



---

# Bericht zur persönlichen Potenzialentfaltung

---

## 1 Über diesen Bericht

---

## 2 Verwendung des Berichts

---

## 3 Zusammenfassung der gemessenen Kompetenzpotenziale

---

## 4 Entwicklungsaktivitäten

---

## 5 Plan zur persönlichen Weiterentwicklung

---

## 6 Assessmentmethodik

---



Sie haben vor kurzem eine Reihe von Assessments absolviert, um Stärken und Entwicklungsbedarfe im Hinblick auf kritische Kompetenzen, die für den langfristigen Erfolg im Management- und Führungskontext erforderlich sind, zu identifizieren. Folgende Assessments wurden zur Identifizierung von Entwicklungsbereichen eingesetzt:



## Ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung

Dieser misst Ihre Präferenzen und Verhaltensstile in Bezug auf verschiedene Aspekte des Arbeitslebens. Dieser Fragebogen liefert Einblicke in spezifische Kompetenzen, indem Vergleiche mit einer großen relevanten Vergleichsgruppe ähnlicher Manager\*innen und Fachkräfte gezogen werden.



## Einer oder mehrere kognitive Multiple-Choice-Tests

Sie haben möglicherweise auch Tests absolviert, die Ihre Fähigkeit bewerten, verschiedene Arten von Informationen zu interpretieren und damit zu argumentieren. Sie messen analytisches Denken, Problemlösung und Entscheidungsfindungskompetenzen, die kritisch für den Erfolg in höheren Rollen sind.

Die mit diesen Tools gewonnenen Informationen werden genutzt, um Ihre wahrscheinlichen Stärken in einer Reihe wesentlicher Management- und Führungskompetenzen vorherzusagen. Dieser Bericht gibt Hinweise auf Ihre wahrscheinlichen Stärken in jedem Kompetenzbereich und liefert zudem Vorschläge für gezielte Weiterentwicklungsmaßnahmen für jeden der Bereiche.



Dieser Bericht beinhaltet drei Abschnitte:

- A **Zusammenfassung Ihrer Bewertungen** in 20 Management- und Führungskompetenzen.
- **Maßnahmen zur Weiterentwicklung** für jede Kompetenz, unterteilt in 2 Fähigkeitsstufen.
- A **Vorlage für einen Plan zur persönlichen Weiterentwicklung** zur Erstellung eines Entwicklungsplans.

**Befolgen Sie die nachstehenden Anweisungen, um Prioritätsbereiche zu identifizieren und Entwicklungsaktivitäten auszuwählen:**

- Prüfen Sie die Resultate im Abschnitt **Zusammenfassung der gemessenen Kompetenzpotenziale**. Basierend auf den Assessmentergebnissen zeigen diese Tabellen, wie stark ausgeprägt Ihr Potenzial in jeder der 20 Kompetenzen ist.
- Identifizieren Sie bis zu sechs (6) Kompetenzen, die in einem fokussierten Entwicklungsplan enthalten sein sollten.
  - Hierbei handelt es sich wahrscheinlich um Kompetenzen, bei denen Sie eine „niedrigere potenzielle Stärke“ haben, doch Sie sollten auch die Kompetenzen berücksichtigen, die für Ihren kurzfristigen Erfolg (in den nächsten 12 Monaten) AM WICHTIGSTEN sind.
  - Wenn Sie unsicher sind, auf welche Bereiche Sie sich konzentrieren sollten, besprechen Sie sie mit Ihrem/Ihrer Vorgesetzten oder HR-Leiter\*in.
  - Die abschließende Liste der Kompetenzen für den Entwicklungsfokus sollte höchstens sechs (6) umfassen.
- Sehen Sie sich mit diesen priorisierten Kompetenzen den Abschnitt **Entwicklungsaktivitäten** an und identifizieren Sie Entwicklungsbereiche.
  - Prüfen Sie für jede Kompetenz die Definition der Fähigkeitsniveaus. Entscheiden Sie, welches Niveau Sie innerhalb der nächsten 12 Monate am angemessensten erreichen sollten.
  - Sehen Sie sich die Entwicklungsaktivitäten an und wählen Sie eine oder mehrere aus, die Sie in Ihren Entwicklungsplan einbeziehen. (Detailliertere Anweisungen finden Sie **in Abschnitt 4** unten.)
- Erstellen Sie mithilfe des Abschnitts **Persönlicher Entwicklungsplan** einen maßgeschneiderten Plan zur Entwicklung und Beschleunigung Ihrer Fähigkeiten in diesen Bereichen.


# 3. Zusammenfassung der gemessenen Kompetenzpotenziale




**Anweisungen:** Sehen Sie sich jede Kompetenz und Ihre potenzielle Stärke in den nachstehenden Tabellen an. Identifizieren Sie mithilfe der Kontrollkästchen insgesamt HÖCHSTENS sechs (6) Kompetenzen (für alle Tabellen), die in einen Entwicklungsplan einbezogen werden sollen. Sie sollten sowohl Ihre Bewertungen für die Kompetenzen als auch die Bedeutung der Kompetenzen für den Erfolg in Ihrer aktuellen oder zukünftigen Rolle innerhalb der nächsten 12 Monate berücksichtigen.

## Führungs- und Managementkompetenzen

Gering 1 2 3 4 5 Hoch

 <b>Analysieren und Interpretieren</b>	<b>Schreibfertigkeiten</b>	<div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #A9A9A9;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #A9A9A9;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #A9A9A9;"></div></div>	<input type="checkbox"/>
	<b>Einsatz von Fachwissen</b>	<div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #A9A9A9;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #A9A9A9;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #A9A9A9;"></div></div>	<input type="checkbox"/>
	<b>Kritisches Denken</b>	<div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #A9A9A9;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #A9A9A9;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #A9A9A9;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #A9A9A9;"></div></div>	<input type="checkbox"/>

 <b>Anpassen und Bewältigen</b>	<b>Anpassungsfähigkeit</b>	<div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #A9A9A9;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #A9A9A9;"></div></div>	<input type="checkbox"/>
	<b>Widerstandsfähigkeit</b>	<div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div><div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #A9A9A9;"></div></div>	<input type="checkbox"/>



## Unterstützen und Kooperieren

### Zusammenarbeit



Akzeptiert und schätzt andere; ist zuvorkommend und zeigt Anteilnahme; unterstützt und ermutigt andere und dankt ihnen; berät sich mit anderen, hört ihnen zu und versteht andere; fördert die personelle Diversität und sorgt für Motivation, Teamzusammenhalt und Zusammenarbeit.

### Normen und Werte



Verteidigt ethische Standards und Werte; behält Vertrauliches für sich; erfüllt Verpflichtungen; ermutigt andere, Verantwortung für die Gemeinschaft und die Umwelt zu tragen.



## Organisieren und Ausführen

### Planung und Organisation



Setzt Ziele, die mit dem Team und den Unternehmenszielen übereinstimmen; entwickelt Pläne, hält Zeitpläne ein und benutzt Zeit in effizienter Weise; antizipiert Ressourcen, weist Ressourcen zu und überwacht sie, um die Arbeitsvoraussetzungen zu erfüllen; dokumentiert Jobinformationen.

### Lieferung von Ergebnissen



Konzentriert sich darauf, die Kundenbedürfnisse zu verstehen und zu erfüllen; setzt hohe Standards in Bezug auf Qualität und Quantität; liefert hohe Produktivität in einer fokussierten und pünktlichen Art und Weise; strukturiert und priorisiert Arbeitsaktivitäten; zeigt Engagement für die Organisation.

### Verlässlichkeit



Nimmt Anweisungen von anderen an; hält Vorschriften, Regeln, Verfahren und gesetzliche Auflagen ein; ist pünktlich; arbeitet unter sicheren Bedingungen und priorisiert die Sicherheit von Personen, Materialien und Informationen.



## Gestalten und Konzeptualisieren

### Lernen



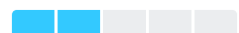
Identifiziert die Informationen, die zur Handhabung eines Problems notwendig sind; sammelt Informationen aus routinemäßigen und nicht-routinemäßigen Quellen, um Entscheidungsmaßnahmen zu unterstützen; nimmt neue Informationen schnell auf; beherrscht neue Techniken mit Leichtigkeit.

### Kreativität & Innovationsgeist



Begrüßt neue Ideen; sucht diverse Perspektiven heraus, bewertet neu, experimentiert und verwendet Brainstorming, um neue Ideen und Einblicke zu generieren; denkt auf neuen und anderen Wegen, um innovative Vorgehensweisen und Lösungen zu erstellen.

### Strategisches Denken



Denkt breit und erwägt wichtige Katalysatoren, die sich auf den Erfolg von heute und in der Zukunft auswirken; sucht nach Gelegenheiten, Änderungen einzuführen; entwickelt Strategien um wichtige Ergebnisse zu erzielen.

## Interagieren und Präsentieren

### Beziehungen aufbauen



Pflegt Beziehungen und baut Netzwerke auf; erzeugt einen positiven Eindruck und baut gute Arbeitsbeziehungen auf; passt Herangehensweise an, um effektiv mit anderen zu interagieren; bewältigt Konflikte effektiv; unterstützt andere dabei, Erfolge zu erzielen.

### Einfluss



Etabliert Glaubwürdigkeit und verwendet überzeugende Ansichten, um auf die Bedürfnisse anderer einzugehen und sie von einer anderen Ansicht zu überzeugen; navigiert politische Situationen und verhandelt, um von anderen Zustimmung zu erhalten und die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.

### Kommunikation



Versteht mündliche Informationen; drückt sich klar und verständlich aus; präsentiert selbstsicher; schätzt die Reaktion, das Interesse und Verständnis des Publikums ein und richtet seinen/ihren Kommunikationsstil oder -inhalt danach.

## Führen und Entscheiden

### Entscheidungsfähigkeit



Trifft zügige Entscheidungen, selbst wenn sie Risiken bergen; trifft schwierige Entscheidungen, selbst wenn sie eine schwierige Wahl beinhalten; trifft fundierte und überlegte Entscheidungen; übernimmt Verantwortung für Ergebnisse.

### Führung



Führt Gruppen an und delegiert Arbeit auf Fähigkeiten und Potenzial basierend und motiviert zur Hochleistung; stellt klare Erwartungen und Standards für die Leistung; überwacht die Arbeit und coacht andere, ihr volles Potenzial zu entwickeln.

## Unternehmerisch Denken und leistungsorientiert Handeln

### Eigeninitiative



Geht herausfordernde Ziele bereitwillig an; sucht sich beständig anspruchsvollere Aufgaben und Rollen heraus; identifiziert und behandelt Chancen und Verbesserungsbereiche proaktiv; erledigt Arbeiten eigenständig; strebt danach, andere zu überflügeln.

### Unternehmerisches Denken



Berücksichtigt Umsatz, Kosten und Risikofaktoren, die die Unternehmensleistung vorantreiben; identifiziert und sichert neue Geschäfte; optimiert Ressourcen, um mit weniger Aufwand mehr zu erreichen; verwaltet und verringert Risiken; beobachtet externer Faktoren, die Auswirkungen auf das Geschäft haben.



### 1 Legen Sie für jede Kompetenz das angestrebte Fähigkeitsniveau und die Entwicklungsziele fest

- Sehen Sie sich die nachfolgenden Seiten zu Entwicklungsaktivitäten an.
- Für jede Kompetenz werden zwei **Fähigkeitsniveaus** angezeigt. Sehen Sie sich die Verhaltensindikatoren für die Leistungsniveaus **Mittelschwer** und **Schwer** an. Sie bieten eine einheitliche und objektive Definition angestrebter Verhaltensweisen für jedes der beiden Niveaus. Identifizieren Sie das von Ihnen und Ihrem/Ihrer Vorgesetzten/HR-Leiter\*in festgelegte erforderliche Leistungsniveau, das Sie in den nächsten 12 Monaten erreichen sollen.
- Erfassen Sie das **Angestrebte Fähigkeitsniveau** in der zweiten Spalte des Entwicklungsplans.
- Identifizieren Sie anhand der aufgeführten zugehörigen Verhaltensweisen das **Entwicklungsziel** in Ihrem Entwicklungsplan.
- Tipp: Die Beschreibung Ihres Entwicklungsziels sollte spezifisch, messbar, erreichbar, angemessen und terminiert sein (also SMART – Specific, Measurable, Achievable, Reasonable, Time-bound).

### 2 Wählen Sie relevante Entwicklungsaktivitäten aus

- Nachdem Sie das angemessene **Fähigkeitsniveau** ausgewählt haben, überprüfen Sie die mit diesem Fähigkeitsniveau verbundene Liste der Entwicklungsaktivitäten. Wenn Sie beispielsweise beabsichtigen, im Laufe der nächsten 12 Monate ein „mittleres“ Fähigkeitsniveau zu erreichen, sollten Sie Entwicklungsaktivitäten auswählen, die unter dem Niveau „Mittelschwer“ aufgeführt sind.
- Sie werden sehen, dass unter jedem Niveau mehrere mögliche Entwicklungsaktivitäten oder Erfahrungen aufgeführt sind. Jede Entwicklungsaktivität beinhaltet hilfreiche handlungsorientierte Anweisungen und Tipps, um Ihre Entwicklungserfahrung bestmöglich zu nutzen. **Wählen Sie eine oder zwei Aktivitäten aus**, die für die spezifische Kompetenz, die Sie entwickeln möchten, am relevantesten sind, und fügen Sie diese in Ihren Entwicklungsplan ein. Wenn Sie beispielsweise beschlossen haben, dass Sie daran arbeiten müssen, einfacher und prägnanter zu schreiben, dann wählen Sie die Entwicklungsaktivitäten aus, die Ihnen die Gelegenheit bieten, diese zugehörigen Verhaltensweisen zu üben und auszubauen.

### 3 Bestimmen Sie, welche Unterstützung Sie benötigen

Wir ermutigen Sie, die Verantwortung für Ihre eigene Entwicklung zu übernehmen. Das bedeutet allerdings nicht, dass Sie es allein schaffen müssen. Dokumentieren Sie in Ihrem Entwicklungsplan, **welche Unterstützung Sie brauchen** und wer sie leisten kann. Möglicherweise ist zum Beispiel Ihr\*e Linienmanager\*in in der Lage, als Coach zu fungieren; HR könnte vielleicht spezifische Lernaktivitäten für Sie organisieren; oder ausgewählte Kolleg\*innen könnten Ihnen laufendes Feedback und Ratschläge geben.

### 4 Legen Sie einen Zeitrahmen fest

- Ihr Entwicklungsplan sollte **einen zeitlichen Ablauf und Fristen** beinhalten. Fristen festzulegen hilft dabei, Ihr Engagement für den Plan zu stärken und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Sie ihn einhalten werden.
- Legen Sie eine Frist für das Erreichen des allgemeinen Entwicklungsziels fest. Zum Beispiel: „Ich werde der funktionsübergreifenden Arbeitsgruppe meine Ergebnisse und Empfehlungen bis Ende April dieses Jahres vorstellen.“ Darüber hinaus können Sie für den Abschluss jeder Entwicklungsaktivität auch Meilensteine (Zwischenziele) festlegen.

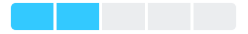
### 5 Definieren Sie einen Prüfprozess

Planen Sie regelmäßig Zeit mit Ihrem/Ihrer Vorgesetzten ein, um **Ihre Entwicklung zu überprüfen**. Die Überprüfung sollte folgende Fragen beinhalten: Habe ich mein Entwicklungsziel erreicht? Habe ich die geplanten Entwicklungsaktivitäten abgeschlossen? Habe ich erreicht, was ich wollte? Was kann ich tun, um mich in diesem Kompetenzbereich weiterzuentwickeln? Ziehen Sie den Einsatz eines 180°- oder 360°-Feedback-Ansatzes in Erwägung, um Ihren Fortschritt zu überwachen und zu bewerten.

### 6 Wiederholen Sie dieses Verfahren für jede der Kompetenzen in Ihrem Entwicklungsplan

# 4. Entwicklungsaktivitäten: Analysieren und Interpretieren

## Schreiben



### Fähigkeitsniveaus

#### Mittelschwer

- Schreibt klar und komprimiert mit korrekter Grammatik und Rechtschreibung. Verwendet eine Mischung aus einfacher und angemessen reicher Ausdrucksweise und Satzstruktur.
- Schreibt in einem Stil, den angesprochene Leser ansprechend und interessant finden.
- Verwendet bei Schreiben eine unkomplizierte und zugängliche Sprache. Vermeidet unnötigen Fachjargon, übermäßig komplizierte Sprache oder Redewendungen.
- Verwendet Absätze, Abschnitte, Zusammenfassungen und Anhänge richtig, um der schriftlichen Arbeit eine klare Struktur zu verleihen.
- Nimmt den Informationsbedarf der Leser vorweg und passt Länge, Inhalt und Stil schriftlicher Arbeiten an, um größtmögliche Klarheit zu erzeugen.

#### Schwer

- Schreibt in einem Stil, der bei den Lesern ausgeprägtes Interesse weckt, und kommuniziert Informationen auf einprägsame Weise.
- Stelle Argumente auf äußerst fesselnde Art dar und verwendet dabei ausdrucksstarke und aufsehenerregende Sprache, damit Leser alle relevanten Facetten eines Arguments erkennen.
- Entwickelt Punkte und Argumente von anfänglicher Einfachheit hin zu Ausführlichkeit und verleiht dem Gesamtwerk dabei eine logische Ideenfolge, die ebenso überzeugend wie aufschlussreich ist.

