

# TMA Kompetenzen

## Kompetenzen und Verhaltensbeispiele



# Anpassungsfähigkeit

---

## Allgemein

- ist bereit, die eigene Routine zu verändern
- ist nicht unbeweglich
- verwechselt Anpassungsfähigkeit nicht mit dem Aufgeben der eigenen Identität (und sozialen Normen)

## Operativ

- arbeitet weiter effektiv, wenn die Aufgaben sich plötzlich verändern
- braucht nicht allzuviel Zeit, sich einer neuen Aufgabe anzupassen
- geht gut mit andersartigen sozialen Normen um
- passt die eigene Arbeitsweise problemlos an, wenn die Situation dies erfordert
- passt sich leicht an ein neues Arbeitsumfeld mit anderen Regeln an

## Taktisch

- gleicht, wenn notwendig, Planungen und Abläufe problemlos an
- ist in der Lage, adäquate Arbeitsbeziehungen mit Kunden und Kollegen anderer ethnischer Herkunft, anderen Glaubens und Charakters aufzubauen und aufrechtzuerhalten
- passt die eigene Verhaltensweise bis zu einem gewissen Punkt an ein anderes Arbeitsumfeld an; wehrt sich nicht
- passt eigene Pläne und Ziele an, wenn hieraus ein gewisser Vorteil zu ziehen ist
- passt sich nach einer Fusion oder Übernahme problemlos an die veränderten Anforderungen und Aufgaben an

## Strategisch

- erkennt in unterschiedlichen Situationen und Bereichen fest, welche relevanten Kulturelemente vorherrschen und reagiert darauf entsprechend
- macht sich die Verhaltensregeln, schnell zu Eigen, die innerhalb und außerhalb der Organisation zu einer neuen Position gehören, schnell zu Eigen
- paßt die eigene Sichtweise und die eigenen Ziele an, um letztendlich das gemeinsame Ergebnis zu erreichen
- steht unterschiedlichen sozialen Normen und Verhaltensregeln aufgeschlossen gegenüber, ohne das Gefühl zu haben, die eigene Identität aufzugeben.
- verhält sich in verschiedenen Kulturen angemessen und übernimmt die entsprechenden sozialen Normen

# Auffassungsvermögen

---

## Allgemein

- Erkennt Probleme frühzeitig und passt Handlungen entsprechend an
- Erkennt und durchblickt Beziehungen und Verbindungen
- Erklärt auf einfache Weise logische Verbindungen und Beziehungen
- Untersucht und analysiert auf systematische Weise
- Versteht komplexe Situationen, Probleme und Prozesse

## Operativ

- Sieht die Folgen von Handlungen und Entscheidungen ab und handelt entsprechend
- Sieht die Folgen von Handlungen und Entscheidungen ab und handelt entsprechend
- Trennt das Wichtige vom Nebensächlichen und setzt Prioritäten
- Weist auf (veränderte oder neue) Situationen hin, die nicht in Prozessen und Vorschriften berücksichtigt werden
- Wird aktiv, sobald sich Probleme abzeichnen

## Taktisch

- Analysiert (Teil-) Probleme und zieht klare und fundierte Schlussfolgerungen
- Definiert (Teil-) Probleme
- Eruiert wichtige Informationen, sammelt sie und stellt sie miteinander in Verbindung
- Findet neue Wege zur Lösung von Problemen
- Initiiert und führt selbstständig die Untersuchung von Ursachen und Inhalten von (Teil) Problemen
- Schafft die Verbindungen zwischen den verschiedenen Aspekten eines Problems

## Strategisch

- Betrachtet die Dinge immer aus verschiedenen Perspektiven
- Entwickelt neue Szenarien, wenn sich Sachverhalte und/oder Umstände ändern
- Entwirft auf Grundlage derselben Informationen verschiedene Szenarien
- Erkennt die besonderen Strukturen innerhalb von Prozessen
- Liefert verschiedene Lösungswege für komplexe Problemsituationen und schwierige Fragestellungen
- Stellt Probleme in einen breiteren Kontext
- Überschaute gleichermaßen Teilaspekte und das große Ganze

# Auftreten

---

## Allgemein

- bringt anderen Respekt entgegen
- hat ein gepflegtes Äußeres
- wahrt die Etikette

## Operativ

- benimmt sich korrekt und gemäß den bestehenden Umgangsformen
- besitzt Sachverstand und antwortet kompetent
- besitzt und antwortet mit Sachverstand
- kleidet sich seiner/ihrer Position entsprechend
- macht einen guten, ersten Eindruck und hält diesen aufrecht
- spricht Menschen korrekt an, im Einklang mit der Kultur der Organisation

## Taktisch

- baut durch natürliches Interesse am Anderen eine persönliche Beziehung zu Kunden und Kollegen auf
- ist beständig in seinem/ihrer Konversationsstil und ändert nicht plötzlich die Form
- passt Stil und Kleidung seiner/ihrer Stellung an
- repräsentiert die Organisation in der Wahl seiner/ihrer Kleidung
- spricht mit Sachverstand über sein/ihr Fachgebiet und gibt nicht vor, ein Experte auf anderen Gebieten zu sein
- spricht mit Sachverstand über sein/ihr Fachgebiet und gibt nicht vor, ein Experte auf anderen, Gebieten zu sein
- strahlt Selbstvertrauen aus und reagiert kompetent auf Fragen

## Strategisch

- beherrscht die Etikette und hält sich daran
- Ist in der Lage einzuschätzen, welches Verhalten in unterschiedlichen Situationen angebracht und effizient ist
- ist in der Lage, seinen/ihren Sprachgebrauch und sein/ihr Auftreten seiner/ihrer Rolle und der anderer Personen anzupassen
- ist in der Lage, sich in verschiedenen Kreisen und Milieus zu bewegen
- Ist in der Lage, sich schnell an die Normen und Umgangsformen einer neuen Umgebung anzupassen
- nutzt nonverbales Verhalten, um sein/ihr Auftreten zu verbessern

# Beharrlichkeit

---

## Allgemein

- fährt fort, bis klar ist, dass ein Ziel nicht erreicht werden kann
- gibt bei Problemen nicht auf
- ist in der Lage einzuschätzen, wann man fortfahren muß und wann ein unerreichbares Ziel aufgegeben werden muß

## Operativ

- hält an seiner/ihrer Meinung fest, auch wenn andere dieser nicht zustimmen
- Ist von seinem/ihrer Ansatz überzeugt, auch wenn dieser nicht sofort erfolgreich ist
- ist zu Kompromissen nicht bereit; bleibt bei seiner/ihrer Meinung
- versucht es wieder und wieder, gegen alle Widerstände

## Taktisch

- Folgt professionellen Verhaltensregeln, auch wenn sie gegen die Interessen der Organisation gehen
- Ist in der Lage einzuschätzen, wann es nicht mehr realistisch ist, an seiner/ihrer Meinung oder seinem/ihrer Vorschlag festzuhalten
- Ist überzeugt von der eigenen Meinung, den eigenen Ideen, Methoden und Vorschlägen
- Schliesst keine Kompromisse unter Druck
- Verliert durch Kritik und Widerstand nicht die Kontrolle

