



RKW  
Edition

Kurt Nagel  
Jan-Henrik Schröter

# Innovations-Radar für Personen

Methoden für Analyse- und  
Veränderungsprozesse

Verlag Wissenschaft & Praxis





RKW-EDITION

Kurt Nagel | Jan Henrik Schröter

# **Innovations-Radar für Personen**

## **Methoden für Analyse- und Veränderungsprozesse**

Praktische Checklisten und Tests  
für Unternehmer, Führungskräfte und Berater

Verlag Wissenschaft & Praxis

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89673-610-9

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 2012

D-75447 Sternenfels, Nussbaumweg 6

Tel. +49 7045 93 00 93 Fax +49 7045 93 00 94

verlagwp@t-online.de www.verlagwp.de

Druck und Bindung: Esser Druck GmbH, Bretten

© Einbandgrafik: 3ddd – Fotolia.com

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

***„Wenn Sie weiterhin das tun, was Sie immer getan haben,  
dann werden Sie auch weiterhin das bekommen, was Sie schon immer  
bekommen haben.“***

*(Gary Koyen)*

***„Wir befinden uns nie in einer Lage, in der wir nichts machen können –  
wir besitzen Fähigkeiten, Talente, Aufgaben und Berufungen, um alles zu  
ändern. Es ist unsere Pflicht, uns selbst zu helfen, um mehr zu dem Wesen  
zu werden, das wir eigentlich sind.“***

*(Abraham Maslow)*



---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>11</b>
1.1 Probleme aus komplexen Wandlungsprozessen.....	11
1.2 Initialisieren erfolgreicher Verhaltensänderungen .....	12
1.3 Der Innovations-Radar für Personen .....	13
<b>2. Der Innovations-Prozess mit Coaching .....</b>	<b>15</b>
2.1 Ziele, Zielgruppen und Definitionen.....	15
2.2 Generelle Kriterien für die Notwendigkeit bzw. den Erfolg .....	16
2.3 Vorteile des Prozesse und Gebote zum Verlauf.....	17
2.4 Das Handwerkszeug des Coach.....	18
<b>3. Die Innovations-Methoden für Personen.....</b>	<b>21</b>
3.1 Module des Innovations-Radars.....	21
3.2 Vorgehensweise und Ablauf .....	23
3.3 Der konkrete Anlass für den Methodeneinsatz .....	25
3.4 Spielregeln für die Zusammenarbeit.....	26
3.5 Das persönliche Kurzgespräch.....	27
<b>4. Radar-Modul 1: Die Problem-Analyse .....</b>	<b>31</b>
4.1 Einführung und Ziele .....	31
4.2 Präzisierung von Problemfeldern .....	32
4.2.1 Kriterien für einen Coaching-Prozess aufgrund von betrieblichen Personal-Maßnahmen/beruflichen Veränderungen .....	32
4.2.2 Kriterien für einen Coaching-Prozess aufgrund von unklar wahrnehmbaren Ereignissen.....	33
4.3 Innovations-Methoden der persönlichen Problem-Analyse .....	33
4.3.1 Fragenkatalog .....	33
4.3.2 Zufriedenheitsanalyse .....	34
4.3.3 Effizienz-Effektivitäts-Analyse.....	37



4.3.4	Problem-Trichter.....	39
4.3.5	Ursache-Wirkungs-Analyse.....	41
<b>5.</b>	<b>Radar-Modul 2: Die Selbst-Analyse.....</b>	<b>43</b>
5.1	Einführung und Ziele .....	43
5.2	Innovations-Methoden der persönlichen Selbst-Analyse .....	46
5.2.1	Stärken-/Schwächen-Analyse .....	46
5.2.2	Analyse der Grundhaltung.....	57
5.2.3	Analyse der Energiequellen/Energieräuber .....	63
5.2.4	Checkliste: Selbstmotivation .....	69
5.2.5	Zeitmanagement-Selbsteinschätzung .....	71
5.2.6	Gewohnheiten-Analyse .....	75
5.2.7	Stress-Belastungs-Analyse .....	77
5.2.8	Checkliste: Mein Kreativ-Potential .....	84
5.2.9	Checkliste: Beruflicher Handlungsstil.....	85
<b>6.</b>	<b>Radar-Modul 3: Die Umfeld-Analyse .....</b>	<b>95</b>
6.1	Einführung und Ziele .....	95
6.2	Innovations-Methoden der persönlichen Umfeld-Analyse.....	97
6.2.1	Einleitung zum Führungsstil .....	97
6.2.2	Analyse des eigenen Führungsverhaltens .....	99
6.2.3	Checkliste zum Führungsverhalten .....	100
6.2.4	Mitarbeiter-Umfrage .....	102
6.2.5	Checkliste für Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten .....	105
6.2.6	Führungsstil-Analyse.....	108
6.2.7	Kommunikations-Analyse .....	114
6.2.8	Checkliste: Mein Umgang mit meinem Umfeld .....	118
6.2.9	Erstellung Mitarbeiter-Portfolio .....	120

---

<b>7. Radar-Modul 4: Ziel-/Maßnahmenfixierung.....</b>	<b>127</b>
7.1 Einführung.....	127
7.2 Schlussfolgerungen aus den Analysen.....	129
7.3 Festlegung von Schwerpunkten und Maßnahmenfixierung .....	132
7.4 Erstellung und Kontrolle der Jahres-Zielpläne.....	133
7.5 Erstellung und Kontrolle der Aktivitäten-Planung .....	134
<b>8. Schlusswort.....</b>	<b>135</b>
<b>Die Autoren .....</b>	<b>137</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>139</b>



# 1. Einleitung

## 1.1 Probleme aus komplexen Wandlungsprozessen

Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter sind in unserer schnelllebigen Zeit einem komplexen Wandlungsprozess ausgesetzt, auf den sie oft nicht vorbereitet sind und welcher die Leistungsfähigkeit leicht einschränken kann, wie z. B.