### Tipps zur Weiterentwicklung

#### Mittelschwer

Schreiben Sie einen Bericht für wichtige Stakeholder in Ihrem Team oder Ihrer Abteilung, in dem Sie entweder eine bestehende Aktivität oder ein Projekt begründen oder für ein neues Projekt oder eine neue Initiative werben.

- Strukturieren Sie den Bericht, um für klare Kommunikation mit den Lesern zu sorgen, und fügen Sie eine Kurzzusammenfassung, Anhänge, Überschriften usw. ein.
- Denken Sie an Ihre Stakeholder. An wen richtet sich der Bericht? Welcher Stil und Ton ist am angemessensten?
- Schaffen Sie ein Gleichgewicht zwischen einem fesselndem und überzeugenden Schreibstil auf der einen und Klarheit und Präzision auf der anderen Seite. Achten Sie auf Fachjargon.

Erstellen Sie ein Dokument für Ihr Team, das Daten aus einer Reihe von Quellen zusammenfasst, zum Beispiel einen Überblick über die Leistung einer Abteilung oder des Unternehmens im Laufe des Jahres.

- Welchen Zweck erfüllt dieses Dokument aus Sicht Ihres Publikums? Welche Informationen aus den verschiedenen Quellen werden für Ihre Leser am nützlichsten sein und den größten Wert haben?
- Wählen Sie einen Stil und eine Struktur, die dem Leser dabei helfen, die von Ihnen beschriebenen Informationen möglichst effektiv zu verarbeiten. Welchen Stil werden sie am ansprechendsten finden? Welche rhetorischen Mittel können Sie einsetzen, damit sie die Informationen besser verstehen (wie Metaphern oder Beispiele aus Ihrer eigenen Erfahrung)?

#### Schwer

Erstellen Sie im Rahmen Ihrer Beteiligung an einem funktionsübergreifenden Projekt oder einer Gruppe ein Dokument, einen Vorschlag oder ein anderes Beratungsdokument, das zur Unterrichtung interner Stakeholder verwendet wird, die zwar mit dem Themenbereich nicht vertraut sind, deren Unterstützung für den Erfolg der Gruppe aber von Bedeutung ist.

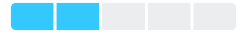
- Betrachten Sie Ihr Publikum. Wie empfänglich wird es wahrscheinlich sein? Welche spezifischen Argumente wird es wahrscheinlich als überzeugend oder relevant erachten? Wie können Sie Ihre Punkte so strukturieren, dass sie eindeutig zum Hauptargument führen?
- Was muss Ihr Publikum über die Arbeit, die die Gruppe bereits verrichtet hat, wissen? Wie können Sie Aspekte, die für das Publikum weniger interessant sind, trotzdem ansprechend und interessant gestalten?

Erstellen Sie ein Dokument oder einen Bericht, den Sie einer heterogenen Gruppe von (internen und externen) Stakeholdern vorstellen, die das von Ihnen beschriebene Problem möglicherweise aus unterschiedlichen Perspektiven angehen.

- Überlegen Sie, wie unterschiedlich Ihr Publikum möglicherweise mit dem Thema oder Problem vertraut ist. Wie können Sie ein Gleichgewicht zwischen Einzelheiten und Zusammenfassungen herstellen, um beide Arten von Stakeholdern zufriedenzustellen?
- Welche Struktur können Sie verwenden, um das Interesse Ihrer Leser aufrechtzuerhalten, damit sie die von Ihnen vorgetragenen Informationen leicht behalten?
- Haben Sie das Thema aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet? Ist Ihre Empfehlung oder Zusammenfassung der Informationen eindeutig?

# 4. Entwicklungsaktivitäten: Analysieren und Interpretieren

## Einsatz von Fachwissen



### Fähigkeitsniveaus

#### Mittelschwer

- Zeigt detaillierte Kenntnisse und Expertise innerhalb des eigenen Bereiches. Kann technische Fragen anderer beantworten. Zeigt Kenntnisse damit zusammenhängender Probleme und Themenbereiche.
- Setzt neue Technologien und Verfahren ein, um das eigene Team oder die Abteilung in die Lage zu versetzen, Arbeitsziele zu erreichen.

#### Schwer

- Zeigt detaillierte und umfassende Kenntnisse des eigenen Bereichs und wird von Menschen im ganzen Unternehmen als Experte/Expertin anerkannt. Pflegt umfassende Kenntnisse damit zusammenhängender externer Probleme und ist über die Forschung und anstehende Entwicklungen im Bilde.
- Untersucht proaktiv neue Wege, wie Technologie das Erreichen von Organisationszielen unterstützen und die allgemeine Leistung erheblich verbessern kann.

### Tipps zur Weiterentwicklung

#### Mittelschwer

Bereiten Sie eine „Frage- und Antwortrunde“ zu Ihrem Fachbereich vor, die sich an eine über nur Ihr eigenes Team hinausgehende Gruppe richtet, und halten Sie sie ab (z.B. im Rahmen der regelmäßigen Meetings eines anderen Teams oder als Lehrveranstaltung während der Mittagspause).

- Bereiten Sie vor der Veranstaltung Antworten auf einige der Fragen vor, die Ihnen oder Ihrem Team am häufigsten gestellt werden. Beantworten Sie die Fragen des Publikums der Reihe nach. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Antworten fachkundig sind, sich aber auch am Niveau des Publikums orientieren.
- Schreiben Sie mithilfe der Erfahrung ein Dokument mit häufig gestellten Fragen zu dem Bereich. Gewinnen Sie Zeit für sich und das Team, indem Sie Ihren Stakeholdern das Dokument zur Verfügung stellen, um häufige Fragen zu beantworten, anstatt das Team zu fragen. Wie könnten Sie und das Team das Dokument noch nutzen, um die Arbeitsbelastung für Ihr Team und andere zu straffen oder zu reduzieren? Können Sie oder das Team dies in anderen Aspekten Ihrer Arbeit tun?

Fungieren Sie als Coach oder Mentor für eine Person aus einem anderen Team, die ebenfalls in Ihrem technischen Fachgebiet tätig ist.

- Wann und wie können Sie am besten geeignete Anweisungen, Ratschläge und Unterstützung zu Ihrem Thema anbieten? Auf welche Ressourcen können Sie verweisen? Welche kritischen Aspekte muss Ihre Zielgruppe wirklich kennen? Wie müssen Sie Ihren technischen Coaching-Stil anpassen, um Ihre Zielgruppe am besten zu unterstützen?
- Nutzen Sie diese Erfahrung, um Ihre eigenen Wissenslücken in diesem Bereich aufzudecken und die Art und Weise zu prägen, wie Ihr Team oder Ihre Abteilung mit anderen (wie dieser Person) aus anderen Teams umgeht.

#### Schwer

Sprechen Sie außerhalb des Unternehmens über die aktuellen Entwicklungen in Ihrem Fachgebiet (z.B. im Rahmen einer Präsentation bei Branchenkonferenzen oder zur Unterstützung der PR-Aktivitäten Ihrer Organisation in Medienkanälen).

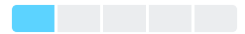
- Erkunden Sie die Neuerungen in dem spezifischen technischen Bereich, über den Sie sprechen, vor der Veranstaltung noch näher. Konsultieren Sie eine breite Palette von Quellen und sehen Sie sich die Unterschiede zwischen der Herangehensweise Ihrer Organisation und derjenigen Ihrer Mitbewerber an. Was ist besonders oder einzigartig an der Fachkenntnis Ihres eigenen Unternehmens in diesem Bereich? Seien Sie in der Lage, dies in einfachen Worten zu erläutern.
- Halten Sie einen Vortrag vor Fachleuten oder Laien? Was ist neu und anders an der Sichtweise, die Sie vorstellen? Welche zwei oder drei Hauptpunkte möchten Sie herüberbringen?

Arbeiten Sie für eine gewisse Zeit in einem anderen Geschäftsbereich, um Ihre bisherigen Kenntnisse mit anderen zu teilen und neues Fachwissen zu erlangen.

- Bieten Sie Ihre Fertigkeiten und Erfahrung in einem Bereich des Unternehmens an, der nicht zu Ihren Kernkompetenzen zählt. Entwickeln Sie ein tiefgreifendes Verständnis dieses Organisationsbereichs und greifen Sie auf Ihre Erfahrung zurück, um neue Wege zu identifizieren, funktions- und abteilungsübergreifend zu arbeiten und ein effektiveres zusammenhängendes System zu schaffen.
- Erkunden Sie, wie der neue Bereich Technologien (Software, Hardware, Tools, Systeme, Techniken usw.) einsetzt, und decken Sie Ineffizienzen und Redundanzen auf, die im weiteren Unternehmen Anwendung finden können.

# 4. Entwicklungsaktivitäten: Analysieren und Interpretieren

## Kritisches Reflektieren



### Fähigkeitsniveaus

#### Mittelschwer

- Analysiert und integriert eine Reihe potenziell widersprüchlicher numerischer, sprachlicher und sonstiger Daten aus einer Reihe von Quellen.
- Erkennt Beziehungen und Muster innerhalb von Informationen und zwischen Ursachen und Wirkungen.
- Stellt Annahmen und ihre zugrunde liegende Logik infrage. Sucht Anregungen aus mehreren Quellen, um ein klares und umfassendes Verständnis des Problems zu gewinnen.
- Fällt logische und wohldurchdachte Urteile auf Grundlage der Analyse der verfügbaren Informationen. Berücksichtigt zusätzliche Informationen.
- Liefert eine Reihe umsetzbarer Lösungen, die den Anforderungen der Situation gerecht werden. Berücksichtigt auch praktische Aspekte der Implementierung der bevorzugten Lösung.
- Zeigt ein Bewusstsein dafür, wie ein Problem Teil eines größeren Systems sein kann, und erkennt, dass unterschiedliche Prozesse von den vorgeschlagenen Lösungen beeinflusst werden können.

#### Schwer

- Analysiert und integriert vielfältige und komplexe quantitative und qualitative Daten aus einer großen Bandbreite von Quellen.
- Sucht nach wichtigen übergeordneten Trends, die sich über verschiedene Datensätze hinweg zeigen. Erkennt subtile Wechselwirkungen zwischen mehreren Problemen und sieht die potenziellen Auswirkungen auf das gesamte System oder den Prozess.
- Fällt anhand der verfügbaren Informationen logische, rationale, wohldurchdachte und vertretbare Urteile. Kann das zugrunde liegende Argument erweitern, um aus zusätzlichen oder unvorhergesehenen Informationen schlau zu werden oder sie einzubeziehen.
- Erstellt eine Reihe praktikabler Strategien zur Lösung zahlreicher, möglicherweise zusammenhängender Probleme. Berücksichtigt die praktischen Belange hinsichtlich der Umsetzung einer Reihe möglicher Lösungen.
- Denkt systemisch, um die komplexen Beziehungen zwischen scheinbar unzusammenhängenden Problemen zu untersuchen. Nimmt Abstand von der Lösung des unmittelbaren Problems, um es in einem weiteren Zusammenhang zu verorten. Berücksichtigt das ganze System, nicht nur ein einzelnes Problem oder ein örtliches Problemfeld.

### Tipps zur Weiterentwicklung

#### Mittelschwer

Ermitteln Sie ein Produkt oder eine Dienstleistung Ihres Teams, das bzw. die gegenwärtig nicht so funktioniert wie erwartet. Entwickeln Sie Lösungen für dieses Problem.

- Beleuchten Sie das Problem im Rahmen der vorstehenden Informationen aus unterschiedlichen Sichtweisen. Bedenken Sie sowohl praktische Aspekte als auch die möglichen Auswirkungen Ihrer Lösungen auf andere Abteilungen oder Teams. Welche Zusammenhänge gibt es? Was wären die Konsequenzen jeder Lösung? Welche anderen Produkte, Dienstleistungen oder Abteilungen wären von den Änderungen betroffen?
- Finden Sie mindestens drei praktikable Vorgehensweisen und holen Sie sich diesbezüglich Rückmeldung von verschiedenen Betroffenen ein. Überprüfen Sie die Lösungen anhand dieses Feedbacks und wählen Sie eine aus, die Sie umsetzen möchten. Überwachen Sie die Auswirkungen dieser Veränderungen und bewerten Sie nach einer Weile den Erfolg.

#### Schwer

Suchen Sie nach einer unrentablen Geschäftseinheit innerhalb des Unternehmens. Entwickeln Sie Lösungen, um die Leistungen der Geschäftseinheit zu verbessern.

- Beleuchten Sie das Problem im Rahmen Ihrer Analyse der vorstehenden Informationen aus unterschiedlichen Perspektiven – externen und interne Stakeholder, Finanzen, Mitbewerber, Marktplatz und Branche.
- Überlegen Sie sich eine Reihe praktischer Vorgehensweisen und holen Sie von anderen ranghohen Stakeholdern Feedback zu diesen potenziellen Lösungen ein. Überprüfen Sie die Lösungen anhand dieses Feedbacks und wählen Sie diejenigen aus, die für eine Umsetzung am besten geeignet sind. Halten Sie dabei die Kosteneffizienz und/oder die Effizienz der Lösungen im Gleichgewicht.
- Erstellen Sie einen praktikablen Aktionsplan mit den Führungskräften der Geschäftseinheit und unterstützen Sie sie bei der Umsetzung dieser Veränderungen. Überwachen Sie den Erfolg dieser Veränderungen.

## Tipps zur Weiterentwicklung

### Mittelschwer

Finden Sie eine Lösung für ein Problem, mit dem ein wichtiger Bereich des Unternehmens (z. B. der Vertrieb oder die Produktion) konfrontiert ist, auf den Ihr Team angewiesen ist.

- Wodurch wird dieser Bereich und damit das Problem für das Unternehmen kritisch? Welche Herausforderungen schafft das für Sie und das Team? Welche Probleme bereitet es dem Geschäftsbereich, in dem es angesiedelt ist? Welche potenziellen finanziellen, rechtlichen oder sonstigen Strafen könnten dem Unternehmen entstehen, wenn dieses Problem nicht gelöst wird?
- Welche Daten haben Sie, um das Problem zu analysieren? Was verraten Ihnen diese Daten über die Gründe und Auswirkungen dieses Problems? Prüfen Sie alle verfügbaren Informationen, um sich mehrere Lösungen für dieses Problem zu überlegen. Gehen Sie mit der Unterstützung des unternehmenskritischen Bereichs selbst zur Umsetzung einer dieser Lösungen über. Überwachen Sie die Wirksamkeit der Lösung und wenden Sie das Gelernte auf das nächste Problem an, mit dem Sie konfrontiert werden. Suchen Sie andere Orte oder Teams in der Organisation, wo eine ähnliche Lösung relevant sein könnte.

### Schwer

Untersuchen Sie eines der größten Probleme, mit denen Ihre Organisation derzeit konfrontiert ist (z.B. Wettbewerb, Forschung und Entwicklung, Marktbedingungen, Talente), und überlegen Sie sich eine neue oder andere Herangehensweise.

- Warum ist diese Angelegenheit ein Problem für Ihre Organisation? Tritt es bei Ihren Mitbewerbern häufig auf? Im weiteren Markt? Welche Auswirkungen hat dieses Problem auf das Unternehmen? Wie fügt es sich in einen weiteren Kontext ein? Was sind die breiteren politischen, wirtschaftlichen, sozio-kulturellen, technologischen, rechtlichen und ökologisch-geografischen (PESTLE) Faktoren? Wie können Sie mithilfe von systemischem Denken die Beziehungen zwischen diesem Problem und anderen Unternehmensbereichen untersuchen?
- Welche Daten haben Sie in Bezug auf dieses Problem? Wie haben andere es gelöst?

# 4. Entwicklungsaktivitäten: Anpassen und Bewältigen

## Anpassungsfähigkeit



### Fähigkeitsniveaus

#### Mittelschwer

- Passt den Ansatz des eigenen Teams oder der Abteilung an sich ändernde Umstände an.
- Fördert Respekt und Sensibilität gegenüber kulturellen und religiösen Unterschieden und Vielfalt sowie deren Vorteile.
- Bleibt positiv und optimistisch in Situationen, in denen bestimmte Informationen oder Anweisungen nicht verfügbar sind, und versucht, solche Umstände zu nutzen.

#### Schwer

- Achtet ständig auf sich verändernde wirtschaftliche oder organisatorische Bedingungen und ändert die allgemeine Herangehensweise der Organisation, um sie zu berücksichtigen.
- Schafft eine Organisationskultur, die sich aktiv zu kulturellen und religiösen Unterschieden bekennt. Erkennt die Vorteile kultureller und religiöser Vielfalt und setzt sich für sie ein und betont dabei die Vorteile für die Organisation.
- Erachtet Mehrdeutigkeit oder Unsicherheit in der Branche als Gelegenheit für die Organisation, ihre allgemeine Position zu stärken. Sucht Wachstumsgelegenheiten, wann immer Zweifel oder mangelnde Klarheit bestehen.

### Tipps zur Weiterentwicklung

#### Mittelschwer

Ermitteln Sie eine Gelegenheit für Veränderung und setzen Sie diese innerhalb des Teams um – beispielsweise einen neuen Prozess oder ein System, eine Neudefinition der Funktion eines Teammitglieds bzw. des gesamten Teams oder einen anderen Arbeitsansatz.

- Verdeutlichen Sie die potenziellen Vorteile der Veränderung und warum sie eingeführt wird. Nehmen Sie die Art und Weise vorweg, wie Teammitglieder sich der Veränderung widersetzen könnten. Haben Sie selbst irgendwelche Vorbehalte gegenüber der Veränderung? Was halten Sie davon? Wie fühlen Sie sich dabei?
- Entscheiden Sie sich für einen Plan für die Einführung der Veränderung. Seien Sie Ihrem Team bei der Veränderung ein Vorbild. Überwachen Sie, wo auf der Veränderungskurve sich die Teammitglieder während des Umsetzungszeitraums befinden und bieten Sie laufende persönliche oder verwaltungstechnische Unterstützung. Beurteilen Sie die Wirkung Ihrer Herangehensweise, nachdem die Veränderung verankert wurde.