## Strategisch

- bleibt auch bei Veränderungen bei seiner/ihrer Meinung und seinem/ihrer Kurs
- bleibt trotz Widerstand bei seiner/ihrer Meinung, wenn sie von Experten geteilt wird
- hält an einer langfristig festgelegten Strategie fest
- Neigt nicht dazu seinen/ihrer Kurs unter Druck zu ändern, auch wenn die Alternative attraktiv zu sein scheint
- Neigt nicht dazu, seine/ihre Strategie zu ändern, sobald die Umstände sich ändern

# Belastbarkeit

---

## Allgemein

- unterscheidet Wichtiges von Nebensächlichkeiten
- verfügt über eine gesunde Selbsteinschätzung
- weiß, welchem Stress er/sie gewachsen ist

## Operativ

- Bleibt auch unter Zeitdruck konzentriert
- bleibt ruhig, wenn die Arbeit nicht vorangeht und Deadlines möglicherweise nicht erfüllt werden können
- erbringt unter Druck bessere Leistungen und sieht dies als Herausforderung
- Ist in der Lage, mit Kritik und Enttäuschungen umzugehen
- verliert nicht das Gleichgewicht, wenn die Arbeitsmenge plötzlich anwächst

## Taktisch

- bleibt auch in unerwarteten Situationen selbstsicher
- geht Widerstände objektiv und rational an; setzt neue Ziele und Prioritäten
- Ist in der Lage, unbegründete Kritik zu relativieren und weiterzumachen
- ist realistisch, was in einer bestimmten Zeit geschafft werden kann; traut sich, zu unrealisierbaren Angeboten 'nein' zu sagen
- sieht Kritik positiv als Mittel sich zu verbessern

## Strategisch

- Behält in Krisensituationen den Überblick und setzt entsprechende Prioritäten
- erholt sich schnell von Enttäuschungen und Rückschlägen und richtet seine/ihre Energie auf Anderes
- erlaubt sich, in kritischen Situationen einen Schritt zurück zu tun, und zu reflektieren, um geeignete Maßnahmen durchzudenken
- geht gut mit sozialen Druck um und passt gegebenenfalls sein/ihr Verhalten an
- Geht mit der Aufmerksamkeit der Medien gut um; weiß, wie sie zu werten und wie auf sie zu reagieren ist

# Coaching

---

## Allgemein

- besitzt das Geschick, das Wissen und die Erfahrung andere zu coachen
- besitzt eine gute Selbsteinschätzung
- erkennt seine/ihre Position als Coach und deren Einfluss auf andere

## Operativ

- ermutigt und motiviert andere dazu, eigene Lösungen zu bringen
- identifiziert und klärt, welche Probleme andere bei der Durchführung ihrer Aufgaben haben könnten
- macht anderen klar, was von ihnen erwartet wird und hilft ihnen, diese Ziele zu erreichen
- Sorgt für Richtlinien und professionellen Rat, um die Leistung anderer zu verbessern
- überträgt anderen Eigenverantwortung, vor allem in Hinblick auf den eigenen Lernprozess

## Taktisch

- ermutigt andere, sich an organisationsweiten Aktivitäten zu beteiligen
- Hilft anderen, die Bedeutung einer umfassenden Orientierung innerhalb der Organisation zu erkennen
- hilft anderen, die richtigen Kontakte in der Organisation zu knüpfen
- kommt nicht mit Lösungen, sondern bestärkt andere in der eigenen Problemlösung
- verstärkt das Verständnis anderer für die informellen Spielregeln und Kreisläufe innerhalb der Organisation

## Strategisch

- erkennt die Talente anderer
- ermutigt andere, ihre eigene Karriere zu planen
- ermutigt andere, Schritte zur Umsetzung der eigenen Karriereziele zu unternehmen
- hilft anderen bei der Realisierung ihrer Karrierewünsche, auch wenn diese außerhalb der eigenen Organisation liegen
- hilft anderen beim Ausloten ihrer Grenzen und Möglichkeiten, auch wenn sie nur außerhalb der eigenen Organisation gefunden werden können

# Delegieren

---

## Allgemein

- delegiert Aufgaben an die richtigen Person
- hat Vertrauen in die Qualitäten der Mitarbeiter
- ist in der Lage seine Autorität zurückzustellen

## Operativ

- erlaubt Mitarbeitern, Fehler zu machen und unterstützt sie nach wie vor
- gibt der Person, an die die Aufgabe delegiert ist, ausreichende Informationen
- hat Vertrauen in die Qualitäten der Person, an die die Aufgabe delegiert ist
- macht deutlich, was bei delegierten Aufgaben vom anderen erwartet wird
- überträgt die richtigen Aufgaben an die richtigen Personen, gemäß ihrer Kompetenz

## Taktisch

- berücksichtigt Machbarkeit und Risiko bei der Delegation von Verantwortung
- bespricht mögliche Folgen delegierter Aufgaben und Verantwortlichkeiten mit dem übergeordneten Management
- betrachtet die Delegation als Entwicklungsmöglichkeit für den Mitarbeiter
- bietet dem Mitarbeiter die Möglichkeit, delegierte Aufgaben nach eigenem Ermessen durchzuführen
- informiert Kunden und andere Beteiligte über die delegierten Aufgaben und Verantwortlichkeiten

## Strategisch

- delegiert, um damit selbst mehr Zeit zu haben und zur Qualitätsverbesserung der eigenen Organisation beizutragen
- ist in der Lage los zu lassen und sich auf die Qualitäten seiner Mitarbeiter zu verlassen
- lässt andere die Lorbeeren für erzielte Erfolge
- steht den Risiken und Problemen, die mit der Delegation von Aufgabenverbunden sind, offen gegenüber
- überträgt alle Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die nicht unbedingt selbst durchgeführt werden müssen, an andere
- überträgt wichtige und attraktive Aufgaben und Projekte an andere, auch wenn dies einen Statusverlust bedeutet



# Detailgenauigkeit

---

## Allgemein

- ist aufmerksam und konzentriert
- ist beharrlich und bleibt konzentriert
- stört sich an kleinen Fehlern

## Operativ

- behandelt Details sorgsam und macht wenig Fehler
- bleibt bei Routineaufgaben kritisch und achtet auf die Umsetzung
- führt Anweisungen sorgsam und fehlerlos durch
- ist in der Lage lange mit Zahlenmaterial zu arbeiten
- kontrolliert seine Arbeit und konzentriert sich auf Details

## Taktisch

- erarbeitet Systeme, um detaillierte Informationen adäquat verwalten und kontrollieren zu können
- erkennt leicht Lücken in Tabellen und Übersichten
- erkennt schnell Widersprüche in detaillierten Informationen
- setzt Ideen in Arbeitspläne um und vernachlässigt dabei keine Details
- strukturiert besprochene Themen und hat ein Auge für relevante Details