- unübersichtliche Marktsituationen,
- schnell veraltete Technik,
- Flut an Informationen und Neuigkeiten,
- Kosten- und Innovationsdruck,
- Wertewandel in der Gesellschaft,
- gesellschaftspolitische Änderungen,
- hoher Erwartungsdruck sowie
- private und berufliche Diskrepanzen.

Die daraus resultierenden Änderungen der berufsspezifischen Anforderungen verändern im Laufe der Zeit die Menschen – nicht immer nur zum Positiven hin. In der Verhaltens-Psychologie spricht man dabei von „berufsspezifischer Deformierung“. Diese mittel- und langfristigen Persönlichkeitsveränderungen können häufig zu massiven Problemen führen

- a) mit dem beruflichen Umfeld,
- b) mit der eigenen Person.

Nachfolgend werden beispielhaft mögliche Problemstellungen für unterschiedliche Betroffene dargestellt.

### 1. Wenn Sie Unternehmer(in)/Geschäftsführer(in) sind:

- Ihrem Unternehmen fehlt die Identität bzw. ein konkretes Leitbild.
- Die Strukturen Ihrer Organisation sind verhärtet und lassen Flexibilität und Veränderungen nicht zu.
- Ihre Mitarbeiter können nicht die erforderlichen Innovationen entwickeln, damit das Unternehmen auf dem Markt bestehen kann.

- Ihr Betrieb ist auf der Suche nach neuen Geschäftsfeldern.
- Ihre Markt-Segmente sind jenen der Konkurrenz unterlegen.
- Ihr Unternehmen lässt die notwendige Kunden-Orientierung vermissen etc.

### **2. Wenn Sie Führungskraft/Manager sind:**

- Ihr Selbstmanagement lässt zu wünschen übrig.
- Sie können Arbeit und Privatleben nicht in Einklang bringen.
- Ihre Qualifikation (Fach-/Methoden-/Sozial-/Handlungs-Kompetenz) ist nicht mehr ausreichend.
- Sie praktizieren einen demotivierenden Führungsstil.
- Sie erreichen Ihre vorgegebenen Ziele nicht.
- Es mangelt Ihnen an Kommunikationsfähigkeit und Konfliktlösungs-bereitschaft etc.

### **3. Wenn Sie Mitarbeiter sind:**

- Um Ihre Zufriedenheit am Arbeitsplatz ist es schlecht bestellt.
- Ihre Arbeitsleistung steht hinter jenen der Kollegen/Kolleginnen zurück.
- Es fällt Ihnen schwer, mit Ihrem Team konstruktiv zusammenzuarbeiten.
- Ihre Qualifikation für eine adäquate Karriereplanung ist nicht ausreichend.
- Sie trauen sich neue Herausforderungen im Beruf nicht zu etc.

## **1.2 Initialisieren erfolgreicher Verhaltensänderungen**

Um zielgerichtet und erfolgreich Veränderungen zur Bewältigung von Problemen oder neuen Herausforderungen herbeizuführen, müssen Sie sich verschiedenen Voraussetzungen und Bedingungen bewusst werden, wie z. B.:

- Die Bereitschaft, über die eigene Person und seine Persönlichkeitsdefizite absolut ehrlich zu reflektieren sowie unbequeme Wahrheiten bzw. Selbsterkenntnisse auszuhalten.

- Ein hohes Maß an Offenheit gegenüber den eigenen Verhaltensmustern zuzulassen.
- Stellungnahmen bzw. Feedback zum eigenen Verhalten durch andere zu akzeptieren und zu bejahen (Fremdbild).
- Den eigenen Wert und Nutzen, den man der Umwelt bietet, erkennen und feststellen zu wollen.
- Verhaltensänderungen stets bei der eigenen Person zu beginnen und nicht von anderen zu erwarten.
- Das Ausmaß notwendiger Veränderungen (z. B. Aufgeben von Beziehungen, räumliche Veränderung) sowie das vorhandene Bewältigungspotential (z. B. Unterstützung aus dem privaten Umfeld, Vertrautheit mit Techniken zur Problembewältigung) ermitteln zu wollen.
- Die Eigeninitiative zur Umsetzung der notwendigen Veränderungen ergreifen zu wollen.

Das Kennenlernen der eigenen Persönlichkeit und das gleichzeitige Eingehen auf die Gefühle und Empfindungen anderer können anhand der Kenntnisse menschlicher Verhaltensweisen erleichtert werden. Dies kann wesentliche Veränderungen im Sinne eines bewussten Umgangs mit sich selbst und seinem Umfeld bewirken.

***„Es ist viel leichter, für andere weise zu sein, als für sich selbst“***

*(François de La Rochefoucauld)*

### **1.3 Der Innovations-Radar für Personen**

Der Innovations-Radar für Personen entstand vor dem Hintergrund der vielfältigen Erkenntnisse, die es heute zu den Themen Veränderungsprozesse, Coaching, Persönlichkeitsanalyse u. a. gibt, sowie zahlreicher Erfahrungen der Autoren.

Es ist bewusst Wert auf eine praxisnahe Ausarbeitung gelegt worden. Aus diesem Grund wurde nicht im klassischen Sinne auf den einzelnen Seiten zitiert, da nahezu alle Methoden, Analysen und Tests originäre Entwicklungen sind. Um dem Leser die Möglichkeit einer weiteren Literaturrecherche zu geben, wurden im Literaturverzeichnis die in diesem Buch verwendeten Quellen wiedergegeben.