#### Schwer

Übernehmen Sie bei Ungewissheit, Unsicherheiten oder Risiken die Verantwortung für das Ergreifen einer solchen Gelegenheit.

- Denken Sie an Ihre eigenen übliche Reaktion auf diese Art von Situation. Blühen Sie auf oder verstecken Sie sich? Untersuchen Sie Ihre emotionale Reaktion und wie Sie in dieser Art von Situation Kontrolle ausüben. Steuern Sie das Risiko oder die Mehrdeutigkeit, wo Sie können, denken Sie jedoch darüber nach, wie Sie sich trotz der Mehrdeutigkeit und Informationslücken bereit fühlen können.
- Konzentrieren Sie sich auf das große Ganze und gestehen Sie sich ein, dass einige Aspekte weiterhin unsicher bleiben werden. Treffen Sie Entscheidungen und akzeptieren Sie ein gewisses Risiko. Gehen Sie so vor, wie es für die Organisation als Ganzes und nicht für Ihr eigenes Abteilungs- oder Funktionsteam am besten ist. Suchen Sie nach langfristigen Wachstumsmöglichkeiten, wo immer dies möglich ist.

### Mittelschwer

Interagieren Sie eine Woche lang mit einer größeren Vielfalt an Personen als Sie es normalerweise tun würden (intern und extern, Ebene, Rolle, Organisation, Demographie usw.). Prüfen Sie nach jeder Interaktion, welcher Ansatz gut und welcher weniger gut funktioniert hat, und experimentieren Sie im Laufe der Woche mit verschiedenen Stilen.

- Wie bestimmen Sie Ihren Stil oder Ihr Verhalten gegenüber verschiedenen Personen? Berücksichtigen Sie die Bedürfnisse und Antriebe der Person sowie ihre eigene Persönlichkeit und ihren bevorzugten Stil und entscheiden Sie bewusst, wie Sie mit der Person umgehen. Experimentieren Sie mit verschiedenen Ansätzen und sehen Sie, welcher die besten Ergebnisse bringt.
- Sprechen Sie mit diesen Personen über den Stil, auf den diese am besten reagieren, bitten Sie um Feedback zu Ihrer Vorgehensweise und suchen Sie nach Gelegenheiten, um je nach Situation und Person verschiedene zwischenmenschliche Ansätze auszuprobieren.

### Schwer

Erstellen Sie eine Wirtschaftlichkeitsberechnung für eine Veränderung im Unternehmen, die aufgrund sich wandelnder ökonomischer oder organisatorischer Umstände erforderlich ist.

- Welche Markt- oder sonstigen Bedingungen treiben die Notwendigkeit dieser Veränderung voran? Wie stehen diese Bedingungen miteinander im Zusammenhang? Wie wird sich die Veränderung auf unterschiedliche Stakeholdergruppen auswirken? Wie dringend ist die Angelegenheit? Was sind die potenziellen Vorteile oder Anreize? Beziehen Sie sowohl finanzielle als auch quantitative Vorteile mit ein.
- Was sind die Risiken, wenn die vorgeschlagenen Veränderungen nicht umgesetzt werden? Was sind die Auswirkungen, wenn die Veränderung nicht stattfindet? Stellen Sie das Geschäftsszenario zur Diskussion und holen Sie Feedback von relevanten Stakeholdern zu Lücken im Geschäftsszenario ein, bevor Sie es an wichtige Entscheidungsträger weiterleiten. Arbeiten Sie mit Stakeholdern und Sponsoren zusammen, um die Veränderung zu realisieren.

# 4. Entwicklungsaktivitäten: Anpassen und Bewältigen

## Resilienz



### Fähigkeitsniveaus

#### Mittelschwer

- Liefert selbst in extrem belastenden Umständen oder unter Druck ein hohes Niveau an Arbeitsqualität und -quantität.
- Lenkt selbst in gefühlsgeladenen oder emotional schwierigen Situationen potenziell negative Gefühle hilfreich und positiv um.
- Bleibt auch in schwierigen Situationen positiv, verarbeitet Rückschläge schnell und betrachtet Probleme aus einer nüchternen Perspektive.
- Begrüßt und fordert Kritik und erachtet sie als Gelegenheit für den Einzelnen und die Organisation, sich zu verbessern und weiterzuentwickeln. Bewahrt selbst unter direkter Kritik ein positives Selbstbild.

#### Schwer

- Behält selbst angesichts von Schwierigkeiten eine sichtbar hohe Moral bei. Blickt jederzeit optimistisch in die Zukunft und zeigt anderen gegenüber einen festen Glauben daran, dass Hindernisse und Widrigkeiten überwunden werden.

### Tipps zur Weiterentwicklung

#### Mittelschwer

Gehen Sie sämtliche überfällige, ausstehende oder auf Eis gelegte Projekte in Ihrer Abteilung durch und erarbeiten Sie einen Plan, um die Projekte abzuschließen.

- Betrachten Sie die Projekte erst einzeln und dann in der Gruppe. Warum kam es zu Verzögerungen? Gibt es besondere Belastungen, Rückschläge oder Trends, die bei dieser Reihe von Projekten auftreten? Sind sie noch für das Erreichen der Geschäftsziele relevant? Wäre es besser, sie aufzugeben als sie fertigzustellen? Wenn nein, welche Ressourcen sind zu ihrer Fertigstellung erforderlich?
- Motivieren Sie Ihr Team und arbeiten Sie mit ihm zusammen, um diese Projekte neben anderen Arbeiten zu erledigen, auch wenn sie über einen längeren Zeitraum geplant werden müssen. Setzen Sie dem Team kurzfristige Ziele, damit es Fortschritte sieht und seinen Optimismus und seine positive Einstellung über diesen längeren Zeitraum aufrechterhalten kann. Zielen Sie darauf ab, 80 % oder mehr der ausstehenden Projekte, die Ihr Team derzeit auf Eis gelegt hat, innerhalb von 6-12 Monaten entweder abzuschließen oder zu verwerfen.

Übernehmen Sie die Rolle eines Coachs oder Mentors für einen besonders schwierigen, negativ eingestellten oder emotionalen Mitarbeiter.

- Bieten Sie der Person Coaching an; überzeugen Sie sie, dass Sie ihre Effektivität bei der Arbeit verbessern können. Bringen Sie mehr über sie in Erfahrung, um herauszufinden, auf welche Art und Weise Sie am besten mit ihr arbeiten und worauf sie reagiert. Erkunden Sie ihre Sichtweise und versuchen Sie, die Trigger zu verstehen, die ihre schwierigen oder emotionalen Reaktionen auslösen.
- Helfen Sie ihr, die Auswirkungen ihres Verhaltens zu verstehen und welche anderen Verhaltensweisen sie in diesen Situationen wählen kann. Erkunden Sie diese positiven Verhaltensweisen mit der Person in einem Rollenspiel und unterstützen Sie sie in spezifischen Situationen, indem sie ihr Feedback dazu geben, was gut gelaufen ist, und ihr helfen, Ideen zu entwickeln, was sie besser machen könnte. Bitten Sie sie, nach 6 Monaten Feedback zu ihrem (und Ihrem) Erfolg einzuholen, um herauszufinden, wie sie dann von anderen wahrgenommen wird.

#### Schwer

Sprechen Sie Konflikte zwischen verschiedenen Abteilungen innerhalb des Unternehmens an und lösen Sie sie.

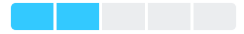
- Wie wirkt sich dieser Konflikt aus? Wie schlägt er sich im Verhalten von Mitarbeiter\*innen und Vorgesetzten nieder? Was sind die Grundursachen dieses Konflikts? Welche Personen sind besonders involviert?
- Arbeiten Sie mit den Abteilungen und ihre Stakeholdern zusammen, um den Konflikt zu lösen. Was war der Hinderungsgrund, warum der Konflikt nicht vorher schon gelöst wurde? Mitarbeiter\*innen, Verfahren, Struktur? Treffen Sie die notwendige schwere Entscheidung, um zu zeigen, dass der Konflikt von der Organisationsführung nicht unterstützt wird. Das kann bedeuten, dass Mitarbeiter\*innen versetzt oder Prozesse verändert werden. Seien Sie in den Gesprächen ein Vorbild für hohe Moral und eine optimistische Einstellung zur Lösung des Konflikts.

Übernehmen Sie die Verantwortung für einen Bereich der Geschäftstätigkeit, in dem die Arbeitsmoral besonders niedrig ist, und ändern Sie diese Situation.

- Analysieren Sie die verschiedenen Gründe für die Situation. Erkunden Sie, wie die Situation wahrgenommen wird, um zu gewährleisten, dass eine objektive Sichtweise in den Vordergrund gestellt wird, und gehen Sie dabei die Gründe für negative Einstellungen an. Verwandeln Sie negatives Feedback in konstruktive Kritik und verankern Sie einen Prozess des kontinuierlichen Lernens und der Verbesserung.
- Seien Sie ein Vorbild für eine positive Einstellung, bleiben Sie dabei aber sensibel gegenüber der Situation. Finden Sie Wege, Vorgesetzte und Mitarbeiter\*innen in ihren Handlungskompetenzen zu stärken und ihnen die Verantwortlichkeit zu übertragen, die Situation selbst beeinflussen zu können.

# 4. Entwicklungsaktivitäten: Unterstützen und Kooperieren

## Zusammenarbeit



### Fähigkeitsniveaus

#### Mittelschwer

- Zieht in Betracht, wie die unterschiedliche Wahrnehmung einer Situation das Verhalten anderer beeinflussen kann. Ist in der Lage, non-verbale oder emotionale Hinweise zu interpretieren.
- Sorgt durch die Förderung von Harmonie, Zusammenarbeit und Kommunikation für Teamgeist.
- Sorgt durch formelle Belohnungsverfahren wie auch informelle Gesten der Anerkennung dafür, dass der Beitrag anderer anerkannt wird.
- Kommuniziert proaktiv und ermutigt andere, ihre Meinungen mitzuteilen. Berät sich mit anderen, wenn Entscheidungen zu treffen sind.
- Versucht, Teams aus unterschiedlichen Kulturen zusammenzusetzen und stellt Intoleranz oder mangelndes Verständnis anderer infrage und setzt dabei Chancengleichheit durch.

#### Schwer

- Schafft und ermutigt ein Klima der organisationsweiten Teamarbeit und Zusammenarbeit und fungiert als sichtbares Vorbild für diese Werte und Verhaltensweisen.
- Sorgt dafür, dass herausragende Leistung in der ganzen Organisation anerkannt wird. Investiert persönlich Zeit darin, diejenigen anzuerkennen und zu unterstützen, die zum Erfolg der Organisation beitragen.
- Berät sich in allen Aspekten der Entscheidungsfindung proaktiv mit einem breiten Querschnitt der Stakeholder.
- Betont die Notwendigkeit von Inklusion und Vielfalt. Geht über die Anforderungen an die Chancengleichheit hinaus, um die Vorteile der Vielfalt zu betonen.

### Tipps zur Weiterentwicklung

#### Mittelschwer

Organisieren Sie eine teambildende Veranstaltung für das größere Team oder die Abteilung.

- Seien Sie sich über Ihre Ziele für die Veranstaltung im Klaren und darüber, wie der Aufbau von Harmonie, Kooperation und Kommunikation das Team bei der Erreichung seiner Ziele in seiner täglichen Arbeit unterstützt. Bereiten Sie eine Vielzahl von Aktivitäten vor, die sowohl geschäftliche als auch soziale Aspekte beinhalten. Gestalten Sie die Veranstaltung so interaktiv und energiegeladen wie möglich.
- Geben Sie den Teilnehmer\*innen während der Sitzung die Möglichkeit, ihre Ideen, wie sie ein besseres Team werden können, einzubringen. Wie können alle ihre eigenen Stärken einbringen? Wie können Sie Vertrauen und Offenheit aufbauen? Bitten Sie eine Person, diesen Teil der Diskussion zu dokumentieren und ihn nach der Veranstaltung an das Team zu verteilen.
- Überprüfen Sie anschließend, ob Sie die Ziele, die Sie für die Teambuilding-Veranstaltung geplant hatten, erreicht haben. Sollen bestimmte Aspekte des Ereignisses regelmäßig Teil Ihrer Teambesprechungen sein?

#### Schwer

Leiten Sie erfolgreich ein fachübergreifendes Projekt, das die Kooperation vieler Teams oder Gruppen erfordert.

- Sorgen Sie von Beginn an für Teamarbeit. Identifizieren Sie mögliche Blockaden und sprechen Sie sie an. Wo finden sich Silos? Führen Sie Verfahren zur Belohnung und Förderung der Teamarbeit ein. Stellen Sie sicher, dass das ganze Team auf dieselben Ziele ausgerichtet ist. Sind Ressourcen verfügbar, um die Zusammenarbeit zu unterstützen?
- Geben Sie Projektmitgliedern, die besonders gut zusammenarbeiten, Ihre persönliche Anerkennung. Fungieren Sie als Vorbild in puncto Teamarbeit, beispielsweise Beteiligte bei der Entscheidungsfindung zu Rate ziehen, delegieren, anderen Mitgliedern der Gruppe Unterstützung anbieten usw.

## Tipps zur Weiterentwicklung

### Mittelschwer

Schaffen Sie innerhalb des Teams eine Kultur der Anerkennung und Belohnung.

- Welches Verhalten und welche Ergebnisse belohnen Sie und wie? Befolgen Sie Unternehmensprozesse oder gibt es andere Wege, wie Sie „Gutes“ in Ihrem Team oder Bereich belohnen oder anerkennen? Sind Sie allen Teammitgliedern gegenüber konsequent und fair? Stellen Sie sicher, dass Sie die Verhaltensweisen und Ergebnisse belohnen, die Sie fortsetzen möchten.
- Nutzen Sie formelle und informelle Methoden und ermutigen Sie Ihr Team, selbst diese Methoden zur Anerkennung guter Leistungen anzuwenden. Teilen Sie Erfolge innerhalb und außerhalb des Teams und machen Sie wichtige Beiträge für andere in der Organisation sichtbar.

### Schwer

Entwickeln Sie ein Mentoring-Programm im Unternehmen.

- Bilden Sie einen Lenkungsausschuss und nehmen Sie die Unterstützung führender Stakeholder in Anspruch. Vereinbaren Sie Programmziele und holen Sie Linienmanager\*innen und HR ins Boot; halten Sie Vorträge bei entsprechenden Funktionsmeetings. Erstellen Sie Dokumentationen, wie beispielsweise Vertraulichkeitsvereinbarungen.
- Legen Sie die Kriterien für den Pool von Mentees und Mentoren fest, die Sie benötigen. Sollen Mentoren Freiwillige sein? Wer wäre ein/eine gute/r Mentor\*in? Fungieren Sie selbst als Mentor\*in. Welche Erwartungen können Teilnehmer\*innen an das Programm stellen? Nutzen Sie das Programm als Gelegenheit, für funktionsübergreifende Zusammenarbeit zu sorgen und Mentoren und Mentees aus unterschiedlichen Teilen des Unternehmens zusammenzubringen. Wie viel Zeit müssen die Teilnehmer\*innen investieren? Sollte es Schulungen geben? Probieren Sie das Programm zunächst mit einer kleinen Gruppe aus und sammeln Sie Feedback, um eine breitere Einführung zu unterstützen.

# 4. Entwicklungsaktivitäten: Unterstützen und Kooperieren

## Normen und Werte



### Fähigkeitsniveaus

#### Mittelschwer

- Hält hohe ethische Standards aufrecht und kompromittiert sie nicht, um persönliche Ziele oder Ziele der Abteilung voranzubringen.
- Zeigt Offenheit und Ehrlichkeit in Bezug auf die eigenen Absichten und Interessen. Hält sich an getroffene Vereinbarungen und wahrt jederzeit die Vertraulichkeit.
- Fördert bei der Unterstützung der Entscheidungsfindung des Teams die Richtlinien der Organisation zu Anliegen der Gemeinschaft, Werten und Demografie sowie Umweltauswirkungen.

#### Schwer

- Tritt für die Werte der Organisation ein und lebt sie in allen Aspekten der eigenen Taten und Verhaltensweisen vor.
- Arbeitet darauf hin, die gesamte Organisation in sozialer, ethischer und ökologischer Hinsicht verantwortungsbewusst zu gestalten. Formt die unternehmerische Verantwortung der Organisation gegenüber der weiteren Gemeinschaft.
- Beurteilt Anliegen der Gemeinschaft und der Umwelt und fördert die Richtlinien der Organisation in diesen Bereichen.

### Tipps zur Weiterentwicklung

#### Mittelschwer

Prüfen Sie im Rahmen eines Projekts die Arbeit Ihres Teams im Hinblick auf die Werte oder die Mission Ihres Unternehmens.

- Wie sehr sind das Verhalten, der Stil und die Arbeitsweise des Teams auf diese Werte abgestimmt? Gibt es irgendetwas, was das Team tut, das nicht der Norm entspricht und das Sie ignorieren, weil es Ergebnisse bringt?
- Stellen Sie alle Verhaltensweisen oder Aktivitäten in Frage, die nicht mit den Werten der Organisation übereinstimmen, und arbeiten Sie mit dem Team zusammen, um eine alternative Vorgehensweise zu finden. Führen Sie regelmäßig Gespräche mit Ihren Teammitgliedern, um zu verstehen, wie Entscheidungen und Aktivitäten mit den Werten der Organisation in Einklang stehen, und stellen Sie sicher, dass Sie Ihre eigenen Entscheidungen in diesem Zusammenhang überprüfen. Würdigen Sie herausragende Leistungen beim ‚Vorleben der Werte‘ sowohl in Ihrem Team als auch im Allgemeinen, um diese Strategie in der Organisation zu fördern.