## Strategisch

- erkennt Details in Daten und im Verhalten, die für ein bestimmtes Muster relevant sind
- Erkennt leicht Widersprüche in Berichten und Budgets.
- Erkennt leicht Widersprüche in großen, komplexen Informationsmengen
- erkennt Trends in Zahlenmaterial
- greift essenzielle Details aus einer komplexen Informationsmenge heraus

# Disziplin

---

## Allgemein

- erkennt die Hintergründe von Regeln und Prozeduren an
- kann sich mühelos bestehenden Regeln fügen
- versteht die Wichtigkeit, sich an Regeln zu halten

## Operativ

- erkennt klar die Grenzen seines Fachwissens, seiner Position und seiner Zuständigkeiten
- fragt bei Vorgesetzten um Rat, wenn eine Situation auftritt, in der geltende Regeln und Abläufen umgangen werden müssen
- handelt nicht entgegen den Regeln, Abläufen, der Betriebspolitik oder der Ethik seiner Position
- informiert sich über Veränderungen von Regeln, Abläufen und Arbeitsweisen
- möchte klare Anweisungen bezüglich Regeln, Abläufen und Arbeitsweisen

## Taktisch

- erkennt Situationen, in denen von Standardrichtlinien abgewichen werden muss
- fragt in Angelegenheiten, die die eigene Kompetenz überschreiten, beim übergeordneten Management nach
- ist über die Politik und die Ethik der Organisation informiert
- sucht im Zweifel Bestätigung bei dem entsprechenden Verantwortlichen

## Strategisch

- begreift, dass Regeln und Prozeduren notwendig sind, verfolgt jedoch auch kritisch, ob diese durchführbar sind
- versteht, dass es eine `Grauzone` gibt, in der bestehende Regeln und Prozeduren - innerhalb gewisser Grenzen - einer Interpretation bedürfen

# Durchsetzungskraft

---

## Allgemein

- äußert seine Meinung (z.B. in einem Meeting), auch wenn diese diametral im Gegensatz zu der Meinung der Kollegen steht.
- Äußert seine/ihre Meinung, wenn etwas nicht in Ordnung ist – wartet nicht ab, daß etwas passiert
- bleibt ruhig, auch wenn andere sich laut und dominant gebärden
- Vermittelt klar seine/ihre Meinung oder seinen/ihren Standpunkt
- vermittelt Selbstvertrauen durch seine/ihre Haltung, sucht und hält Augenkontakt

## Operativ

- Drückt sich klar aus und sagt seine/ihre Meinung
- Erklärt klar und eindeutig, welches Verhalten nicht geschätzt wird, ohne seine persönliche Meinung über die betreffende Person zu äussern
- hält seine/ihre Meinung nicht zurück, tut dies aber ohne zu provozieren

## Taktisch

- Sagt seine/ihre Meinung, ohne damit Wechselbeziehungen zu verletzen
- tritt für seine/ihre Überzeugungen ein, berücksichtigt dabei aber die gemeinsamen Interessen
- zeigt die eigenen Interessen, ohne die der Organisation aus dem Auge zu verlieren

## Strategisch

- handelt strategisch; weiß wann er/sie seine/ihre Meinung sagen muß
- Kann seine/ihre Meinung für sich behalten, bis genügend Unterstützung aufgebaut wurde
- setzt sich für die Interessen der Organisation in einem Kontext von Kooperation ein

# Ehrgeiz

---

## Allgemein

- ist bereit, Energie in die eigene Entwicklung zu stecken
- konzipiert seinen eigenen Karriereplan und handelt danach
- lernt von erfolgreichen Menschen
- verfügt über genügend Energie

## Operativ

- arbeitet hart und möchte sich in seiner Position auszeichnen
- entwickelt sich durch Schulungen in der Freizeit weiter, um seine Sachkenntnisse zu erweitern
- profiliert sich durch fachbezogene Eigenschaften
- sucht die Möglichkeit, sichtbare Erfolge zu erzielen

## Taktisch

- baut innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation ein Netzwerk auf, das seine Karrierechancen erhöht
- erkundet seine Möglichkeiten in der Organisation
- gibt sich nicht zufrieden mit einer Situation, in der es wenig Aufstiegsmöglichkeiten gibt
- hat ein klares persönliches Ziel vor Augen
- übernimmt Verantwortung und zusätzliche Aufgaben

## Strategisch

- erkennt Chancen zur Weiterentwicklung
- ist aktiv an der eigenen Organisation und deren Umfeld beteiligt
- ist nicht nur auf die eigene Organisation beschränkt
- möchte seine Organisation in wichtigen Netzwerken, Organisationen und Instanzen repräsentieren
- sitzt in verschiedenen Komitees und nimmt an gesellschaftlichen Veranstaltungen teil

# Eigeninitiative

---

## Allgemein

- bietet als Erster Pläne und Ideen an
- Hat eine pro-aktive Grundeinstellung Ist der Erste, der aktiv mit Plänen und Ideen kommt
- schafft und nutzt Gelegenheiten
- tut Dinge, die er/sie nicht hätte tun müssen

## Taktisch

- benennt und diskutiert Widerstand, wo und wann es notwendig ist
- bezieht in unklaren Situationen, in denen andere nichts tun, eindeutig Stellung; bemüht sich, einen toten Punkt zu überwinden
- erkennt in einem Gespräch nutzbringende Möglichkeiten
- sucht aktiv nach Lösungen, um in einer Besprechung einen toten Punkt zu überwinden
- sucht aktiv nach Möglichkeiten die seinen Service verbessern

## Operativ

- denkt über die eigene Tätigkeit nach und präsentiert neue Vorschläge und Pläne
- erkennt Chancen und setzt diese zum Vorteil der eigenen Organisation um
- ist nicht nachgiebig, sondern handelt selbst
- unterbreitet unaufgefordert Vorschläge und Ideen, die der Organisation zugute kommen
- zieht Aktivitäten und Verantwortlichkeiten an sich

## Strategisch

- erkennt in Arbeitsgemeinschaften die Chancen einer besseren Positionierung der eigenen Organisation
- erkennt langfristige Chancen für die eigene Organisation und entwickelt dementsprechende Pläne
- erkennt nützliche und relevante Kontakte und tritt zugunsten der eigenen Organisation an sie heran
- nutzt Geschäftskontakte und sucht die richtigen Leute für die eigenen Interessen zu gewinnen
- unterbreitet strategischen Partnern Vorschläge und Pläne für zukünftige Aktivitäten

# Einfühlungsvermögen

---

## Allgemein

- besitzt eine `soziale Antenne`
- schenkt anderen Personen und ihrem Verhalten Beachtung (was sie sagen und tun)
- verfügt über eine gute Selbsteinschätzung

