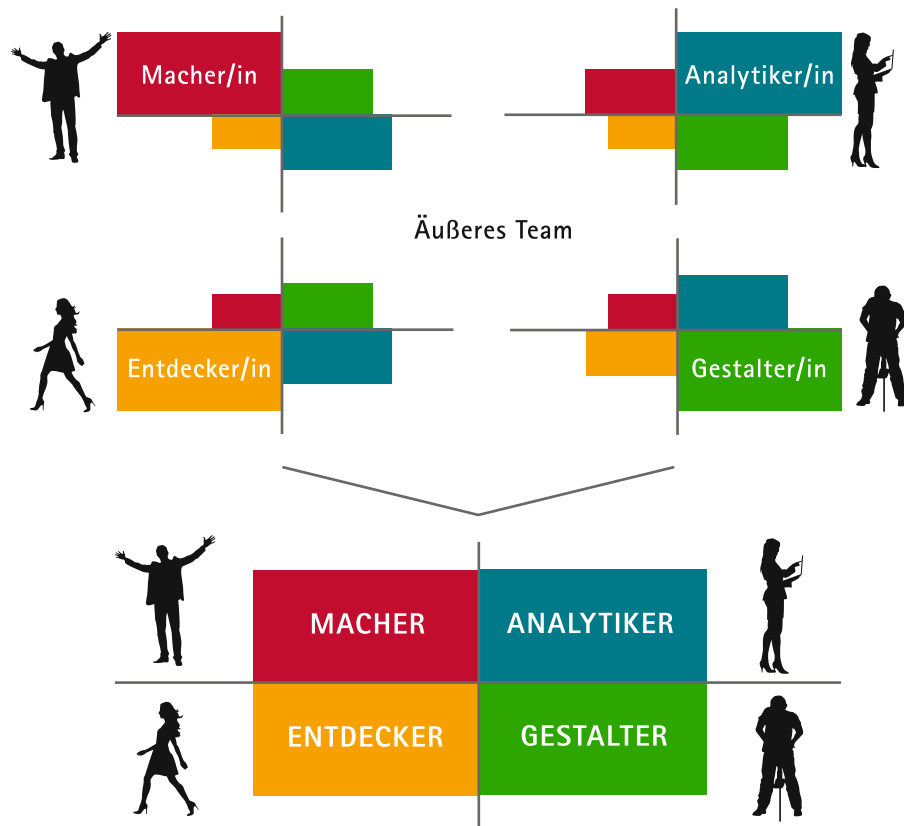


Abbildung 3: Teambildung nach Kompetenzen (Müller & Rippel, 2011, S. 77)

DIE EIGENSCHAFTSBATTERIEN DER KOMPETENZFELDER

Wo Licht ist, ist auch Schatten. Wo es ein Oben gibt, gibt es auch ein Unten. Ein „Weiß“ braucht ein „Schwarz“, um sich abzusetzen. Die Welt ist voller polarer Eigenschaften. Das gilt auch für Kompetenzen.

Wie wir im Folgenden sehen werden, gibt es auch innerhalb der jeweiligen Kompetenzfelder Stärken, aber auch Schwächen. Und vermeintliche Schwächen und Stärken können in anderen Kontexten die gegenteilige Wirkung erzielen.

METHODISCHE KOMPETENZ | STÄRKEN-SCHWÄCHEN-PROFIL

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
aktiv	passiv
entscheidungsfreudig	entscheidungsarm
geduldig	ungeduldig
mutig vortretend	ängstlich abwartend
optimistisch	pessimistisch
planvoll	planlos
praktisch	zu theoretisch
strukturiert	unstrukturiert
vorausschauend	aktionistisch
wissend	unwissend

FACHLICHE KOMPETENZ | STÄRKEN-SCHWÄCHEN-PROFIL

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
detailliert	vage
durchdenkend	kritisch
fundiert	nicht fundiert
klar	pauschalierend
leistungsorientiert	zu perfektionistisch
logisch	unlogisch
neugierig	interessenlos
querdenkend	sich anpassend
vorbereitet	unvorbereitet
wortgewandt	wortkarg

INTUITIVE KOMPETENZ | STÄRKEN-SCHWÄCHEN-PROFIL

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
auf innere Stimme achtend	auf äußere Meinung achtend
flexibel	unflexibel
freigeistig	hörig
intuitiv	zu rational
kreativ	unkreativ
phantasievoll	phantasielos
reflektiert	unreflektiert
schnell	langsam
träumerisch	nüchtern
vom Herzen geführt	vom Kopf gesteuert

SOZIALE KOMPETENZ | STÄRKEN-SCHWÄCHEN-PROFIL

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
einfühlsam	nicht einfühlsam
führungsstark	führungsschwach
hilfsbereit	egoistisch
kommunikativ	unkommunikativ
kontaktfreudig	kontaktscheu
rücksichtsvoll	rücksichtslos
tolerant	intolerant
unterstützend	nicht unterstützend
vertrauensvoll	misstrauisch
warmherzig	kalthertzig

PERSÖNLICHE KOMPETENZ | STÄRKEN-SCHWÄCHEN-PROFIL

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
achtsam	übermütig
diszipliniert	undiszipliniert
gerecht	ungerecht
glücklich	unzufrieden
humorvoll	humorlos
kritikfähig	nicht kritikfähig
selbstmotiviert	fremdmotiviert
sicher	suchend
zielstrebig	ziellos
zuverlässig	unzuverlässig

LITERATURVERZEICHNIS

Hauser, K. (2012). Julie Aichele – Eine pädagogisch-biografische Sicht.
Tübingen: Springer VS.

Jung, C. G. (2006). Typologie, Deutscher Taschenbuchverlag, 8. Aufl.

Köhler, J., & Oswald, A. (2009). Die Collective Mind – Projekterfolg durch Soft Skills.
Heidelberg: Springer Verlag.

Krumm, S., Mertin, I., & Dries, C. (2012). Kompetenzmodelle – Praxis der
Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.

Langenscheidt. (02. September 2013). Langenscheidt Fremdwörterbuch Online.
Von <http://services.langenscheidt.de/fremdwb/fremdwb.html> abgerufen.

Müller, J. & Rippel, J. (2011). CREA LEADERSHIP® – Der kreative Weg zur Innovation.
Ansbach: Marketia Publishing.

Nussbaum, M. (2014). Die Grenzen der Gerechtigkeit: Behinderung, Nationalität und
Spezieszugehörigkeit. Frankfurt: suhrkamp taschenbuch wissenschaft

Nussbaum, M. (2015). Fähigkeiten schaffen: Neue Wege zur Verbesserung
menschlicher Lebensqualität. Karl Alber Verlag

Schmidt, G. (2013). Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung.
Heidelberg: Carl-Auer Verlag

Weinberg, J. (1996). Kompetenzerwerb in der Erwachsenenbildung.
Hessische Blätter für Volksbildung 46 , S. 209–216.