Leiten Sie im Rahmen Ihrer Team- oder Abteilungsmeetings eine Reihe von Präsentationen und Gesprächen zu sämtlichen Richtlinien des Unternehmens rund um die Themen Gesellschaftsfragen, Werte, demografische Aspekte, Umweltauswirkungen usw.

- Erstellen Sie im Voraus Diskussionsmaterial zu den einzelnen Bereichen – z.B. eine Präsentation, ein Handout und einen kurzen Vortrag – und teilen Sie dieses dann mit den Teilnehmer\*innen. Bereiten Sie Szenarien oder „schwierige“ Fragen vor, die das Publikum diskutieren und beantworten soll.
- Nutzen Sie die Gelegenheit, um die Reaktion Ihres Teams in diesen schwierigen Situationen zu gestalten, damit es auf schwierige Entscheidungen vorbereitet ist. Geben Sie diese Informationen an andere Teams und Abteilungen weiter, um organisatorische Konsistenz zu entwickeln.

#### Schwer

Gründen und leiten Sie eine Arbeitsgruppe, um neue Arbeitsmethoden zu entwickeln, die Ihr Unternehmen und dessen Handeln an den eigenen Werten oder der eigenen Mission ausrichten.

- Wie sehr ist das Unternehmen als Ganzes auf die erklärten Werte abgestimmt? Fördert das Unternehmen Strukturen, wie Prozesse, Verfahren und Systeme, die die ethischen Standards der Werte der Organisation unterstützen? Gibt es Abteilungen oder Funktionen, die mit „schlechtem Verhalten davonkommen“, weil sie gute Ergebnisse liefern?
- Stellen Sie alle Aktivitäten oder Prozesse in Frage, die nicht mit den Werten der Organisation übereinstimmen, und seien Sie selbst durch Ihr eigenes Handeln und Verhalten ein gutes Vorbild. Arbeiten Sie zusammen mit der Gruppe daran, neue Arbeitsweisen zu finden, die Werte der Organisation „zu leben“ anstatt sie nur zu erfüllen. Kaskadieren Sie diese Arbeitsweisen bis in die Funktionen hinunter und bitten Sie die Funktionen, sich selbst auf ihren Fortschritt hin zu überprüfen.

Werden Sie Mitglied des Lenkungsausschusses Corporate and Social Responsibility (CSR) zur sozialen Verantwortung des Unternehmens und treten Sie im Namen des Unternehmens in Kontakt mit der größeren Gemeinschaft.

- Leiten Sie eines der Projekte (z.B. Gemeinschafts- oder Umweltprobleme) oder beteiligen Sie sich daran. Entwickeln Sie ein Verständnis für die Rolle Ihrer Organisation in der weiteren Gemeinschaft und fungieren Sie als Bindeglied zwischen der Gemeinschaft und Ihrer Organisation. Beurteilen Sie die Gemeinschafts- und Umweltprobleme, die in diesen Gesprächen auftreten, vor dem Hintergrund der Organisationsstrategie und entwickeln Sie praktische Ideen, wie Ihre Organisation zur Lösung dieser Probleme beitragen kann.
- Geben Sie Feedback der Gemeinschaft an Ihre Organisation weiter und nutzen Sie es, um systemische Veränderungen an der Beziehung zwischen Organisation und Gemeinschaft vorzunehmen. Fördern Sie aktiv die Organisationsrichtlinien in diesen Bereichen innerhalb des Unternehmens und außerhalb.

# 4. Entwicklungsaktivitäten: Organisieren und Ausführen

## Planung und Organisation



### Fähigkeitsniveaus

#### Mittelschwer

- Setzt klar definierte Ziele für sich selbst, das eigene Team oder die eigene Abteilung.
- Plant Aktivitäten und Projekte für das eigene Team oder die eigene Abteilung und nimmt potenzielle Schwierigkeiten oder sich verändernde Umstände vorweg.
- Organisiert die eigene Zeit und die anderer effektiv und weist den Projektphasen erreichbare Zieldaten zu.
- Organisiert effektiv den Einsatz von Personen und Ausrüstung im eigenen Team oder in der eigenen Abteilung.

#### Schwer

- Setzt klar definierte Ziele für die Organisation als Ganzes.
- Erstellt umfassende Projektpläne, die vorhersehbare Veränderungen vorwegnehmen und angesichts unvorhersehbarer oder störender Ereignisse angepasst werden können.
- Legt realistische Zeitrahmen für den Gesamtabchluss größerer Projekte fest und sorgt dafür, dass von anderen in Verbindung mit einem Projekt festgelegte Fristen in den allgemeinen Zeitrahmen passen.
- Identifiziert die für umfangreiche Projekte benötigten organisationsübergreifenden Ressourcen und gewährleistet die Verfügbarkeit dieser kritischen Ressourcen.

### Tipps zur Weiterentwicklung

#### Mittelschwer

Führen Sie ein funktionsübergreifendes Projekt mit bedeutenden Auswirkungen, engen Terminplänen und einem geografisch voneinander entfernten Team durch.

- Legen Sie die Projektziele in Abstimmung mit wichtigen Stakeholdern fest. Identifizieren Sie die zugehörigen Ströme und Aufgaben, Meilensteine und Kontrollpunkte. Finden Sie angemessene Personalressourcen für die Aktivitäten und weisen Sie dem Projekt Mitarbeiter\*innen mit den entsprechenden Fähigkeiten und Erfahrung zu.
- Setzen Sie das Team über die Projektziele in Kenntnis und arbeiten Sie mit dem Team zusammen, um mögliche Probleme oder Engpässe zu identifizieren. Halten Sie ausreichend Rücklagen dafür vor. Verwalten Sie Ihre eigene Zeit und die anderer mithilfe des Projektplans und überwachen Sie den Fortschritt im Vergleich zu Fristen. Liefern Sie das Projekt rechtzeitig, innerhalb des Budgets und mit einem qualitativ hochwertigen Endergebnis.

Setzen Sie einen komplexen Plan in einem neuen oder Ihnen nicht vertrauten Umfeld in die Tat um.

- Seien Sie sich im Klaren darüber, was der Plan an Ressourcen und Meilensteinen erfordert. Lernen Sie das neue oder unbekannte Umfeld kennen, indem Sie mit Personen sprechen, die bereits in diesem Umfeld tätig sind. Entdecken Sie die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Ihrer jetzigen Umgebung und der neuen Umgebung. Was könnte in der neuen Umgebung gut funktionieren? Was wird weniger gut funktionieren? Wie können Sie Ihre gewohnte Vorgehensweise beim Planen und Organisieren anpassen, um in dieser neuen Umgebung so effektiv wie möglich zu sein? Erstellen Sie einen detaillierten Notfallplan.
- Bleiben Sie bei der Ausführung in Kontakt mit Ihren Ressourcen und seien Sie gut sichtbar. Seien Sie verfügbar – ermutigen Sie Feedback und haben Sie offene Bürozeiten, wenn Teammitglieder zu Ihnen kommen und über Probleme und Risiken sprechen können, und führen Sie ein gründliches Überwachungssystem ein, um die Fortschritte bei der Einhaltung von Fristen und Meilensteinen zu überprüfen.

#### Schwer

Entwickeln Sie umfassende Projekt- und Programmplanvorlagen, um bewährte Planungsansätze einzubinden.

- Finden Sie in diesem Bereich herausragende Vorbilder innerhalb der Organisation und arbeiten Sie mit ihnen zusammen, um für die wichtigen Bereiche „Masterpläne“ für Projekte und Programme zu erstellen. Wenden Sie eine formelle Projektmethode (wie Prince2 oder die Methoden Ihrer eigenen Organisation) an, um sicherzustellen, dass die Pläne umfassend, aber auch flexibel sind, um zur Projektgröße und -art zu passen.
- Bewerten Sie den innerhalb der Pläne erforderlichen Grad der Tiefe. Liefern Sie Anleitungen zu ihrer Nutzung sowie eine Begründung, wie sie dem Unternehmen helfen werden, sich in diesem Bereich zu verbessern. Bitten Sie um Feedback von Nutzer\*innen und anderen Stakeholdern/Kunden und verbessern Sie sie im Zuge des Rollouts.

Bringen Sie ein außerordentlich präsenten, langfristiges und internationales Programm auf den Weg.

- Setzen Sie klar definierte Ziele für das Programm, die mit denjenigen der Organisation übereinstimmen. Kommunizieren Sie diese effektiv gegenüber dem Programmteam und Stakeholdern.
- Überprüfen Sie die Verfügbarkeit und Unterstützung von Projektmanager\*innen und Ressourcen aus unterschiedlichen Funktionen. Arbeiten Sie mit Ihren Projektmanager\*innen, um ihre Projekte in einen realistischen Programmplan einzubeziehen und Risiken und unvereinbare Absichten zu steuern. Schaffen Sie Systeme, um den Programmfortschritt zu messen und zu überwachen, und ergreifen Sie sofort Maßnahmen, wenn Projektleistungen gefährdet sind.

# 4. Entwicklungsaktivitäten: Organisieren und Ausführen

## Ergebnisse liefern



### Fähigkeitsniveaus

#### Mittelschwer

- Interagiert proaktiv mit Kunden, um ihr Feedback einzuholen, und nimmt ihre Bedürfnisse so oft wie möglich vorweg.
- Fordert sich selbst und das eigene Team oder die eigene Abteilung heraus, hohe Qualitäts- und Ergebnisniveaus zu erreichen.
- Führt formelle Qualitätsmanagementtechniken ein und wendet sie an, um sicherzustellen, dass Qualitätsverfahren befolgt werden. Betont Produktivität und Effizienz und überwacht den Umfang der eigenen Ergebnisse und der anderer.
- Erzielt durchweg überragende Ergebnisse mit dem Team und Projektteams aus der Abteilung und steuert und liefert Projekte fristgerecht und innerhalb des Budgets im Rahmen vereinbarter Qualitätsstandards.
- Zeigt Engagement für die Organisation und Interesse an ihrer längerfristigen Zukunft. Präsentiert bei internen und externen Diskussionen ein positives Image des Unternehmens.
- Überwacht den eigenen Fortschritt und den anderer im Vergleich zu Fristen und Meilensteinen anhand von Zeitleisten und ist sich laufend Angelegenheiten bewusst, die den Fortschritt unterstützen oder behindern.

#### Schwer

- Fördert eine Organisationskultur offener, gegenseitiger Kundenkommunikation, um ein vollständiges Verständnis der Kundenbedürfnisse zu gewährleisten. Ermöglicht Partnerschaften mit Kunden, um für größtmögliche und dauerhafte Zufriedenheit zu sorgen.
- Überarbeitet dauernd Qualitäts- und Produktivitätsziele, um anspruchsvolle organisationsübergreifende Standards zu setzen.
- Stellt Qualitätssicherungsprogramme und Produktivitätsmanagementsysteme infrage um sicherzustellen, dass sie den größten Mehrwert für die Ergebnisse der Organisation liefern. Vergleicht die Qualitäts- und Produktivitätsstandards der Organisation mit internen Zielen und externen Branchenführern.
- Fördert eine ergebnisorientierte Organisationskultur und inspiriert andere, Ziele und Erwartungen zu erreichen und zu übertreffen.
- Zeigt unerschütterliches Engagement und Loyalität gegenüber der Organisation als Ganzes und stellt die Organisation und ihre Zukunft über die Bedürfnisse Einzelner oder der Abteilung.
- Schafft Maßnahmen und Kriterien zur Überwachung des Fortschritts von Gesamtprojekten im Vergleich zu wichtigen Organisationszielen und achtet stets auf alle Angelegenheiten, die sich auf den Projektabschluss auswirken könnten.

### Tipps zur Weiterentwicklung

#### Mittelschwer

Identifizieren und erfüllen Sie eine relevante, bisher nicht erreichte Anforderung Ihres Kundenstamms (intern oder extern).

- Machen Sie etwas Marktforschung – sprechen Sie mit Kunden, verschicken Sie eine Umfrage, erkunden sie mit ihnen, was ihre Probleme sind. Verstehen Sie ihr Geschäft. Identifizieren Sie zusätzliche Schmerzpunkte im Hinblick auf Kundendienst, Systeme, Produkte, Mühelosigkeit des Einkaufs, Online-Präsenz. Sprechen Sie mit potenziellen wie aktuellen Kunden. Sehen Sie sich die Kundenzufriedenheitsdaten an. Sprechen Sie mit Ihrem Team darüber, was es daran hindert, ausgezeichneten Kundendienst zu liefern.
- Identifizieren Sie anhand der Daten relevante unbefriedigte Bedürfnisse, die Ihr Team mit ein wenig zusätzlicher Arbeit erfüllen könnte. Holen Sie sich die benötigten Ressourcen und Unterstützung vom Unternehmen und setzen Sie dies um. Messen Sie die Kundenzufriedenheit vor und nach der Intervention.

#### Schwer

Erstellen Sie eine Präsentation für hochrangige Stakeholder, die das Wertangebot Ihres Kunden veranschaulicht und deutlich macht, welchen Platz Ihr Unternehmen dabei einnimmt; auch gegenwärtig nicht von Ihrem Unternehmen genutzte Chancen werden dargestellt.

- Entwickeln Sie Ihr Verständnis aufgrund mehr als nur dessen, was Ihre Kunden sagen. Wer sind die Mitbewerber Ihres Kunden? Wie sieht ihr Marktplatz aus? Wer sind ihre Kunden? Nutzen Sie Beziehungen in allen Teilen und auf allen Ebenen ihrer Organisation. Verstehen Sie ihre Branche, indem Sie Fachzeitschriften und Branchenberichte lesen und im Marktplatz nach Signalen Ausschau halten, dass Veränderungen anstehen.
- Überprüfen Sie Ihre aktuellen Systeme und Verfahren für den Umgang mit Kunden in Anbetracht dieser Informationen. Welche Gelegenheiten versäumen Sie? Wo benötigen Ihre Mitarbeiter\*innen weitere Schulungen oder Aufklärung über ihre Kunden? Wie können Sie das unterstützen? Stellen Sie dem Verwaltungsrat diese Informationen zusammen mit zwei oder drei empfohlenen Maßnahmen vor, die Sie leiten werden.

## Tipps zur Weiterentwicklung

### Mittelschwer

Prüfen Sie die Anforderungen der Stakeholder in Ihrem Bereich, damit Sie diesen Aspekt in die Arbeit/Projekte Ihres Teams mit einbeziehen können.

- Denken Sie über Ihre unmittelbaren Kunden hinaus. Identifizieren Sie Stakeholder-Gruppen und gemeinsame Bedürfnisse und Erwartungen sowie widersprüchliche Bedürfnisse und Erwartungen. Wie nutzen Stakeholder Ihr Team? Sind Beziehungen zwischen Teams stark genug, damit das Unternehmen als Ganzes die Erfahrung jeder Abteilung vollständig nutzen kann?
- Machen Sie sich ein klares Bild der Bedürfnisse von Stakeholdern und wie Ihr Team diese dauerhaft übertreffen wird. Sorgen Sie dafür, dass das Team begeistert davon ist. Überprüfen Sie die Bedürfnisse von Stakeholdern quartalsweise.

### Schwer

Leiten Sie ein Benchmarking-Programm für das Unternehmen, um Ihre Methoden, den Kunden exzellente Leistungen zu bieten, mit den Methoden Ihrer Konkurrenz zu vergleichen.

- Sind Ihre Kunden der Organisation und Ihren Services gegenüber allgemein positiv eingestellt? Welche Blockaden werden identifiziert, „wie“ und „was“ Sie liefern? Kann man leicht mit Ihnen arbeiten?
- Wie sieht Ihr aktueller Qualitätssicherungsprozess aus? Sind er und Ihr Produktivitätsmanagementsystem die besten der Branche? Welche Verbesserungen könnten vorgenommen werden? Entfernen Sie identifizierte Organisationsblockaden, um Fortschritte zu machen und flexibel darin zu sein, wie Sie für Kunden Höchstleistungen erbringen.

# 4. Entwicklungsaktivitäten: Organisieren und Ausführen

## Verlässlichkeit



### Fähigkeitsniveaus

#### Mittelschwer

- Schafft und fördert eine Team- und Abteilungskultur, in der Anweisungen ordnungsgemäß befolgt werden und Autorität nicht unnötig infrage gestellt wird, und geht mit gutem Beispiel voran.
- Sorgt dafür, dass das Team oder die Abteilung die relevanten Unternehmensrichtlinien und -verfahren einhält. Sorgt dafür, dass das eigene Team oder die eigene Abteilung Zeitpläne einhält und Arbeiten rechtzeitig abliefern.
- Kommt immer rechtzeitig zur Arbeit und zu Meetings und fehlt äußerst selten und betont die Bedeutung davon gegenüber anderen.
- Hält Sicherheits- und andere rechtliche Anforderungen bezüglich des eigenen Teams oder der Aktivitäten der Abteilung ein. Klärt andere über relevante Rechtsfragen auf und überwacht die Compliance.