## Operativ

- Gibt die Gefühle anderer wider, um klar zu machen, daß er/sie die andere Person nicht nur gehört, sondern auch ihre Gefühle verstanden hat
- Hört sich Bemerkungen anderer Personen zu seinem/ihrem eigenen Verhalten an und nimmt sie sich zu Herzen
- ist offen, interessiert und respektvoll gegenüber Meinungen, die von seiner/ihrer Meinung abweichen
- stellt zu den Ansichten und den emotionalen Anmerkungen des anderen weitere Fragen
- Unterbricht andere nicht; läßt sie ausreden

## Taktisch

- erkennt, wenn eine andere Person verlegen ist und zeigt, daß er/sie das versteht
- erkennt, wenn eine Bemerkung falsch verstanden wird
- macht es anderen leicht, auch delikate Angelegenheiten zu besprechen
- Sieht mögliche Reaktionen auf sein/ihr Tun und seine/ihre Bemerkungen voraus und widmet sich ihnen
- erkennt, wenn eine Bemerkung falsch verstanden wird
- Widmet sich besonders Fragen, hinter denen er Unzufriedenheit und unausgesprochene Gefühle vermutet

## Strategisch

- bemerkt, wenn eine andere Person verlegen ist und sucht, diese Verlegenheit zu mildern
- erkennt das Verhältnis zwischen Teammitgliedern und spricht über ineffektive Beziehungen
- erkennt Spannungen zwischen Teammitgliedern und spricht diese an
- erkennt, wie seine/ihre Position in der Hierarchie der Organisation andere Personen beeinflussen kann
- Ist offen für eine Vielfalt von Standards, Werten, Kulturen und Rollen und handelt dementsprechend
- Nimmt bei der Besprechung heikler Angelegenheiten Rücksicht auf die Gefühle und Beziehungen anderer

# Energie

---

## Allgemein

- besitzt Durchhaltevermögen
- kann seine Energie gut einteilen
- schätzt seine Energie richtig ein

## Operativ

- erholt sich schnell nach langer und intensiver Arbeit
- ist in der Lage, lange und konzentriert zu arbeiten
- ist in der Lage, seine Energie effizient einzuteilen
- scheut sich nicht vor zusätzlicher Arbeit oder Anstrengung
- strahlt auch nach einem langen Arbeitstag Enthusiasmus aus

## Taktisch

- bringt auch am Ende eines Arbeitstages noch Energie auf für einen wichtigen Abschluß
- gibt auch bei schwierigen Problemen nicht auf und sucht weiter nach Lösungen
- ist auch am Ende einer langen und eintönigen Besprechung noch konzentriert und wach
- ist in der Lage unter anhaltendem Druck zu arbeiten
- verliert seine Präzision auch am Ende eines harten Arbeitstags nicht

## Strategisch

- bewältigt emotional belastende Gespräche und Situationen ohne durch sie übermäßig belastet zu werden
- erkennt und kontrolliert die eigenen Emotionen was einige Energie erfordert
- Fängt sich nach schweren Rückschlägen schnell wieder
- ist sich seiner Energie bewusst und in der Lage sie adäquat auf die verschiedenen Aktivitäten zu verteilen
- sieht auch nach einer schweren Enttäuschung neue Möglichkeiten
- übt Nebentätigkeiten aus und arbeitet abends und an den Wochenenden

# Entschlusskraft

---

## Allgemein

- bezieht Stellung und trifft Entscheidungen
- erstellt Aktionspläne aufgrund bereits getroffener Entscheidungen
- formuliert klar die eigene Meinung
- zögert nicht und geht Entscheidungen nicht aus dem Weg

## Operativ

- greift bei plötzlich auftretenden Problemen am Arbeitsplatz sofort ein
- nimmt Stellung und äußert sich zum Arbeitsvorgehen und der Leistung seiner Mitarbeiter
- trifft bei Arbeitsbesprechungen endgültige Entscheidungen
- trifft Entscheidungen oder fordert Maßnahmen mit direkter Auswirkung auf die tägliche Routine
- trifft Maßnahmen gegen strukturelle Probleme, die die tägliche Routine behindern

## Taktisch

- nimmt bei Besprechungen einen Standpunkt ein, der von einem abteilungsübergreifenden Blick zeugt
- setzt die Unternehmenspolitik in Maßnahmen für die eigene Abteilung um, wobei auch andere Abteilungen berücksichtigt werden
- trifft Entscheidungen und ergreift Maßnahmen, um regelmäßig wiederkehrende Probleme strukturell zu lösen
- trifft Entscheidungen, die auch Folgen für andere Abteilungen, Units, Gruppen haben können
- trifft Entscheidungen, die die Effizienz und Effektivität sowohl der eigenen als auch anderer Abteilungen fördern

## Strategisch

- trifft Entscheidungen aufgrund globaler Informationen, die sich auf die Entwicklung des Umfelds der Organisation und der Gesellschaft beziehen
- trifft Entscheidungen, die Einfluss auf den zukünftig zu fahrenden Kurs der Organisation haben
- trifft Entscheidungen, die mit Risiken für die Organisation und ihre Mitarbeiter verbunden sind (Fusion, Übernahme, Stellenabbau, Diversifikation usw.)
- trifft Entscheidungen, die sich auf das zukünftige Dienstleistungspaket des Unternehmens auswirken



# Ergebnisorientiertheit

---

## Allgemein

- definiert einen Job über konkrete Ziele
- fragt nach erreichbaren Zielen
- setzt sich für objektiv kontrollierbare Ziele ein
- steuert den Kurs auf erreichbare Ergebnisse

## Operativ

- attains or exceeds set goals
- definiert Ziele in konkretem Verhalten (messbare Ergebnisse innerhalb einer festgelegten Zeitspanne)
- evaluiert regelmäßig die Situation hinsichtlich des Ziels
- korrigiert den Kurs, wenn das Ziel in Gefahr gerät, nicht erreicht zu werden
- sucht nach Alternativen, wenn bestimmte Aktionen nicht zum gewünschten Erfolg geführt haben
- Weist darauf hin, wie Ziele durch konkrete Aktionen erreicht werden (wer, was, wann)

## Taktisch

- gibt nicht auf und sucht nach alternativen Möglichkeiten, wenn Hindernisse auftreten
- mobilisiert Mittel und Menschen, auch wenn andere von dieser Notwendigkeit erst überzeugt werden müssen
- richtet den Arbeitsprozess regelmäßig neu aus und fokussiert ihn auf das Ziel
- stellt hohe Anforderungen, definiert schwierige, aber realisierbare, Ziele
- sucht aktiv nach dem besten Weg, Ziele zu erreichen, erwägt seine/ihre Optionen gründlich

## Strategisch

- entwickelt einen effizienten und klar definierten Aktionsplan mit klaren Zielen, Einsatz von Timing, Mitteln, Personal usw.
- kommuniziert regelmäßig mit allen Beteiligten über den Fortschritt des Projekts
- legt gewagte Ziele fest, die sich auf die Leistung anderer Personen oder der Abteilung auswirken
- trifft konkrete Vereinbarungen mit allen Beteiligten darüber, wie das Ziel zu erreichen ist
- Wendet sich, wenn nötig, an andere, um die Zielvorgabe zu erreichen

# Fachliche Professionalität

---

## Allgemein

- beherrscht sein Fach
- bringt seine Aufgaben zur Vollendung
- übt seinen Beruf auf professionelle Weise aus
- vertieft und verbessert seine Kenntnisse und Fähigkeiten

## Operativ

- arbeitet effizient, sorgfältig und gründlich
- arbeitet im Sinne vorgeschriebener Regeln
- hält sich an Regeln und Prozessvorgaben, z. B. in Bezug auf Sicherheitsrichtlinien
- pflegt einen sorgsamen Umgang mit Arbeitsgeräten und Materialien
- weiß, was getan werden muss und wie es getan werden muss

## Taktisch

- erkennt, was Vorrang hat und passt Arbeitsabfolgen wo nötig entsprechend an
- hat ein Auge für brachliegende Aufgaben und bringt diese proaktiv zur Ausführung
- kennt die Ursachen und Lösungen für häufig auftretende Probleme
- liefert Ergebnisse, die echtes Know-how widerspiegeln
- zeigt Interesse an seinem Fachbereich und hält sich darin rundum auf dem Laufenden

## Strategisch

- achtet auf neue Trends und Entwicklungen in seinem Fachgebiet und/oder Themen, die damit verbunden sind und hält sich darüber auf dem Laufenden
- lernt von Anderen Neues über sein eigenes Fachgebiet und bindet neue Methoden und Techniken in seine eigenen Arbeitsabläufe ein
- nutzt erfolgreich fachspezifische Ausbildungsangebote, Kurse, Trainings und andere Fortbildungswege
- strahlt häufig Fachkompetenz aus, löst schwierige fachtechnische Probleme und sucht aktiv nach Lösungen
- teilt vorhandenes Wissen, Ideen und Erkenntnisse mit anderen

# Flexibilität

---

## Allgemein

- hat klare Ziele vor Augen
- ist in der Lage, seine Methode in Frage zu stellen
- unterscheidet zwischen Prozess und Inhalt

## Operativ

- erkennt Hindernisse
- erkennt, wann eine Methode ineffektiv ist
- fixiert sich nicht auf eine Strategie oder ein Argument
- hält an einem Ziel fest, ist jedoch in der Lage, die Methode, den Blickwinkel oder sein Verhalten zu ändern
- ist in der Lage zwischen logischer Argumentation gegen Widerstände und der Feststellung ihrer Ursache zu unterscheiden

## Taktisch

- ist bei anhaltendem Widerstand in der Lage, seine Methode zu ändern (anderer Blickwinkel, neue Argumente)
- ist in der Lage, mit einer anderen Person klarzukommen, ohne das eigene Ziel aus dem Auge zu verlieren
- ist in der Lage, Probleme neu zu definieren
- ist in seiner Argumentation und seinem Stil flexibel
- stellt sich flexibel auf unerwartete Wendungen ein

## Strategisch

- benutzt verschiedene Taktiken um andere zu beeinflussen (betreibt Lobbying, wendet sich an Entscheidungsträger, sucht Unterstützer)
- nutzt Ideen und subtile Signale anderer, um das Gespräch in die gewünschte Richtung zu lenken
- passt seine Taktik dem Maß und der Art des Widerstands an
- wechselt den Stil seines/ihrer Verhaltens, um andere effektiv zu beeinflussen

# Führungsstärke

---

## Allgemein

- gleicht seinen/ihren Führungsstil an das Niveau und die Kompetenzen der Mitarbeiter an; ist imstande, seinen/ihren Stil nach Bedarf zu ändern
- hält die Balance zwischen einem ergebnis- und menschenorientierten Führungsstil
- ist sich der eigenen, Stellung in der Hierarchie bewusst

## Operativ

- konkretisiert, welche Ergebnisse erwartet werden
- motiviert Mitarbeiter, gesetzte Ziele zu erreichen
- motiviert Mitarbeiter, um gesetzte Ziele zu erreichen und sorgt für adäquate Unterstützung und Führung
- Sorgt für klare Anweisungen bei der Durchführung einer Arbeit
- spricht Mitarbeiter gezielt auf ihre Ergebnisse und Leistungen an
- weiß die Qualitäten der Mitarbeiter einzuschätzen und zu nutzen

## Taktisch

- erfüllt Vorbildfunktion und befürwortet jede erwünschte Veränderung
- ermutigt Mitarbeiter, im Interesse der Entwicklung der Organisation über die Grenzen der eigenen Abteilung hinauszuschauen
- motiviert Mitarbeiter, eigene Beiträge und Lösungen zu entwickeln
- setzt strategische Ziele in praktisch durchführbare Aktivitäten um (Strategieplan)
- sorgt für adäquate Mittel und Bedingungen für einen effizienten Arbeitsablauf

## Strategisch

- besitzt natürlich Autorität
- bringt die Karriereentwicklung der Mitarbeiter mit den strategischen Zielen in Einklang
- Holt das Beste aus den Mitarbeitern heraus
- Übernimmt die Kontrolle in Teambesprechungen, in denen komplexe und gegensätzliche Interessen vertreten werden
- unterscheidet zwischen persönlichen und organisatorischen Interessen

# Gespür für das Unternehmen

---

## Allgemein

- Ist in der Lage, über das Team, die Abteilung oder die Gruppe hinauszuschauen
- weiß, was in der Arbeitswelt passiert
- weiß, wie Organisationen funktionieren

## Operativ

- 
- erkennt die Zusammenhänge im Team und in der Arbeitsgruppe
- erkennt die Zusammenhänge seiner/ihrer Arbeit mit der Arbeit der Kollegen und berücksichtigt diese Zusammenhänge
- Überlegt im Voraus, welche Konsequenzen neue Prozesse für seine/ihre Kollegen mit sich bringen
- versteht die für die Kunden notwendigen Prozesse und stimmt seine/ihre Arbeitsweise darauf ab

## Taktisch

- antizipiert den Einfluss seiner/ihrer Maßnahmen und Entscheidungen auf die Leistung anderer Abteilungen
- erkennt, welche Mitarbeiter formellen und informellen Einfluss auf zu treffenden Entscheidungen haben müssen
- erkennt, wie die Arbeitsprozesse der verschiedenen Abteilungen einander ergänzen und beeinflussen
- kennt informelle Kreise in der eigenen Organisation
- weiß, wie er/sie unternehmensrelevante Informationen an die richtigen Stellen weiterleiten kann

## Strategisch

- erkennt schnell die hierarchischen Strukturen in wichtigen Gremien und Ausschüssen
- erkennt unterschiedliche Kulturen bei seinen Kunden und stellt sich darauf entsprechend ein
- Ist in der Lage mit Zweideutigkeit und unklaren Hierarchien umzugehen
- Versteht die Bedeutung von Veränderungsprozessen für alle Beteiligten
- weiß, welche einflussreichen Multiplikatoren angesprochen werden müssen, um auf die Organisation in die Öffentlichkeit zu bringen

# Identifikation mit dem Management

---

## Allgemein

- kann mit doppelter Loyalität korrekt umgehen
- kann sich auf die Unternehmenspolitik verständigen
- kann sich ins Management hineinversetzen