#### Schwer

- Erstellt organisationsweite Verfahren, um sicherzustellen, dass Verfahren und Richtlinien eingehalten werden, und lebt dies im eigenen Verhalten vor.
- Sorgt mithilfe der Koordination wichtiger Akteure und Teile des Projekts dafür, dass organisationsübergreifende Projekte im Zeitplan bleiben und rechtzeitig geliefert werden.
- Hält in der ganzen Organisation die höchstmöglichen Sicherheits- und Rechtsstandards aufrecht. Nimmt rechtliche Entwicklungen vorweg und handelt sofort, um dafür zu sorgen, dass die Organisation Gesetzesänderungen einhält.

### Tipps zur Weiterentwicklung

#### Mittelschwer

Leiten Sie einen Prozess oder ein System ein, mit dem gemessen werden kann, wie zuverlässig das Team oder die Abteilung wichtige Unternehmensrichtlinien befolgt, beispielsweise Gesundheits-, Sicherheits- und Umweltrichtlinien.

- Sorgen Sie dafür, dass dies ein laufender Prozess ist und keine einmalige Überprüfung. Besteht Einheitlichkeit zwischen unterschiedlichen Gruppen im Unternehmen? Ist es für bestimmte Bereiche leichter oder schwerer? Sind Mitarbeiter\*innen sich potenzieller Folgen der Nichteinhaltung bewusst? Nehmen Sie Veränderungen vor, wenn es zu schweren oder systemischen Richtlinienverstößen kommt und fassen sie in regelmäßigen Abständen nach, um dafür zu sorgen, dass die Veränderungen haften bleiben. Sorgen Sie dafür, dass Mitarbeiter\*innen verstehen, warum die Veränderungen vorgenommen werden und was sie zukünftig tun müssen.
- Geben Sie Ihre Erkenntnisse in Team- und Einzelmeetings weiter und überlegen Sie sich effektive Wege, die Bedeutung derartiger unverzichtbarer Verfahren für alle Mitarbeiter\*innen zu kommunizieren, um dafür zu sorgen, dass sie ins Boot geholt werden und Engagement zeigen.

#### Schwer

Übernehmen Sie die Verantwortung für die Umsetzung eines organisatorischen Konzepts, bei dem Sie Bedenken haben.

- Was an der Idee ist Ihnen unangenehm? Woher stammen ihre Bedenken? Haben Sie sie angemessen zur Sprache gebracht?
- Sprechen Sie mit wichtigen Stakeholdern, um die treibenden Kräfte der Idee sowie ihre Ziele zu verstehen. Sprechen Sie mit Gleichrangigen, um die Vorteile der Idee zu verstehen. Bauen Sie Ihr eigenes Engagement für und Vertrauen in die Idee auf, bis Sie zuversichtlich sind, dass die Idee für die Organisation trotz negativer Auswirkungen auf persönlicher oder Teamebene am besten ist.
- Stellen Sie die Idee Ihrem eigenen Managementteam vor und konzentrieren Sie sich dabei auf die Vorteile, die ihm dadurch entstehen. Überlegen Sie sich im Voraus mögliche Einwände und seien Sie bereit, diesen zuversichtlich zu begegnen. Holen Sie ihr Feedback ein und gehen Sie positiv mit etwaigen Einwänden um.

## Tipps zur Weiterentwicklung

### Mittelschwer

Übernehmen Sie die Verantwortung für die Umsetzung eines neuen, streng regulierten Prozesses oder Betriebsablaufs in Ihrer Abteilung oder Funktion.

- Verstehen Sie den neuen Prozess und wo er genau eingehalten werden muss. Was wären die Folgen der Übernahme eines Teils des Prozesses oder Verfahrens? Welche Gesetze werden befolgt? Hat die Nichteinhaltung finanzielle Konsequenzen? Helfen Sie, diejenigen, mit denen Sie arbeiten, aufzuklären, warum und wo der Prozess genau befolgt werden muss, und holen Sie sie zusätzlicher Arbeit oder Herausforderungen, die ihnen dieser neue Prozess möglicherweise beschert, mit ins Boot.
- Arbeiten Sie mit Anmut, bleiben Sie begeistert und leben Sie Begeisterung für das Projekt und Ihre alltäglichen Aktivitäten vor. Verwalten Sie Ihre Zeit, um beides auf einem hohen Standard abzuschließen.

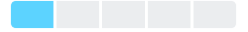
### Schwer

Prüfen Sie, wie gut das Unternehmen gegenwärtig Rechtsvorschriften und externe Standards einhält. Erstellen Sie einen Aktionsplan, mit dem auf Compliance-Abweichungen reagiert werden kann.

- Verstehen Sie durch die Befragung interner und externer Expert\*innen in den entsprechenden Bereichen, welche die kritischen Rechtsvorschriften in der Organisation sind, beispielsweise Datenschutz und Gleichstellung. Stellen Sie ein Projektteam auf, das überprüft, wie gut unterschiedliche Abteilungen darauf ausgerichtet sind. Gibt es Unterschiede darin, wie Funktionen auf die Rechtsvorschriften ausgerichtet sind? Worin könnten in diesen Fällen die Konsequenzen der Nichteinhaltung bestehen? Gibt es Prioritätsbereiche?
- Wenn Sie Lücken in der Compliance entdecken, arbeiten Sie sie mit den entsprechenden Funktionsleiter\*innen ab. Unterstützen Sie sie bei Veränderungen, die sie möglicherweise vornehmen müssen, um die Anforderungen einzuhalten. Überwachen Sie den Fortschritt ihrer Aktivitäten.

# 4. Entwicklungsaktivitäten: Gestalten und Konzeptualisieren

## Lernen



### Fähigkeitsniveaus

#### Mittelschwer

- Nimmt neue Informationen schnell auf und lernt neue Techniken, die die Fähigkeiten der Rolle erweitern.
- Beschafft sich alle relevanten Informationen aus einer breiten Palette von Quellen, um Entscheidungen zu treffen. Erkennt, wenn Informationen fehlen, und weiß, wo sie zu finden sind.
- Zeigt ein schnelles Verständnis neu vorgestellter komplexer Informationen und liefert nützliche Einblicke.

#### Schwer

- Optimiert effektiv und schnell die Nutzung neuer Informationen und fortschrittlicher Technologien, die die Fähigkeit der Rolle erheblich erweitern.
- Wendet formelle und informelle Methoden an, um die größtmögliche Bandbreite an Informationen zu sammeln. Führt, wenn nötig, nachhaltige, tiefgreifende Untersuchungen durch, um Informationen zu erhalten, die schwierig zu finden sind.
- Reagiert in vertrauten wie auch extrem ungewöhnlichen Umständen, die außerhalb der vorherigen Erfahrungen liegen, schnell und mit nützlichen Erkenntnissen auf äußerst komplexe Informationen.

### Tipps zur Weiterentwicklung

#### Mittelschwer

Erforschen und testen Sie einen neuen Prozess oder ein neues System mit dem Potenzial, die Abläufe in Ihrem Team, Ihrer Abteilung oder des gesamten Unternehmens dramatisch zu verbessern (beispielsweise ein neues Tool zum Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management, CRM)).

- Sehen Sie sich mehrere Informationsquellen an, um verschiedene Perspektiven auf die Praxis oder den Prozess zu ermitteln. Trennen Sie Tatsachen von Meinungen. Finden Sie heraus, was Fachleute und externe Expert\*innen davon halten. Lassen Sie sich den Prozess oder das System ggf. vorführen.
- Teilen Sie alle Ergebnisse oder Empfehlungen mit wichtigen Entscheidungsträgern oder Interessengruppen. Holen Sie ihre Ansichten und ihr Feedback ein. Welche anderen Informationen würden sie gerne sehen, bevor sie eine Entscheidung treffen? Führen Sie mit ihrer Unterstützung einen Versuch oder eine Machbarkeitsstudie durch.

#### Schwer

Besuchen Sie einen Branchen-, Fach- oder Handelskongress, bei dem sich Gelegenheiten bieten, mit Führungskräften aus anderen Unternehmen, die in einer ähnlichen Funktion wie Sie selbst tätig sind, zu interagieren und von diesen zu lernen.

- Nehmen Sie an Präsentationen teil und diskutieren Sie neue Entwicklungen auf dem Gebiet. Informieren Sie sich über neue verfügbare Informationen und fortschrittliche Verfahren oder eingesetzte Techniken. Was sind die neuesten Techniken oder Erkenntnisse auf diesem Gebiet?
- Teilen Sie Informationen (unter Wahrung der Vertraulichkeit und der geschäftlichen Sensibilität) über neue Initiativen mit, an denen Sie arbeiten, und erkunden Sie die Ansichten Ihrer Kolleg\*innen zu den Informationen oder neuen Entwicklungen. Erfassen Sie ihr breiteres Feedback zu Ihrer Organisation, Ihren Produkten und Dienstleistungen.
- Denken Sie über die Vorteile und Anwendungen für Ihre eigene Organisation nach. Bereiten Sie einen Bericht mit potenziellen Anwendungen und Empfehlungen vor, den Sie mit anderen Führungskräften teilen können.

# 4. Entwicklungsaktivitäten: Gestalten und Konzeptualisieren

## Kreativität und Innovationsgeist



### Fähigkeitsniveaus

#### Mittelschwer

- Identifiziert ungewöhnliche Ideen, die andere möglicherweise übersehen haben. Trägt innovative Herangehensweisen und Einblicke bei.
- Entwickelt neue Produkte oder Designs im eigenen Arbeitsbereich.
- Regt eine Reihe alternativer Herangehensweisen an, um Verbesserungen im eigenen Organisationsbereich zu schaffen.
- Initiiert Veränderungsinitiativen im eigenen Bereich und treibt sie voran.
- Begrüßt neue Ideen im eigenen Bereich und zeigt persönliches Engagement für breitere Veränderungsinitiativen.

#### Schwer

- Trägt radikale Ideen, Herangehensweisen und Einblicke bei, die ganz neue Ansätze zur Erkundung eröffnen.
- Entwickelt äußerst innovative Produkte oder Designs, die traditionelle Annahmen infrage stellen; geht laufende Entwicklungen aus neuen Sichtweisen an, die möglicherweise sogar zu einem grundlegenden Umdenken führen.
- Sucht beständig nach Gelegenheiten für Verbesserungen in unterschiedlichen Organisationsbereichen, die zu großen Veränderungen der Effizienz führen.
- Wird als Verfechter\*in von Veränderungen und Vorbild angesehen, das groß angelegte Veränderungen in der Organisation initiiert und antreibt.

### Tipps zur Weiterentwicklung

#### Mittelschwer

Führen Sie monatlich stattfindende Teambesprechungen ein, in denen Ideen zur Verbesserung von Systemen, Prozessen und der wirtschaftlichen Effizienz in Ihrem Arbeitsbereich geprüft werden sollen.

- Führen Sie Ihr Team in das Konzept der kontinuierlichen Verbesserung ein und weisen Sie auf die Vorteile hin. Ermutigen Sie das gesamte Team zu Beiträgen und belohnen Sie umgesetzte Ideen, um zukünftige Beiträge zu fördern. Versuchen Sie, bei jedem Meeting mindestens eine umsetzbare Idee zu entwickeln und die Veränderungen zur Umsetzung auszuwählen, die die größte Auswirkung auf den Geschäftsbereich haben.
- Implementieren Sie die System- oder Prozessverbesserung, wenn es sich um eine einfache Verbesserung handelt, und untersuchen Sie komplexe Ideen weiter. Nutzen Sie das monatliche Meeting, um Feedback einzuholen und zu bewerten, wie erfolgreich die Verbesserungen waren, und ändern Sie diese gegebenenfalls.

Arbeiten Sie mit Kolleg\*innen aus einer anderen Abteilung oder Funktion zusammen, um ein praktisches Problem zu lösen, das Ihr Team bisher nicht lösen konnte.

- Vereinbaren Sie ein Meeting, um im Brainstorming Ideen zu finden. Bereiten Sie Teilnehmer\*innen auf das Meeting vor, indem Sie ihnen ein Briefing-Dokument mit einer Übersicht über das Problem und den bisher ausgeführten Arbeiten zu seiner Lösung senden. Heben Sie Ihre Erwartungen an das Meeting hervor und beziehen Sie die Vorteile für die Teilnehmer\*innen mit ein.
- Verwenden Sie während des Meetings eine Flipchart und notieren Sie alle Ideen, egal wie unrealistisch sie sind. Überprüfen Sie diese Ideen gemeinsam und entscheiden Sie, welche davon nicht praktikabel sind. Bewerten Sie nur die verbleibenden Ideen, um die effektivste Herangehensweise zu finden.
- Danken Sie allen für ihren Beitrag und bieten Sie ihnen an, sie in der Zukunft zu unterstützen.

#### Schwer

Setzen Sie vierteljährlich eine funktions- und unternehmensübergreifende Arbeitsgruppe ein, die innovative Ideen für neue Produkte oder Dienstleistungen entwickeln soll.

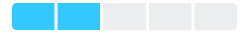
- Beziehen Sie Vertreter verschiedener Ebenen und Funktionen der Organisation ein. Nutzen Sie kreative Techniken zur Ideenfindung, um neue Ideen und Ansätze zu finden. Setzen Sie bei einigen Meetings externe Moderatoren oder Redner ein.
- Wenden Sie ein Verfahren an, um die Ideen und ihre potenziellen Auswirkungen zu bewerten (z.B. mithilfe einer Machbarkeitsanalyse oder Studie).

Veranstalten Sie jeden Monat ein Führungskräftemeeting, um die wesentlichen Faktoren zu ermitteln, die Leistung, Qualität oder Kundendienst in Ihrem Geschäftsbereich oder im gesamten Unternehmen blockieren.

- Konzentrieren Sie sich in jedem Meeting auf einen bestimmten Bereich oder ein bestimmtes Problem. Berücksichtigen Sie sowohl interne als auch externe Faktoren. Stellen Sie die aktuelle Denkweise der Organisation in Bezug auf diese Bereiche infrage, um sie aus neuen Blickwinkeln zu betrachten.
- Identifizieren Sie branchenführende Systeme, Verfahren, Praktiken und Richtlinien, die eingeführt werden sollten.
- Vereinbaren Sie auf Grundlage des wahrscheinlichen Umfangs der Verbesserungen Prioritäten für die Umsetzung und übernehmen Sie persönliche Verantwortung dafür, einige dieser Innovationen anzutreiben. Überprüfen Sie die Verbesserungen auf die sich daraus ergebende Effizienz hin.

# 4. Entwicklungsaktivitäten: Gestalten und Konzeptualisieren

## Strategisches Denken



### Fähigkeitsniveaus

#### Mittelschwer

- Überarbeitet die Ziele des eigenen Teams oder der eigenen Abteilung, um Änderungen der Unternehmensziele oder -strategie widerzuspiegeln.
- Übersetzt die strategische Ausrichtung in Pläne und Ziele für das eigene Team oder die eigene Abteilung.
- Identifiziert zukünftige Möglichkeiten für den eigenen Arbeitsbereich und darüber hinaus und leitet diese Ideen an wichtige Stakeholder weiter.
- Zeigt ein Verständnis einer breiten Palette von Faktoren, die den eigenen Arbeitsbereich mit anderen Teilen der Organisation verbinden.
- Erfasst Feedback und führt Prozesse ein, damit das eigene Team davon profitieren kann.

#### Schwer

- Arbeitet immer zukunftsorientiert und ermutigt andere, bei der Festlegung von Abteilungszielen die langfristige Strategie der Organisation zu berücksichtigen.
- Legt die Strategie der Abteilung oder Organisation in Übereinstimmung mit der Vision fest, entwickelt und überprüft sie. Übersetzt die strategische Ausrichtung in mittel- und langfristige Pläne und Ziele für das Unternehmen oder den Geschäftsbereich.
- Untersucht mit den entsprechenden Interessengruppen eine Reihe von zukünftigen Möglichkeiten, auf die die Abteilung oder das gesamte Unternehmen hinarbeiten könnte. Inspiriert andere, zu versuchen, dieses Zukunftspotenzial zu erreichen.
- Beschäftigt sich mit einer großen Anzahl von Angelegenheiten im und verbunden mit dem gesamten Unternehmen. Berücksichtigt globale Entwicklungen und Trends, die sich auf die Organisation auswirken können.
- Ermutigt eine Kultur des kontinuierlichen Lernens und der Entwicklung auf allen Ebenen. Schafft formelle und informelle Prozesse, um vom Feedback der Stakeholder zu lernen und die Effektivität der Organisation zu verbessern.
- Entwickelt und beaufsichtigt groß angelegte Veränderungsinitiativen und schafft einen gesteuerten Handlungsdruck, um die Veränderungen einzuleiten.

### Tipps zur Weiterentwicklung

#### Mittelschwer

Bereiten Sie für Ihr Team und/oder Ihre internen Partner eine Präsentation zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens vor, die auch zeigt, wie Ihre Arbeit mit dieser strategischen Ausrichtung verknüpft ist.

- Versuchen Sie, die folgenden Fragen zu beantworten: Welche Vision verfolgt die Organisation? Was sind die strategischen Ziele? Worin liegt Ihr Wettbewerbsvorteil? Welche Geschäftsprozesse sind für den Erfolg entscheidend? Welche Rolle spielt Ihre Arbeit und die Arbeit des Teams für den Erfolg der Organisation? Sprechen Sie mit einigen Mitgliedern der Geschäftsleitung, um zu verstehen, welche Rolle die verschiedenen Funktionen (einschließlich Ihrer eigenen) bei der Erreichung dieses Gesamtziels spielen, sowie um deren persönliche Ansichten zu erfahren.
- Geben Sie diese Informationen an Ihr Team weiter, damit es die Strategie der Organisation und die Rolle, die es bei der Umsetzung spielt, versteht.