## Operativ

- erklärt die Gründe negativer Beschlüsse, ohne diese zu unterminieren
- heult nicht mit den Wölfen, nach dem Motto : 'Das hat das Management nun einmal so beschlossen'
- heult nicht mit den Wölfen, oder spricht in Worten wie : 'Das hat das Management nun einmal so beschlossen'
- identifiziert sich weder mit den Interessen seiner/ihrer Mitarbeiter, noch behandelt er/sie sie von oben herab; ist in der Lage, die richtige Balance zu halten
- ist in der Lage, seinen/ihren Mitarbeitern die Organisationspolitik klarzumachen
- versteht allgemein notwendige Maßnahmen, auch wenn diese für die eigene Abteilung unangenehm sind

## Taktisch

- findet Gleichgewicht zwischen dem Verständnis für die Unzufriedenheit seiner/ihrer Mitarbeiter und der Durchführung von Umstrukturierungen, Fusionen und Übernahmen
- sieht die größeren Zusammenhänge
- verdeutlicht die Organisationspolitik und setzt diese im Tagesgeschäft um
- Vertraut dem Management und strahlt dieses Vertrauen auch aus

## Strategisch

- erläutert die Interessen der Eigentümer so, dass sie Unterstützung für ihre Ideen erhalten
- Ist in der Lage, die Wünsche der Aktionäre in organisationsweite Änderungsinitiativen umzusetzen
- kann sich in die Lage eines Aktionärs versetzen

# Innovative Kraft

---

## Allgemein

- ist über Trends und Entwicklungen informiert, die für sein/ihr Fachgebiet und die Organisation relevant sind
- kennt die zukünftigen Bedürfnisse der Kunden
- setzt Trends in Innovationen um
- traut sich gegen den Strom zu schwimmen und kann mit Widerstand gegen seine/ihre Ideen umgehen

## Operativ

- ist gut informiert über Marktentwicklungen und neue technologische Entwicklungen
- ist sich im Klaren über Dienstleistungen und Produkte, mit denen Kunden nicht zufrieden sind und geht den Ursachen auf den Grund
- liest viel und beschäftigt sich mit Neuerungen und Dienstleistungen, die bisher noch nicht angeboten wurden
- spricht viel mit anderen Experten und beobachtet den Wettbewerb
- zeigt natürliches Interesse und fragt nach zukünftigen Kundenwünschen

## Taktisch

- hört den Ideen anderer Personen aufmerksam zu und ist imstande, deren innovatives Potential zu erkennen
- Liebt es, eingefahrene Wege zu verlassen und macht Vorschläge, die nicht immer bis ins Letzte klar umrissen , aber durchaus machbar sind
- Liebt es, mit Kollegen und anderen Experten über neue Möglichkeiten oder andere Einsatzgebiete bereits bestehender Techniken und Methoden zu diskutieren
- wird nicht durch kompetitive Gefühle beeinträchtigt, wenn ein anderer eine gute Idee vorträgt, sondern beteiligt sich und schätzt die Idee wert
- Wirkt an Netzwerken mit, die für seine/ihre Organisation wichtig und für ihre innovativen Gedanken bekannt sind

## Strategisch

- denkt voraus und formuliert Ideen, auch wenn sie von anderen noch nicht geteilt werden
- Hält fest am Vertrauen in seine/ihre eigenen Ideen und innovativen Vorstellungen
- is able to handle resistance against his/her own ideas within giving them up
- Ist in der Lage, andere für neue Ideen zu begeistern und dafür einzutreten
- Ist in der Lage, sich von seinen/ihren eigenen Ideen und Produkten zu lösen und sich auf neue und mutige Konzepte zu fokussieren

# Integrität

---

## Allgemein

- behandelt alle gleich, respektvoll und ohne Diskriminierung
- gibt Informationen konsequent und offen (jedem das Gleiche)
- hält sich an Vereinbarungen
- schützt vertrauliche Informationen
- wird seine/ihre Macht oder sein/ihr umfangreicheres Wissen nicht missbrauchen

## Operativ

- informiert interne und externe Kunden offen über potenzielle Risiken und Nachteile
- ist transparent in seinem/i ihrem Handeln
- trägt Verantwortung für sein/ihr Handeln
- wird Informationen nur an Berechtigte weitergeben

## Taktisch

- Führt andere zu einem Verhalten, das auf anerkannten sozialen und ethischen Normen aufbaut
- verhält sich ethisch und sozial vorbildlich
- zeigt Offenheit, wenn das im Interesse anderer in der Organisation ist
- Zeigt sich kritisch, wenn Kollegen hinter dem Rücken eines anderen reden

## Strategisch

- geht verantwortungsbewusst mit Macht um
- hält sich an Abmachungen auf Organisations- oder Abteilungsebene
- sorgt dafür, dass Kollegen, die sich unethisch verhalten, zurechtgewiesen werden
- zeigt klar, welches (unbestechliche) Verhalten erwartet wird



# Konfliktmanagement

---

## Allgemein

- erkennt Interessen und Motivationen bei anderen Parteien
- Ist in der Lage, den Ernst eines Konflikts und die Emotionen, die dabei eine Rolle spielen, einzuschätzen
- Ist in der Lage, die potentielle Reichweite eines Konflikts einzuschätzen

## Operativ

- findet Gründe und Hintergründe eines Konflikts heraus
- Ist sensibel auf Spannungen in einem Team und in der Lage, sie zuzuordnen
- schlägt verschiedene Lösungen vor, die von den Konfliktparteien akzeptiert werden können
- sucht nach möglichen Lösungen, die alle Parteien zufriedenstellen

## Taktisch

- antizipiert potenzielle Interessenskonflikte und andere Komplikationen
- erkennt komplexe Interessen und unausgesprochene Meinungen
- Ist in der Lage, die Hierarchie in einer Gruppe oder einem Team einzuschätzen
- schlichtet gegensätzliche Meinungen, durch Suchen nach gemeinsamen Nennern
- Überlegt sich im Voraus verschiedene Strategien zur Verminderung von Spannungen

## Strategisch

- Ermutigt Konfliktparteien, ihre eigenen Lösungsvorschläge einzubringen
- stellt die Vorteile gegenseitiger Zusammenarbeit klar
- stellt gezielte Fragen, um Tiefe und Tragweite der Gegensätze oder des Konflikts zu analysieren
- sucht bei allen Konfliktparteien Informationen über die Konfliktursachen
- überzeugt Konfliktparteien von den gegenseitigen Vorteilen einer Konfliktlösung

# Kontaktfreudigkeit

---

## Allgemein

- Ist nicht scheu
- Lernt gerne neue Leute kennen
- verbindet sich leicht mit anderen Menschen
- Weiß viel auf den verschiedensten Gebieten