#### Schwer

Führen Sie eine gründliche strategische Überprüfung durch, um festzustellen, wie Ihre Funktion oder Ihr Geschäftsbereich mit der übergreifenden Organisationsstrategie übereinstimmt (z.B. Produktführerschaft oder technologische Optimierung).

- Holen Sie den Beitrag der wichtigsten Stakeholder in Ihrer Funktion oder Ihrem Bereich ein.
- Überprüfen Sie die personellen und sonstigen Ressourcen Ihres Geschäftsbereichs sowie die Struktur. Wie sind diese mit der allgemeinen strategischen Ausrichtung der Organisation abgestimmt? Unterstützt sie die strategischen Ziele?
- Identifizieren Sie Bereiche, in denen Ihr Bereich nicht mit der Organisationsstrategie übereinstimmt, und gehen Sie diese an. Stellen Sie sicher, dass Ihr Managementteam kurz-, mittel- und langfristige Ziele hat, die alle zur Organisationsstrategie beitragen.

## Tipps zur Weiterentwicklung

### Mittelschwer

Führen Sie eine Übung durch, um zu überprüfen, ob Ihr Team die richtige Strategie verfolgt und um zu gewährleisten, dass diese Strategie immer noch „funktionstüchtig“ und relevant für Ihr gegenwärtiges Arbeitsumfeld ist.

- Sammeln Sie Feedback und Input von Ihren wichtigsten Stakeholdern, einschließlich interner und externer Kunden und von Mitarbeiter\*innen Ihres Teams.
- Identifizieren Sie künftige Möglichkeiten für Ihren eigenen Arbeitsbereich sowie Chancen für die gesamte Organisation. Identifizieren Sie künftige Maßnahmen und nächste Schritte für Ihr eigenes Team und geben Sie Empfehlungen an die relevanten Stakeholder bezüglich weitergehender Möglichkeiten.

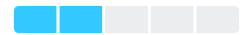
### Schwer

Überprüfen Sie Ihre gegenwärtige und zukünftige Geschäftsstrategie und das Angebot an Produkten und Dienstleistungen im Hinblick auf gegenwärtige und zukünftige Gesetzesentwicklungen, um das Rechtsrisiko zu minimieren.

- Was sind die aktuellen aufsichtsrechtlichen Anforderungen? Gibt es irgendwelche aufsichtsrechtlichen Strafen oder Zusätze gegen Ihren Geschäftsbereich?
- Beraten Sie sich mit Ihrer Rechtsabteilung und aufsichtsrechtlichen Beratern, um sicherzustellen, dass Sie Zugang zu externen aufsichtsrechtlicher Auflagen und etwaigen anstehenden Änderungen daran haben.
- Wie leistungsstark ist Ihre aktuelle Geschäftsstrategie und Ihr Geschäftsmix in diesem aufsichtsrechtlichen Umfeld? Welche Verbesserungen können vorgenommen werden?

# 4. Entwicklungsaktivitäten: Interagieren und Präsentieren

## Beziehungen aufbauen



### Fähigkeitsniveaus

#### Mittelschwer

- Baut schnell ein gutes Verhältnis zu verschiedenen Arten von Menschen auf und knüpft gute Arbeitsbeziehungen mit ihnen.
- Nutzt kollegiale Netzwerke zum Vorteil des eigenen Teams oder Verantwortungsbereichs.
- Wendet viele verschiedene Herangehensweisen an, um erfolgreich mit anderen zu interagieren, und passt den eigenen zwischenmenschlichen Stil an die Situation sowie die Eigenschaften von Gruppen und Einzelpersonen an.
- Löst taktvoll Konflikte anderer und ergreift Maßnahmen, um ihren Ärger oder ihre Frustration zu verringern.
- Stellt eine Beziehung zwischen der eigenen Arbeit und der anderer Abteilungen in der Organisation her und erkennt und erkundet Wechselwirkungen zwischen Abteilungen.
- Gibt Wissen und Fachkenntnis offen und frei weiter, gibt angemessene Anleitung, Coaching und Ratschläge zu technischen Problemen, um anderen zum Erfolg zu verhelfen.

#### Schwer

- Baut schnell ein gutes Verhältnis zu Einzelpersonen und Gruppen auf. Pfl egt aktiv gute Beziehungen mit Kolleg\*innen auf allen Organisationsebenen und über Organisationsgrenzen hinweg sowie mit externen Kontakten und Kunden.
- Pfl egt und erweitert ein effektives Netzwerk von Verbindungen mit Einzelpersonen innerhalb und außerhalb der Organisation und baut Beziehungen mit einer Reihe wichtiger Stakeholder und Partner auf.
- Identifiziert Unstimmigkeiten, die die Unternehmensziele gefährden, und geht sie an. Hilft diplomatisch bei der Lösung von Konflikten anderer und sorgt dafür, dass taktvoll mit ihrem Ärger und ihrer Frustration umgegangen wird.
- Zeigt umfassendes Verständnis und tiefgreifende Kenntnis der Arbeitsgänge und allgemeinen Funktionsweise von Abteilungen der Organisation. Erkennt, wie sie miteinander zusammenhängen und als integriertes System zusammenarbeiten.
- Sorgt dafür, dass die notwendigen Organisationsstrukturen und -prozesse bestehen, damit andere ihr Wissen und ihre Fachkenntnisse offen und frei weitergeben können. Stellt die Weitergabe von Wissen als Priorität der Organisation auf.

### Tipps zur Weiterentwicklung

#### Mittelschwer

Erklären Sie sich freiwillig dazu bereit, ein Projekt in einem anderen Geschäftsbereich oder einer anderen Funktion zu unterstützen, um neue Arbeitsmethoden kennenzulernen und Beziehungen mit dem Geschäftsbereich/der Funktion aufzubauen.

- Verbringen Sie Zeit damit, Kontakte in dieser Einheit/Funktion zu knüpfen. Nehmen Sie an relevanten Projektmeetings teil und stellen Sie sicher, dass Sie Versprechen einhalten. Ergreifen Sie Gelegenheiten, um sich mit Ihren neuen Kontakten auszutauschen.
- Nutzen Sie diese neuen Beziehungen, um das Erreichen der Ziele Ihres Teams zu unterstützen. Stellen Sie diese neuen Kontakte Ihrem Team vor, um ihnen dabei zu helfen, auch ihr Netzwerk zu erweitern.

#### Schwer

Führen Sie eine systematische Übung zum Stakeholder-Mapping durch und prüfen Sie die Breite und Tiefe Ihrer internen und externen Geschäftsbeziehungen; legen Sie fest, welchen Stakeholder-Ansatz Sie in Zukunft verfolgen werden.

- Zeichnen Sie eine „Beziehungslandkarte“ der Stakeholder, mit denen Sie in wichtigen Geschäftsbereichen in Kontakt stehen, sowie der externen Partner und Persönlichkeiten der Gesellschaft. Erläutern Sie die Tiefe Ihrer Beziehung zu jedem davon und wie Sie diese Beziehung derzeit nutzen.
- In welchen Bereichen könnten Sie von neuen Kontakten profitieren? Auf welche spezifischen Unternehmen, Personen, Branchen oder Bereiche sollten Sie sich dabei konzentrieren? Identifizieren Sie die Machtverhältnisse, den Grad des Einflusses und die Bedeutung dieser Beziehungen für die Erreichung Ihrer Geschäftsziele sowie deren Interessen oder Bedenken. Füllen Sie eine Einfluss-/Interessenmatrix aus, um dies strategisch zu analysieren, und verwenden Sie die Karte und/oder Matrix, um einen Aktionsplan für die nächsten 6-12 Monate zu entwickeln.

## Tipps zur Weiterentwicklung

### Mittelschwer

Richten Sie Sitzungen zum Wissensaustausch ein, in denen bewährte Verfahren und Erfahrungen aus schwierigen Situationen (z.B. große oder komplexe Projekte und Initiativen) ausgetauscht werden können.

- Erweitern Sie diese Sitzungen so weit wie möglich, laden Sie zu Beiträgen ein und ermutigen Sie die Teilnehmer\*innen zur Teilnahme. Sammeln Sie Beiträge zur Tagesordnung und Struktur der Sitzungen. Planen Sie Gelegenheiten zum Aufbau sozialer Netzwerke und zum Pflegen von Kontakten ein.
- Laden Sie Gastredner ein, darunter auch leitende Manager\*innen, die bei diesen Sitzungen sprechen.
- Ermutigen Sie die Teilnehmer\*innen, offen und ehrlich über die Herausforderungen zu sprechen, mit denen sie konfrontiert waren, und leben Sie dies in Ihren eigenen Präsentationen vor. Bewerten Sie regelmäßig den Erfolg dieser Sitzungen, indem Sie die Anwesenheit und das Feedback überprüfen. Passen Sie den Stil und den Inhalt der Sitzungen bei Bedarf an.

### Schwer

Verbessern Sie Ihren externen „Bekanntheitsfaktor“, indem Sie Ihr Unternehmen bei hochkarätigen gesellschaftlichen Anlässen oder Branchenveranstaltungen vertreten.

- Halten Sie einen Vortrag oder Hauptvortrag. Erhöhen Sie Ihre Sichtbarkeit während der Veranstaltung, indem Sie aktiv dazu beitragen, kommentieren und infrage stellen. Nutzen Sie soziale Medien, um Beiträge zu veröffentlichen und diejenigen in Ihrem Netzwerk einzubinden, die nicht anwesend sind.
- Wenn Sie neue Kontakte treffen, suchen Sie nach Gelegenheiten für gemeinsames Arbeiten und Wissensaustausch. Verbringen Sie Freizeit mit neuen Kontakten und besprechen Sie auch Ihre Arbeit sowie gemeinsame Interessen und Bedenken. Planen Sie es als Aufgabe ein, jeden wichtigen neuen Kontakt mindestens einmal alle sechs Monate zu kontaktieren.

# 4. Entwicklungsaktivitäten: Interagieren und Präsentieren

## Einfluss



### Fähigkeitsniveaus

#### Mittelschwer

- Stellt Sie sich anderen gegenüber unter vier Augen und in Gruppensituationen effektiv und glaubwürdig dar.
- Spricht glaubwürdig und bestimmt in eigenen Fachbereichen und strahlt Selbstvertrauen und Glauben an sich selbst aus.
- Überzeugt andere effektiv und gewinnt ihr Engagement, erkennt dabei aber auch die Notwendigkeit der Gegenseitigkeit an.
- Fördert Ideen und Empfehlungen im eigenen Namen, im Namen anderer und/oder des Teams effektiv.
- Nutzt die formellen Strukturen der Organisation, um Unterstützung für eigene Ideen aufzubauen.

#### Schwer

- Etabliert schnell und effektiv Glaubwürdigkeit, strahlt bei Gesprächen über eine Reihe von Themen innerhalb wie außerhalb der persönlichen Fachbereiche und auch unvorbereitet Selbstvertrauen und Autorität aus.
- Erzeugt einen sofortigen, charismatischen, glaubwürdigen und bleibenden Eindruck in Einzelgesprächen, Teamsitzungen und Situationen mit großen Gruppen.
- Verhandelt effektiv mit Menschen innerhalb und außerhalb der Organisation, indem er/sie eine Reihe von Möglichkeiten erkundet und die beste Herangehensweise für die Situation anwendet, und pflegt dabei durchweg Beziehungen mit allen Beteiligten.
- Ändert die Denkweise anderer über ein Thema erheblich und gewinnt ihre emotionale Unterstützung und Zustimmung.
- Bauen Sie in der gesamten Organisation Unterstützung für Vorschläge und Initiativen auf, die der allgemeinen Vision der Organisation entsprechen. Nutzt interne Politik mit positiver Wirkung und versteht, wann formelle und wann informelle Kanäle zu verwenden sind.

### Tipps zur Weiterentwicklung

#### Mittelschwer

Informiert interne Stakeholder über eine schwierige Initiative, für die deren Engagement und kontinuierliche Unterstützung erforderlich ist.

- Überlegen Sie, wer diese Stakeholder sind und welche potenziellen persönlichen Agenden sie haben. Was finden sie ansprechend? Wie fühlen sie sich dabei? Nehmen Sie Einwände oder Widerstand vorweg und bereiten Sie sich darauf vor. Was wird ihnen helfen, Ihren Vorschlag zu unterstützen? Identifizieren Sie gemeinsame Ziele.
- Bedenken Sie das bei der Vorbereitung Ihres Briefings. Setzen Sie gefühlsgeladene Worte ein, um sie zu motivieren, und sorgen Sie dafür, dass Sie Ihre eigene Begeisterung zeigen. Sammeln Sie ihre Ideen und Ansichten und wiederholen Sie sie ihnen gegenüber, damit sie wissen, dass Sie sie berücksichtigen. Versuchen Sie, im Gegenzug ein Zeichen des Engagements von ihnen zu erhalten.
- Fassen Sie das weitere Vorgehen und die eingegangenen Verpflichtungen zusammen.

#### Schwer

Leiten Sie die Verhandlungen für eine komplexe Vereinbarung über einen Vertrag, bestimmte Konditionen und/oder Preise mit anspruchsvollen Parteien wie zum Beispiel externen Stakeholdern, Gewerkschaften, Kunden oder Gemeinschaftsgruppen.

- Seien Sie sich Ihrer Ziele aus dreierlei Sichtweisen bewusst: was absolut notwendig ist, was ideal ist und was Sie bereit wären, aufzugeben.
- Fördern Sie ein positives Klima, indem Sie sich auf gemeinsame Ziele konzentrieren. Vermeiden Sie es, andere zu einem Abschluss zu drängen, bevor die Alternativen nicht angemessen erforscht wurden. Streben Sie ein Win-Win-Ergebnis an. Arbeiten Sie darauf hin, emotionale wie auch intellektuelle Zustimmung zu erhalten.
- Bitten Sie andere an der Verhandlung beteiligte um Feedback und überlegen Sie, was Sie aus der Situation gelernt haben.

### Mittelschwer

Führen Sie die Verhandlungen zu einer wichtigen Vereinbarung mit einem Lieferanten oder Kunden.

- Sehen Sie sich den Hintergrund des Lieferanten oder Kunden an, die Art und den Erfolg der Beziehung, die er in der Vergangenheit mit Ihrer Organisation hatte sowie etwaige vergangene oder andauernde Unstimmigkeiten. Bereiten Sie sich auf die Verhandlung vor, indem Sie Ihre Fakten kennen, wissen, was Sie erreichen wollen, und was Sie mindestens erreichen müssen. Sorgen Sie dafür, dass Sie mit der richtigen Einstellung in die Verhandlung gehen. Gehen Sie sie ruhig, geduldig und empathisch an.
- Bauen Sie eine Beziehung auf und halten Sie sie aufrecht, indem Sie aktiv zuhören und Fragen stellen. Zeigen Sie, dass Sie ehrlich an den Gedanken Ihres Gegenübers interessiert sind. Spiegeln Sie sein Verhalten in Ihrem Tonfall, Ihrer Stimmlage und Körpersprache (d.h. informeller oder formeller Stil; ein energiegeladener oder eher zurückhaltender Ansatz). Seien Sie eher bestimmt als aggressiv oder passiv.
- Fassen Sie zusammen, was vereinbart wurde, und was als nächstes kommt.

### Schwer

Informieren Sie Ihr Führungsteam über eine wichtige organisatorische Umstrukturierung, wenn dies auch Entlassungen beinhaltet.

- Planen Sie Ihre Einflussstrategie. Nehmen Sie Widerstand und Bedenken vorweg. Bereiten Sie Antworten auf die schlimmstmöglichen Fragen vor. Denken Sie genau über den angemessenen Stil Ihrer Kommunikation nach. Liefern Sie eine klare Begründung und unterstützende Informationen, um die Veränderungen zu positionieren.
- Ermutigen Sie Beiträge zu Ideen und Maßnahmenplanungen wann immer möglich, um Zustimmung zu erhalten und ein Gemeinschaftsgefühl zu entwickeln.
- Fordern Sie Ihre Gesprächspartner auf, dies zu ihren Teams zu kaskadieren und die Reaktionen und Bedenken hinsichtlich der Neuigkeiten zurückzumelden. Erstellen Sie laufende Aktualisierungen, um die Manager\*innen über den Fortschritt auf dem Laufenden zu halten, und streben Sie nach größtmöglicher Transparenz.

# 4. Entwicklungsaktivitäten: Interagieren und Präsentieren

## Kommunikation



### Fähigkeitsniveaus

#### Mittelschwer

- Drückt sich klar, hörbar und in angemessenem Tempo aus, erzielt einen flüssigen Gesprächsstil und nutzt Pausen, verschiedene Lautstärken und Änderungen in der Betonung wirkungsvoll.
- Kommt schnell zur Sache, legt die wichtigsten Punkte eines Arguments effektiv dar und trennt dabei das Wichtige vom Unwichtigen.
- Hält anderen in kleinen formellen Situationen effektiv Vorträge und setzt vorbereitete Materialien und Anschauungsmaterial wirksam ein.
- Prüft in Gesprächen mit anderen, ob die Botschaft verstanden wurde, und reagiert auf Feedback aus dem Publikum mit der Anpassung des eigenen zwischenmenschlichen Stils und des Inhalts der Botschaft.

#### Schwer

- Stellt äußerst komplexe Argumente, Informationen und Ideen leicht verständlich und einprägsam dar.
- Hält effektiv formelle öffentliche Vorträge und setzt vorbereitete Materialien und Anschauungsmaterial wirksam ein, strukturiert die Kommunikation gut und hält die Aufmerksamkeit des Publikums durch einen interessanten und informativen Ansatz aufrecht.
- Antizipiert die Bedürfnisse eines Publikums und reagiert darauf, indem er den Inhalt an die Bedürfnisse der Zuhörer\*innen anpasst. Reagiert schnell und effektiv auf unvorhergesehene Fragen oder Herausforderungen.