## Operativ

- beherrscht den `small talk` und ist um Gesprächsthemen nicht verlegen
- keeps conversations going easily
- knüpft auf Parties oder Empfängen schnell Kontakte und beginnt ein Gespräch
- schließt sich leicht einem bereits laufenden Gespräch an
- zögert nicht, mit einer Frage oder einer Bitte an andere heranzutreten

## Taktisch

- bringt Menschen miteinander in Kontakt, die sich gegenseitig nützlich sein könnten
- knüpft Kontakte, die für ihn/sie oder für die Organisation von Nutzen sein können
- Pfl egt Kontakte, indem er sich regelmäßig an andere Personen wendet
- veranstaltet Präsentationen, um sich und die Organisation zu positionieren

## Strategisch

- ist in der Lage, gut mit Menschen verschiedener sozialer Herkunft und akademischer Bildung zu kommunizieren und seinen/ihren Stil entsprechend anzupassen
- ist Teil von Kommissionen, Ausschüssen und Gremien, die für seine/ihre Organisation oder persönliche Karriere nützlich sein können
- ist über viele gesellschaftliche Themen gut informiert und nutzt sie, um sich mit Personen zu unterhalten, die der Organisation nützlich sein könnten
- kennt Menschen und Netzwerke, die für die eigene Organisation wichtig sind und kontaktiert sie
- zeigt Initiative bei Meetings und anderen geschäftlichen Veranstaltungen und ergreift – auch unvorbereitet – problemlos das Wort

# Kreativität

---

## Allgemein

- denkt selbstständig
- hat den Mut, ungewöhnliche Lösungen vorzuschlagen
- vertraut den eigenen Fähigkeiten

## Operativ

- erkennt Zusammenhänge zwischen Aspekten, die auf den ersten Blick nichts miteinander zu tun haben
- experimentiert mit neuen Möglichkeiten und Vorgehensweisen
- konzentriert sich auf die Suche nach Alternativen
- sieht über die naheliegenden Lösungen hinaus
- unterbreitet Vorschläge für originelle Produkte, Arbeits- und Vorgehensweisen

## Taktisch

- denkt an die sich ergebenden Möglichkeiten anstatt an die Probleme
- erkennt den Wert der Ideen anderer
- ist flexibel im Denken und hat viele Ideen
- ist in der Lage, Ideen und Daten neu zu ordnen um neue Vorgehensweisen zu finden
- ist in der Lage, von vorgegebenen Strukturen und Arbeitsmethoden abzuweichen

## Strategisch

- entwickelt völlig neue Ideen, die für andere (noch) undurchführbar scheinen
- ist aufgrund schneller und ungewöhnlicher Gedankengänge bisweilen schwer zu folgen
- ist in der Lage, Konzepte und Gedankengänge verschiedener Fachbereiche miteinander zu verknüpfen
- ist sowohl in seinem Verhalten als auch im Denken unkonventionell
- schaut über den Tellerrand hinaus

# Kundenorientierung

---

## Allgemein

- bringt Kunden Respekt entgegen, ungeachtet der möglichen Unvernunft ihrer Wünsche oder Klagen
- ist gewillt, eine Lösung zu finden
- Seiten zielt auf Win/Win-Situationen ab
- sieht die Möglichkeiten, Kunden über die eigenen Dienstleistungen zu informieren; antizipiert zukünftige Bedürfnisse

## Operativ

- hört aufmerksam zu und gibt dem Kunden das Gefühl, gehört zu werden und wichtig zu sein
- informiert Kunden über Lösungen, die ihren Bedürfnissen entsprechen
- macht eine gründliche Analyse der Bedürfnisse und Wünsche des Kunden durch ausführliche Befragung
- setzt die Wünsche des Kunden in Produkte und Dienstleistungen der Organisation um
- vergewissert sich der Zufriedenheit des Kunden und bietet - wenn nötig - extra Serviceleistungen an

## Taktisch

- äußert sich gegenüber dem Kunden klar über die Produkte und Dienstleistungen seiner Organisation und sucht, wenn nötig, gemeinsam mit dem Kunden nach passenden Alternativen
- betrachtet die Organisation mit den Augen des Kunden und seiner Bedürfnisse und bringt dementsprechende Verbesserungen ein
- führt dem Kunden die Vorteile seiner Dienstleistungen vor Augen
- geht offen mit den Grenzen der eigenen Dienstleistungen um und bemüht sich, den Kunden ggf. weiterzuempfehlen
- ist sich der Wünsche und Interessen des Kunden bewußt und antizipiert sie

## Strategisch

- baut Beziehungen zu Organisationen auf, die bestimmte Kunden repräsentieren, um zu hören was sie zu sagen haben
- entwickelt strategische Vorgehensweisen für verschiedenen Kundengruppen jetzt und in der Zukunft
- ist kreativ in der Kundengewinnung – heute und morgen!
- kennt die Wünsche und Probleme spezifischer Kundengruppen

# Leistungsorientiertheit

---

## Allgemein

- hat keine Angst zu versagen
- Scheut keine Mühe und zeigt Enthusiasmus
- will aus eigenem Antrieb das Bestmögliche erreichen

## Operativ

- hört nicht auf, bevor die Arbeit vollständig erledigt ist
- ist enthusiastisch und nimmt einen Job schnell an
- macht freiwillig Überstunden und nimmt Arbeit mit nach Hause
- sieht die eigenen Leistungen kritisch und erkennt Möglichkeiten, sich ständig zu verbessern
- überprüft seine/ihre Arbeit, um eventuelle Fehler zu korrigieren oder Dinge zu verbessern

## Taktisch

- ärgert sich über Schlamperei und Gleichgültigkeit der Mitarbeiter und weist sie darauf hin
- erkennt seine/ihre Wissens- und Fähigkeitslücken und bemüht sich, diese zu eliminieren
- Erklärt die Bedeutung hoher Qualität und versichert sich, daß sein/ihr Team und seine/ihre Mitarbeiter dieses Interesse teilen
- stellt hohe Ansprüche an seine/ihre Arbeit und an die Arbeit anderer
- stellt Qualitätsstandards auf und teilt sie den Mitarbeitern mit

## Strategisch

- erkennt Optimierungspotentiale in der Organisation und bemüht sich, die Qualität zu steigern
- findet einen Ausgleich zwischen guter Qualität und schneller Produktion einerseits sowie höherem Profit und minderer Qualität auf der anderen Seite
- Hört sich aufmerksam kritische Feedbacks der Kunden an und findet Wege, ihren Wünschen nachzukommen
- kämpft für allgemeine Qualitätsstandards, die für die ganze Organisation gelten
- überprüft regelmäßig das Qualitätsniveau und die Dienstleistungen der Organisation - sowohl intern als auch extern

# Lernvermögen

---

## Allgemein

- 
- gibt nicht schnell auf
- ist motiviert
- schlägt in die relevante Literatur nach um sich zu verbessern
- zeigt diszipliniertes Lernverhalten