### Tipps zur Weiterentwicklung

#### Mittelschwer

Führen Sie im Rahmen eines Einführungs- oder Lehr- und Entwicklungsprozesses für neue Mitarbeiter außerhalb Ihres Teams eine Schulungsveranstaltung durch.

- Planen Sie die Sitzung unter Berücksichtigung des Erfahrungsniveaus Ihres Publikums. Was müssen Ihre Zuhörer\*innen wissen? Was können sie zu diesem frühen Zeitpunkt ihrer Laufbahn in der Organisation bereits mitnehmen? Was könnte warten oder in Handouts enthalten sein, die sie mitnehmen können?
- Machen Sie es interessant und ansprechend. Was werden sie interessant finden? Gehen Sie aus einer anderen Perspektive an das Thema heran und denken Sie daran, wie viel sie wissen müssen, um die Fähigkeiten oder Informationen anzuwenden. Beziehen Sie Geschichten aus dem echten Leben und Fallstudien mit ein.
- Überprüfen Sie regelmäßig das Verständnis, indem Sie auf die Reaktionen Ihrer Teilnehmer\*innen auf die vorgetragenen Informationen achten und ihnen Fragen stellen. Sehen Sie am Ende Ihres Vortrags einen Abschnitt für Fragen aus dem Publikum vor.

#### Schwer

Entwickeln Sie einen Kommunikationsplan, um die Mitarbeiter kontinuierlich über Neuigkeiten zu einer wichtigen Änderung im Betriebsablauf oder in der Unternehmensstruktur auf dem Laufenden zu halten.

- Planen Sie, wie oft Sie Mitarbeiter\*innen aktualisierte Informationen liefern und welche Methoden Sie einsetzen werden. Beziehen Sie hochrangige Stakeholder ein, um Ihre Botschaft zu unterstützen (z.B. durch Teilnahme an den F&A-Runden und als sichtbare Präsenz bei Benachrichtigungen über aktuelle Entwicklungen. Beziehen Sie in Ihre erste Benachrichtigung eine deutliche Stellungnahme zu den Beweggründen für die Veränderung sowie die vorgeschlagenen kurz- und längerfristigen Aktionen ein. Wenden Sie eine Reihe von Methoden an, um die Menschen sowohl logisch als auch emotional ins Boot zu holen und sie von den Vorteilen der Veränderung zu überzeugen. Nehmen Sie die Bedürfnisse des Publikums und die Arten von Fragen, die wahrscheinlich auftreten werden, vorweg. Passen Sie Ihren Stil im Laufe der Benachrichtigungen an und planen Sie die Häufigkeit Ihrer Kommunikationen, um die Dynamik aufrecht zu erhalten.

## Tipps zur Weiterentwicklung

### Mittelschwer

Setzen Sie sich bei funktionsübergreifenden Gruppenmeetings mit Führungskräften für Ihren Manager ein.

- Bringen Sie sich mit einer starken und selbstbewussten Vorstellung Ihrer Person und Ihres Geschäftsbereichs zu einem frühen Zeitpunkt in das Meeting ein. Sprechen Sie mit kräftiger Stimme, damit jede\*r im Meeting Sie hören kann. Stellen Sie Ihre wichtigsten Punkte prägnant dar und prüfen Sie, ob komplexere Punkte verstanden wurden. Leiten Sie die Diskussion, wo es möglich ist, und helfen Sie der Gruppe, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen, indem Sie die wichtigsten Punkte eines Arguments vorstellen. Sorgen Sie für rege Teilnahme während des Meetings, konzentrieren Sie sich auf die zur Debatte stehenden Bereiche und zeigen Sie durchgängiges Interesse an den Beiträgen anderer.
- Holen Sie nach dem Meeting Feedback zu Ihrem Stil und Beitrag von anderen Teilnehmer\*innen ein. Nutzen Sie es, um Ihr Verhalten bei zukünftigen Meetings anzupassen.

### Schwer

Präsentieren Sie den Führungskräften Informationen über ein komplexes Thema, mit dem diese nicht vertraut sind.

- Strahlen Sie durch Stil, Tonfall, Stimmlage und Körpersprache Selbstvertrauen und Autorität aus.
- Planen Sie, was Sie sagen wollen, und berücksichtigen Sie dabei Ihr Publikum. Erzählen Sie bei Ihrem Vortrag eine Geschichte mit einem klaren Anfang, einer Mitte und einem Ende. Nachdem Sie Ihren Vortrag geplant haben, erstellen Sie als nächsten Schritt visuelle Hilfsmittel. Setzen Sie visuelle Hilfsmittel sparsam und angemessen ein, um Ihre Kommunikation zu unterstützen und wichtige Punkte hervorzuheben. Erklären Sie die Folien, sobald Sie sie anzeigen, um die größtmögliche Aufmerksamkeit von Ihrem Publikum zu erhalten. Erläutern Sie mit jeder Folie einen einzigen Punkt, den Sie mithilfe von bis zu fünf Gliederungspunkten erklären. Setzen Sie Bilder, Grafiken und Diagramme ein, um Ihre Botschaft zu unterstützen. Vermeiden Sie übermäßig komplexe Ideen oder Argumente und reduzieren Sie Fachjargon. Wenn Sie Fachbegriffe verwenden, erklären Sie sie im selben Atemzug. Setzen Sie Humor ein, wenn es angemessen ist.
- Holen Sie nach dem Vortrag Feedback ein und denken Sie über zukünftige Verbesserungen nach.

# 4. Entwicklungsaktivitäten: Führen und Entscheiden

## Entscheidungen treffen



### Fähigkeitsniveaus

#### Mittelschwer

- Identifiziert dringende Entscheidungen, die möglicherweise geringe Risiken im eigenen Arbeitsbereich oder Team mit sich bringen, und handelt unverzüglich.
- Übernimmt Verantwortung für eigene Projekte oder Handlungen solche des Teams und legt entsprechend Rechenschaft ab, wenn die Dinge nicht nach Plan laufen.
- Bringt Vertrauen in die eigenen Entscheidungen und Handlungen zum Ausdruck. Ergreift die Initiative und leitet die eigene Arbeit und die der anderen an.

#### Schwer

- Identifiziert dringende Entscheidungen, die möglicherweise eine schwere Wahl und Risiken für die Abteilung, Funktion oder ganze Organisation mit sich bringen. Handelt umgehend entsprechend, wenn nötig auch auf Grundlage unvollständiger oder widersprüchlicher Informationen.
- Steht zu den Entscheidungen und Handlungen der Abteilungen oder der ganzen Organisation und übernimmt öffentlich die Verantwortung und Rechenschaftspflicht.
- Strahlt starkes Vertrauen in die eigenen Entscheidungen und Handlungen aus. Fördert die Initiative der Organisation aktiv.

### Tipps zur Weiterentwicklung

#### Mittelschwer

Beteiligt sich an einer Arbeitsgruppe, um die Geschäftsanforderungen für eine wichtige neue Initiative zu ermitteln.

- Halten Sie fest, wie Ihre Beiträge in der Gruppe während und im Zeitraum zwischen den Meetings Maßnahmen anstoßen und einleiten. Inwieweit haben Ihre Beiträge die Richtung der Gruppe gewiesen? Wie aktiv haben Sie dazu beigetragen, die Probleme und möglichen Lösungen im Zusammenhang mit der neuen Initiative zu ermitteln? Wie aktiv haben Sie Maßnahmen ergriffen? Ergreifen Sie die Initiative zur Informationsbeschaffung und für andere Aktivitäten, die vielleicht zwischen den Meetings erledigt werden müssen.
- Besprechen Sie Ihre Beiträge mit anderen Mitgliedern der Gruppe und identifizieren Sie Wege zur Steigerung Ihrer Auswirkung und Beiträge zur Gruppe. Wo haben Sie mehr oder weniger Vertrauen in Ihre eigenen Entscheidungen und Handlungen in dieser Situation? Beobachten Sie dies fortlaufend und bewerten Sie Ihren Gesamtbeitrag und Ihre Wirkung, nachdem sich die Gruppe aufgelöst hat.

#### Schwer

Übernehmen Sie die Führung bei einer Entscheidung bezüglich einer vielbeachteten organisatorischen Veränderung wie der Schließung einer Niederlassung oder eines Werks.

- Definieren Sie als ersten Schritt hin zur Entscheidung das Problem, das gelöst werden muss. Identifizieren Sie die aktuellen negativen Auswirkungen des Problems. Identifizieren Sie die Folgen, wenn keine Entscheidung getroffen wird. Verstehen Sie die Dringlichkeit der Entscheidung. Warum jetzt? Welche Faktoren müssen Sie bei der Entscheidung berücksichtigen? Was sind die Risiken potenzieller Ergebnisse? Erstellen Sie eine Liste mit den Vor- und Nachteilen der verschiedenen Optionen im Hinblick auf die unterschiedlichen Stakeholder und definieren Sie Ihre Erfolgskriterien. Holen Sie Meinungen und Daten von relevanten Stakeholdern ein. Identifizieren Sie fehlende Informationen und ob es möglich ist, diese zu finden.
- Wird die Lösung beobachtbare Auswirkungen auf die Unternehmensleistung haben (z.B. durch verbesserte Profitabilität, erhöhte Produktivität oder geringere Ineffizienzen und Verschwendung)? Treffen Sie die beste Entscheidung, die angesichts der Ihnen zur Verfügung stehenden Informationen und Zeit möglich ist, und bewerten Sie die Auswirkungen der Entscheidung im Laufe der Zeit.

### Mittelschwer

Übernehmen Sie ein internes oder externes Projekt mit einem engen Zeitplan, herausfordernden Zielen und dem erheblichen Risiko, dass die Ziele des Projekts nicht erfüllt werden können.

- Führen Sie für die Dauer des Projekts ein „Entscheidungstagebuch“, in dem Sie festhalten, welche Entscheidungen Sie treffen und wie lange Sie dafür brauchen.
- Treffen Sie sich regelmäßig mit Ihrem/Ihrer Vorgesetzten oder Mentor\*in, um die Entscheidungen, die Sie während des Projekts treffen, zu besprechen. Denken Sie zu lange über Entscheidungen nach? Stellen Sie bereits getroffene Entscheidungen nachträglich in Frage? Wie bereit sind Sie, Urteile zu fällen? Wie schnell erstellen Sie Aktionspläne? In welchen Projektbereichen fällt Ihnen die Entscheidungsfindung am schwersten? Was sind die Ergebnisse der von Ihnen getroffenen Entscheidungen? Bitten Sie Ihren/Ihre Vorgesetzten/Mentor\*in um Rat, wie er/sie die Projektschritte, die Ergebnisse und die damit verbundenen Entscheidungen angegangen wäre. Beachten Sie die Unterschiede in der Herangehensweise und welche Strategien für die Zukunft sinnvoll sein könnten.

### Schwer

Treffen Sie eine Entscheidung, eine Gelegenheit außerhalb des Kernkompetenzbereichs der Abteilung oder Organisation zu verfolgen, und kommunizieren Sie sie selbstbewusst. Dies könnte beispielsweise die Einführung eines neuen Geschäftsfelds oder einer neuen Einnahmequelle sein.

- Teilen Sie die Entscheidung den Mitarbeiter\*innen mit. Strahlen Sie Selbstvertrauen und Glauben an die Entscheidung aus. Stellen Sie die Vorteile für die Abteilung oder die Organisation als Ganzes vor. Machen Sie sie für jeden Stakeholder, der Ihren Vortrag hört, relevant. Beantworten Sie Fragen.
- Erläutern Sie die Minimierung potenzieller Risiken. Zeigen Sie Vertrauen in die Ressourcen und die Leistungsfähigkeit der Organisation. Besprechen Sie die Beweggründe für die Entscheidung, einschließlich der Wettbewerbs- und Marktkräfte sowie der Machbarkeitsnachweise, um die Entscheidung zu unterstützen.
- Holen Sie nach dem Vortrag Feedback von einem/einer Kolleg\*in ein, mit wieviel Zuversicht Sie die Gründe für das Ergreifen dieser Gelegenheit und die Notwendigkeit der Veränderung dargelegt haben.

# 4. Entwicklungsaktivitäten: Führen und Entscheiden

## Führung



### Fähigkeitsniveaus

#### Mittelschwer

- Koordiniert Gruppenaktivitäten und stellt sicher, dass die Rollen innerhalb des Teams oder der Abteilung klar sind und dass Einzelpersonen wissen, was von ihnen erwartet wird.
- Kommuniziert und überwacht eindeutige Verhaltensregeln, die es einzuhalten gilt.
- Delegiert Arbeit angemessen an andere im eigenen Team oder in der eigenen Abteilung und berücksichtigt dabei die Fähigkeiten, Arbeitsbelastung und Präferenzen anderer und schafft ein Gleichgewicht zwischen routinemäßigen und interessanten Aufgaben.
- Betont den Einfluss und die Bedeutung der Arbeit anderer beim Erreichen der Teamziele.
- Identifiziert die Entwicklungsbedarfe anderer und sorgt dafür, dass sie Kenntnis von den Ressourcen haben, die für ihr Lernen und ihre Entwicklung zur Verfügung stehen.
- Übernimmt Verantwortung für die Einstellung geeigneter Mitarbeiter\*innen in Teams und Abteilungen.

#### Schwer

- Bietet Teams und Abteilungen eindeutige Anleitung und klärt Rollen und Erwartungen und erläutert, wie diese sich auf die Organisationsstrategie beziehen.
- Definiert Standards für angemessenes Verhalten, thematisiert unangemessenes Verhalten anderer und ergreift Maßnahmen, um inakzeptables Verhalten über Gruppen, den Bereich oder die Organisation hinweg zu thematisieren.
- Entscheidet, welches Team oder welche Abteilung am besten aufgestellt ist, bestimmte Aspekte des Gesamtprojekts zu übernehmen, und sorgt für ein angemessenes Gleichgewicht zwischen routinemäßigen und anspruchsvollen Aufgaben.
- Fördert selbständiges Arbeiten und Eigenverantwortung in allen Hierarchieebenen. Inspiriert andere zu Begeisterung und einer positiven Einstellung zu ihrer Arbeit und ihrem Beitrag zum Erfolg des Unternehmens.
- Ermutigt andere, Entwicklungsmöglichkeiten zu verfolgen, und schafft echte Lernmöglichkeiten für Einzelne und Gruppen.
- Erkennt und rekrutiert hochkarätige Mitarbeiter\*innen als Assets für das gesamte Unternehmen.

### Tipps zur Weiterentwicklung

#### Mittelschwer

Überprüfen Sie die individuellen Weiterentwicklungspläne gemeinsam mit jedem der Ihnen direkt unterstellten Mitarbeiter.

- Wie strukturiert sind diese Entwicklungspläne? Setzt der/die Mitarbeiter\*in sich SMART-Zielvorgaben (Spezifisch, Messbar, Erreichbar, Relevant und Zeitgebunden)?
- Inwieweit berücksichtigen diese Ziele die zukünftigen Bedürfnisse der Organisation? Sind sie mit den längerfristigen Zielen der Organisation verknüpft?
- Richten Sie mit jeder Person ein Meeting zum Vereinbaren von Entwicklungszielen ein. Nutzen Sie diese Review-Meetings, um Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten zu identifizieren, einschließlich Stretch-Aufgaben, und um ein besseres Verständnis von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Interessen zu erlangen, um angemessenes Delegieren zu ermöglichen.
- Buchen Sie regelmäßige, fortlaufende Meetings, um die Fortschritte im Hinblick auf die Ziele zu überprüfen.

#### Schwer

Führen Sie ein „Talentaudit“ durch, um ein Verständnis für die Fähigkeiten der Mitarbeiter in Ihrem Fachbereich, Ihrer Geschäftseinheit oder im gesamten Unternehmen zu entwickeln.

- Beurteilen Sie die aktuellen Fähigkeiten und das längerfristige Potenzial sowohl in Bezug auf technische als auch auf Verhaltenskompetenzen anhand eines strukturierten, objektiven Prozesses.
- Prüfen Sie die Ergebnisse im Zusammenhang mit Ihrer Analyse der erforderlichen Fähigkeiten. Nutzen Sie die Ergebnisse der Überprüfung, um den Entwicklungsbedarf und die „Fähigkeitslücken“ im gesamten Bereich zu ermitteln.
- Lassen Sie die Ergebnisse in die Ressourcenplanung und -entwicklung einfließen, die sich darauf konzentrieren, das zu tun, was für die Organisation am wichtigsten ist.

### Mittelschwer

Arbeiten Sie mit einem Mitglied Ihres Teams, das unterdurchschnittliche oder durchschnittliche Leistungen erbringt, und verbessern Sie dessen Leistungen auf ein überdurchschnittliches Niveau.

- Stützen Sie Ihr Feedback auf objektive Daten und spezifische Verhaltensbeobachtungen. Gehen Sie offen an Leistungsdiskussionen heran, ermutigen Sie zu Beiträgen und bleiben Sie unvoreingenommen. Halten Sie ein Gleichgewicht zwischen konstruktivem Feedback und Feedback über erfolgreiche Leistungen. Betonen Sie die Bedeutung einer guten Leistung für die Ambitionen des Einzelnen und den Beitrag, den er/sie für die gesamte Organisation leistet.
- Ermitteln Sie gemeinsam Bereiche der Weiterentwicklung sowie spezifische Leistungsdefizite. Vereinbaren Sie Maßnahmen zur Behebung von Leistungsdefiziten. Erstellen Sie einen 3-6-Monatsplan, in dem Sie alle leistungsbezogenen Gespräche dokumentieren, und überwachen Sie die laufende Leistung genau. Konzentrieren Sie sich dabei auf die vereinbarten Maßnahmen. Ändern Sie den Plan gemeinsam mit der betreffenden Person, wenn sie Fortschritte macht.

### Schwer

Überprüfen Sie die Effektivität Ihres gegenwärtigen Leistungsmanagement-Prozesses.

- Ermutigt und ermöglicht der Prozess SMARTe Ziele und eindeutige Leistungskennzahlen, die mit der Organisationsstrategie übereinstimmen? Ermutigt Ihr Performance-Management-Prozess die richtigen Verhaltensweisen? Holen Sie Feedback von Manager\*innen und ihren Mitarbeiter\*innen darüber ein, wie sie den Prozess finden und wie nützlich die erhobenen Daten für die laufende Entwicklungsplanung sind.
- Passen Sie den Prozess und die unterstützenden Strukturen an, um eine vollständige Teilnahme und Übereinstimmung mit den Leistungskennzahlen zu fördern. Überprüfen Sie nach einiger Zeit die Wirksamkeit dieser Veränderungen.

# 4. Entwicklungsaktivitäten: Unternehmerisch Denken und leistungsorientiert Handeln

## Initiative



### Fähigkeitsniveaus

#### Mittelschwer

- Begrüßt anspruchsvolle Ziele und arbeitet sich durch Herausforderungen, um erfolgreich zu sein.
- Zeigt nachhaltige Energie, Elan und Entschlossenheit und arbeitet bei Bedarf länger.
- Identifiziert eigenen Entwicklungsbedarf und sucht proaktiv nach Gelegenheiten, sich weiterzuentwickeln.
- Identifiziert und verfolgt Gelegenheiten zur Karriereentwicklung und versucht, in Rollen mit mehr Einfluss und Verantwortung vorwärtszukommen.
- Initiiert und erzeugt Aktivität im Team oder in der Abteilung.

#### Schwer

- Setzt sich selbst immer anspruchsvollere Ziele, fordert sich dann heraus, sie zu übertreffen, und hält allen Hindernissen und Schwierigkeiten zum Trotz durch.
- Investiert jederzeit viel Engagement, Energie, Elan und Entschlossenheit und ist sehr bereit, erheblich länger zu arbeiten. Inspiriert andere, ihre eigene Zeit und Energie auf ähnliche Weise zu investieren.
- Hat klare Karrierepfade im Auge und identifiziert persönliche Entwicklungsstrategien, um die eigenen Stärken zu maximieren und Entwicklungsbedarf anzugehen. Überprüft regelmäßig den Fortschritt anhand der Karrierepfade und weiterer Karrieremöglichkeiten.
- Erstellt und verfolgt eine langfristige Karriereentwicklungsstrategie und entwickelt das eigene Potenzial vollständig durch fortlaufend erweiterte Verantwortung und Einfluss in der Organisation und möglicherweise darüber hinaus.
- Initiiert und erzeugt Aktivität in der ganzen Organisation.

### Tipps zur Weiterentwicklung

#### Mittelschwer

Entwickeln Sie für sich selbst eine langfristige Strategie für Ihr berufliches Fortkommen und berücksichtigen Sie dabei die nächsten fünf oder sogar zehn Jahre.

- Identifizieren Sie eine/n Karrierementor\*in, der/die Sie begleitend unterstützt. Sprechen Sie mit äußerst erfolgreichen Führungskräften über ihren Karrierefortschritt sowie die Gelegenheiten und Herausforderungen, denen sie ausgesetzt sind.
- Identifizieren Sie Erfahrungen, die Sie in unterschiedlichen Phasen Ihrer Karriere machen müssen, um an Ihr Ziel zu gelangen. Sind Sie an einer Laufbahn als Manager\*in oder technischer Experte bzw. technische Expertin interessiert? Sind Sie an operativen Rollen oder der Erfahrung im Hauptsitz/Konzern interessiert? Sorgen Sie dafür, dass Sie einen klaren persönlichen Entwicklungsplan haben. Überprüfen Sie dies mindestens vierteljährlich mit Ihrem/Ihrer Mentor\*in, damit Ihr Fokus auf Ihre Karriereziele ausgerichtet bleibt, und lassen Sie Veränderungen in Ihrem Plan zu.

#### Schwer

Überprüfen und aktualisieren Sie die Prioritäten und Ziele Ihrer Geschäftseinheit.

- Welche Ziele gibt es für Ihren Bereich? Was sind die wichtigsten Leistungskennzahlen (KPIs)? Wie wird Ihre Geschäftseinheit sonst noch gemessen? Wie schneidet Ihr Bereich bei diesen Maßnahmen ab? Welche Ziele haben Sie sich für die Geschäftseinheit und die Manager\*innen gesetzt?
- Überprüfen Sie die Gesamtstrategie und die Ziele der Organisation. Wie gut unterstützt Ihre Geschäftseinheit das Erreichen dieser Ziele? Berücksichtigen Sie die Veränderungen, die sich in Zukunft wahrscheinlich auf die Organisation auswirken werden. Wie gut ist Ihre Geschäftseinheit in der Lage, sich an diese Veränderungen anzupassen?
- Passen Sie Ihre Ziele nach dieser Beurteilung an. Stellen Sie sicher, dass diese Ziele Ihre Geschäftseinheit dazu herausfordern, einen maximalen Nutzen/eine maximale Unterstützung für die Organisation oder den Bereich zu liefern. Übertragen Sie diese in Ziele für Manager\*innen und andere wichtige Mitarbeiter\*innen. Überprüfen Sie die Ziele im Hinblick auf die sich ändernden Prioritäten der Organisation und bewerten Sie sie neu.

## Tipps zur Weiterentwicklung

### Mittelschwer

Nehmen Sie zusätzlich zu Ihren alltäglichen Aufgaben und Pflichten noch ein schwieriges und herausforderndes Projekt in Angriff – helfen Sie beispielsweise dabei, ein Projekt, das zu scheitern droht, doch noch heranzureißen.

- Vereinbaren Sie ein Briefing mit dem Projektverantwortlichen und finden Sie heraus, was die wichtigsten Themen sind. Warum gibt es Schwierigkeiten im Projekt? Womit gibt es Schwierigkeiten im Projekt? Verschaffen Sie sich Zugriff auf Projektpläne, Statusberichten, Risikoanalysen oder alle sonstigen Informationen und Daten, die aufzufinden sind. Investieren Sie Energie darin, sich auf das Treffen mit dem Projektteam so gut es geht vorzubereiten.
- Treffen Sie sich mit wichtigen Mitgliedern des Projektteams, bauen Sie eine positive Beziehung zu ihnen auf und halten Sie die Stimmung optimistisch. Zeigen Sie Elan und Energie durch Ihre Bereitschaft, angesichts von Widerständen durchzuhalten und bei Bedarf länger zu arbeiten.

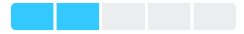
### Schwer

Übernehmen Sie eine vielbeachtete Rolle, die im Hinblick auf die Komplexität oder den Umfang für Sie eine wesentliche Herausforderung darstellt.

- Holen Sie sich Unterstützung von einem Sponsor oder einem/einer Mentor\*in, um Ihnen dabei zu helfen, eine Rolle zu identifizieren, die eine wirkliche Veränderung im Hinblick auf Komplexität oder Umfang bedeutet (z.B. Management einer gesamten Abteilung oder einer, die große Budget- oder aufsichtsrechtliche Verantwortung trägt). Ergreifen Sie Gelegenheiten im Hinblick auf Herausforderungen, Risiko, Sichtbarkeit und den Umfang, in dem sie Ihre Karriereambitionen und die Organisationsziele unterstützen.
- Investieren Sie viel Engagement, Energie und Elan in diese neue Rolle und sorgen Sie dafür, dass Sie Ihren Fokus weiterhin auf die langfristige Karriereplanung richten. Füllen Sie die Rolle erfolgreich aus und suchen Sie proaktiv nach Gelegenheiten während dieser Erfahrung, um Ihren Verantwortungsbereich auszuweiten.

# 4. Entwicklungsaktivitäten: Unternehmerisch Denken und leistungsorientiert Handeln

## Unternehmerisches Denken



### Fähigkeitsniveaus

#### Mittelschwer

- Baut proaktiv ein breites Verständnis der wichtigsten Antriebskräfte lokaler Märkte und darüber hinaus auf.
- Sucht und bietet Gelegenheiten, Geschäfte zu machen.
- Überwacht die Leistung des Teams anhand von Finanzinformationen und handelt entsprechend nach den Daten.
- Verfolgt Ausgaben, identifiziert Einsparmöglichkeiten und wendet kosteneffiziente Methoden an. Ermutigt andere, unnötige Verschwendung zu vermeiden und Kosten zu reduzieren.

#### Schwer

- Nimmt langfristige lokale und globale Marktentwicklungen und ihre Auswirkungen auf die Organisation vorweg und überwacht sie aktiv.
- Sucht laufend neue Geschäftschancen und ergreift Möglichkeiten, die sich aus Veränderungen in Bereichen wie Technologie, Mitbewerber, Marktbedingungen, Gesetzgebung und Politik ergeben.
- Versteht und interpretiert wichtigen Finanzdaten und nutzt diese Informationen effektiv, um die Leistung der Abteilung oder Organisation zu überwachen und zu planen.
- Versteht die Folgen allgemeinerer Wirtschaftsdaten für die Organisation und nutzt diese Informationen, die Geschäftsstrategie der Organisation zu planen.
- Wendet die kosteneffizientesten Methoden an und fördert eine kostenbewusste, Verschwendung vermeidende Kultur in der ganzen Abteilung oder Organisation unter Anerkennung und Belohnung diesbezüglicher Bemühungen.

### Tipps zur Weiterentwicklung

#### Mittelschwer

Untersuchen Sie die Produkte und Dienstleistungen Ihres Unternehmens, um zu verstehen, welche Faktoren den lokalen Markt und andere Märkte bestimmen.

- Beschaffen Sie sich Daten, um eine Aufschlüsselung und Analyse der Rentabilität, der Kapitalkosten, des Marktanteils innerhalb lokaler und anderer Märkte oder anderer relevanter Leistungsfaktoren zu erstellen.
- Stimmen Sie sich mit Ihren Finanz- und Vertriebsabteilungen ab, um die Faktoren besser zu verstehen.
- Führen Sie eine SWOT-Analyse durch, um potenzielle Chancen und Risiken zu ermitteln. Erstellen Sie einen Bericht, den Sie leitenden Angestellten zur Verfügung stellen. Beziehen Sie Empfehlungen und Vorschläge für die nächsten Schritte mit ein.

#### Schwer

Richten Sie ein Gremium zur Überprüfung der Konkurrenten ein, das sich insbesondere mit aufstrebenden Marktteilnehmern und Märkten befasst.

- Welche Mitbewerber sind gut positioniert, um in neu entstehenden Bereichen mitzuspielen und von neuen Technologien zu profitieren? Beurteilen Sie deren Marktreife und identifizieren Sie diejenigen, die weniger gut positioniert sind. Was bedeutet das für das Wettbewerbsgleichgewicht in der Branche oder für Akquisitionsmöglichkeiten? Wie könnten sich diese Entwicklungen auf Ihren eigenen Marktanteil und den Ihrer Mitbewerber auswirken?
- Überlegen Sie, wie Sie geografische Gegebenheiten und unterschiedliche Umgebungen nutzen können, um Ihren Wettbewerbsvorteil zu verbessern.
- Identifizieren Sie als Ergebnis dieser Meetings Aktionen mit großer Wirkung und nehmen Sie sich vor, diese voranzutreiben.

## Tipps zur Weiterentwicklung

### Mittelschwer

Erkennen und untersuchen Sie eine Gelegenheit, ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung anzubieten.

- Führen Sie eine gründliche Analyse durch, um die Erfolgsfaktoren sowie die geschäftlichen, marktbezogenen, technologischen und sonstigen Einschränkungen zu ermitteln. Was wäre ein Erfolg für Sie? Was sind die größten Risiken und Probleme im Zusammenhang mit dieser Gelegenheit? Kennen Sie die Investitionsrendite? Wie lange wird es dauern, bis das Produkt oder die Dienstleistung die Anfangsinvestition wieder einspielt?
- Berücksichtigen Sie die Skalierbarkeit und das Cross-Selling-Potenzial des neuen Produkts oder der Dienstleistung.
- Stellen Sie Ihre Ergebnisse dem Senior Management vor.

### Schwer

Führen Sie eine Machbarkeitsstudie über einen aufstrebenden Markt oder ein neues Produkt- oder Dienstleistungsangebot durch.

- Führen Sie eine gründliche Analyse durch, um zu bestimmen, was für den Eintritt in diesen neuen Markt erforderlich ist.
- Denken Sie über das allgemeinere Geschäftsumfeld nach (z.B. die aktuelle politische, wirtschaftliche und aufsichtsrechtliche Situation). Untersuchen Sie die breiteren politischen, wirtschaftlichen, sozio-kulturellen, technologischen, rechtlichen und ökologisch-geografischen Faktoren mithilfe einer PESTLE-Analyse. Berücksichtigen Sie kulturelle Unterschiede und Sprachbarrieren.
- Stellen Sie Ihre Erkenntnisse leitenden Führungskräften oder dem Verwaltungsrat vor und geben Sie klare Empfehlungen zum weiteren Vorgehen ab.



## 5. Plan zur persönlichen Weiterentwicklung

### Anleitung:

- Identifizieren Sie insgesamt bis zu sechs (6) Kompetenzen, die in dieser **Entwicklungsplanvorlage** enthalten sein sollten.
- Bei den sechs handelt es sich wahrscheinlich um eine Kombination aus den Kompetenzen, bei denen Sie in den Assessment-Ergebnissen die niedrigste Punktzahl im Hinblick auf das Kompetenzpotenzial erhalten haben, und denjenigen, die Sie als kritisch für Ihren kurzfristigen Erfolg (in den nächsten 12 Monaten) ansehen.
- Verwenden Sie für jede Zielkompetenz die Entwicklungsaktivitäten in Abschnitt 4, um Ihren nachstehenden Entwicklungsplan zu erstellen und Ihnen dabei zu helfen, sie bis auf das gewünschte Fähigkeitsniveau weiterzuentwickeln.

#	Kompetenz	Angestrebtes Fähigkeitsniveau (Mittelschwer oder Schwer)	Entwicklungsziel	Entwicklungsaktivität (Wählen Sie aus „Entwicklungsaktivitäten“ in Abschnitt 4)	Benötigte Unterstützung	Zeitraum	Prüfprozess
1							
2							
3							
4							
5							
6							

# 6. Assessment-Methodik



Dieses Profil basiert auf Informationen über Sample Candidate1 aus folgenden Quellen:

### Fragebogen / Fähigkeitstest

OPQ32r UK English v1 (Std Inst)

Verify Interactive - G+ - UKE

### Vergleichsgruppe

OPQ32r Britisches Englisch Gesamtbevölkerung 2012 (INT)

Interactive G+ General Composite (INT) v1

## Über diesen Bericht

Dieser Bericht wurde mit dem Online-Assessment-System von SHL generiert. Er enthält Informationen aus dem Occupational Personality Questionnaire (Fragebogen zum persönlichen Arbeitsstil™ - OPQ32). Die Nutzung dieser Fragebögen und Tests ist Personen vorbehalten, die in ihrer Verwendung und Auswertung speziell geschult wurden.

Die Angaben in diesem Auswertungsbericht beruhen auf den Ergebnissen der von den Teilnehmern ausgefüllten Fragebögen und absolvierten Tests und spiegeln im Wesentlichen die Antworten der Teilnehmer wider. Bei der Interpretation dieser Angaben ist die Subjektivität von auf Fragebogenantworten beruhenden Einstufungen zu berücksichtigen.

Dieser Bericht wurde elektronisch generiert. Der Nutzer der Software kann den Text des Auswertungsberichts ändern und ergänzen.

SHL Global Management Limited und die mit ihr verbundenen Unternehmen übernehmen keine Garantie dafür, dass der Inhalt dieses Auswertungsberichts unverändert dem entspricht, was das Computersystem ausgegeben hat. Wir übernehmen keine Haftung für die Folgen, die sich aus der Verwendung dieses Berichts ergeben, ausgeschlossen wird auch jegliche Haftung (einschließlich Fahrlässigkeit) für dessen Inhalt.

[www.shl.com](http://www.shl.com)

**Disclaimer:** © 2023 SHL und/oder deren Tochtergesellschaften. Alle Rechte vorbehalten. SHL und OPQ sind im Vereinigten Königreich und in anderen Ländern eingetragene Warenzeichen.

Dieser Auswertungsbericht enthält geistiges Eigentum von SHL. Kunden von SHL ist die Vervielfältigung, Veränderung, Speicherung und Veröffentlichung dieses Auswertungsberichtes ausschließlich für den internen Gebrauch und für nichtkommerzielle Zwecke gestattet.

## Angaben zur Person

Name	Sample Candidate1
OPQ-Teilnehmerdaten	RP1=7, RP2=6, RP3=3, RP4=6, RP5=6, RP6=4, RP7=5, RP8=5, RP9=5, RP10=4, TS1=7, TS2=2, TS3=5, TS4=7, TS5=7, TS6=6, TS7=6, TS8=5, TS9=6, TS10=7, TS11=4, TS12=6, FE1=9, FE2=6, FE3=7, FE4=4, FE5=6, FE6=7, FE7=6, FE8=6, FE9=5, FE10=5, CNS=1.
Auswertungsbericht	Bericht zur persönlichen Potenzialentfaltung