## Operativ

- erkennt eigene Fehler und versucht, diese zu korrigieren oder zu vermeiden
- ist imstande, in der Theorie erlerntes Wissen in die Praxis umzusetzen
- ist neugierig, fragt viel und nutzt sein/ihr Wissen
- sammelt Informationen aus Gesprächen die dem eigenen Arbeitsalltag nützen
- versteht Anweisungen schnell und weiß sie durchzuführen
- verwendet erworbene Kenntnisse auf praktisch Weise

## Taktisch

- Bittet um Feedback zur Verbesserung der eigenen Leistung
- Entwickelt neue Ideen und Vorschläge und bearbeitet Dinge, die seine Position betreffen
- ist in der Lage, komplexe Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten
- lernt schnell aus eigenen Fehlern
- verarbeitet und nutzt Informationen aus Meetings

## Strategisch

- durchschaut komplexe Informationen über Zielgruppen, Trends, gesellschaftliche Untersuchungen und nutzt diese für die eigene Organisation
- durchschaut schnell Strategien von Partnern oder Konkurrenten“ und stellt daraufhin effektive Maßnahmen für die eigene Organisation vor
- erkennt in einer neuen Umgebung Umgangsformen, Regeln und Vorschriften und handelt danach
- nutzt die Möglichkeiten theoretischen Wissens für die eigene Organisation

# Mitarbeiterentwicklung

---

## Allgemein

- Drängt sich nicht in den Vordergrund
- erkennt die Qualitäten und Talente anderer
- gönnt anderen ihren Erfolg

## Operativ

- bestärkt Mitarbeiter darin, ihre Stärken und Schwächen zu erkennen und ihr volles Potenzial auszuschöpfen
- erfasst das Entwicklungsbedürfnis seiner/ihrer Mitarbeiter in Evaluierungsgesprächen und ermöglicht entsprechendes Training
- erfasst den Entwicklungsbedarf seiner/ihrer Mitarbeiter in Evaluierungsgesprächen und ermöglicht entsprechendes Training
- Ist in der Lage, die Arbeitsqualität einer Person mit den Optimierungspotentialen bezüglich spezifischer Kenntnisse und Fertigkeiten zu verbinden
- nutzt zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter *coaching on the job*
- prüft den Erfolg von Training und Schulung

## Taktisch

- bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit, über Arbeitsplatzrotation und Projekte mehr Erfahrung zu sammeln
- erkennt Talente und lässt diese an Ausbildungskursen für den Führungsnachwuchs teilnehmen
- Evaluiert Kenntnisse und Erfahrungen, die in der Abteilung oder im Team für die nächsten Jahre notwendig sein werden
- lässt Mitarbeiter ihre eigenen Entwicklungspläne erstellen
- Macht Bestandsaufnahme von Talenten und Qualitäten der Mitarbeiter

## Strategisch

- analysiert auf Grund von Trends und gesellschaftlichen Entwicklungen, welche Kenntnisse und Qualitäten zukünftig benötigt werden
- findet Möglichkeiten, die Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeiter mit der Organisationsstrategie zusammenzubringen
- kennt innovative Wege, Mitarbeiter zu entwickeln
- nutzt Benchmarking, um das Wissen- und das Qualitätsniveau der Organisation mit dem anderer zu vergleichen
- Organisiert Kurse zur Ausbildungen von Führungsnachwuchs

# Mut

---

## Allgemein

- ist sich der Tragweite eines einzugehenden Risikos bewusst
- unterscheidet zwischen Courage und übertriebener Zurschaustellung von Mut
- Will take business risks

## Operativ

- bringt Sichtweisen ein, die nicht unbedingt der gewöhnlichen Sicht der Dinge entsprechen.
- geht Dinge auf eine Weise an, die zuvor nicht ausprobiert wurde
- handelt in Problemsituationen wie erforderlich, auch wenn sein Vorgesetzter damit übergangen wird
- hat den Mut, Meinungen zu äußern, die auf Widerstand stoßen werden
- wählt Methoden, die mit den Standardprozessen nicht völlig im Einklang sind, wenn ein Problem auftritt

## Taktisch

- äußert konstruktive Kritik im Interesse der Organisation
- bietet Kunden Dienstleistungen und Produkte an, die zuvor noch nicht angeboten wurden
- übernimmt Verantwortung für Aktionen, deren Folgen unsicher sind
- verschreibt sich völlig neuen Aktivitäten, die innovativ und realisierbar sind
- zieht einen vielversprechenden Plan mit unbekanntem Risiko einem mittelmäßigen aber sicheren Plan vor

## Strategisch

- hat den Mut, in Partnerschaften zu investieren, die Risiken beinhalten, der Organisation jedoch auch Vorteile verschaffen können
- investiert in neue Experimente, ohne sich ihres Erfolges sicher zu sein
- trifft Entscheidungen, die das Image der gesamten Organisation verändern könnten
- überprüft und diversifiziert Risiken, die mit neuen Aktivitäten verbunden sind
- verlässt sich auf seine Intuition



# Netzwerken

---

## Strategisch

- involviert andere in sein/ihr professionelles Netzwerk und ermuntert sie, es zu erweitern
- ist kooperativ und unbestechlich, nutzt seine/ihre Kontakte ohne sie zu manipulieren
- Nimmt Kontakt zu anderen Abteilungen auf, um die Erfolgchancen seines/ihrer Projekts zu verbessern (Kooperation, Unterstützung)
- Nutzt seine/ihre Kontakte (z.B. für Informationen), um seine/ihre Arbeit zu unterstützen
- schaltet andere ein, um mit einer breiteren Basis der Organisation ihre Ziele zu erreichen
- sieht bei seinen/ihren Recherchen nach nützlichen Kontakten - über kulturelle Unterschiede und andere Barrieren hinaus
- sucht mit kritischem Blick Personen, die beim Ausbau seines/ihrer einflussreichen Netzwerks eine Rolle spielen könnten

## Allgemein

- besucht Meetings, um Kontakte zu halten
- ergreift Initiative, um Kontakte zu knüpfen
- kommuniziert regelmäßig mit seinen/ihren Geschäftskontakten
- works actively on building a (social) network
- zeigt aktives Interesse an anderen Menschen

## Operativ

- Es stehen ihm/ihr verschiedene Kontaktpunkte innerhalb der Organisation zur Verfügung, die regelmäßig in Anspruch genommen werden können
- es stehen ihm/ihr verschiedene Kontaktpunkte innerhalb der Organisation zur Verfügung, die regelmäßig in Anspruch genommen werden können
- kontaktiert andere Personen regelmäßig, um sein/ihr Netzwerk zu pflegen
- kontaktiert andere, um Informationen, Unterstützung oder Kooperation zu erhalten
- nutzt Kontakte die bei Seminaren, Trainings und Kongressen entstanden sind
- schafft und unterhält Kontakte aktiv

## Taktisch

- arbeitet für ein spezifisches Problem regelmäßig mit Kollegen aus anderen Abteilungen zusammen
- bringt Menschen miteinander in Kontakt, stellt sie einander vor
- kontaktiert andere Abteilungen, wenn das für beide Seiten wichtig ist

- nimmt Kontakt zu anderen Abteilungen auf, um die Erfolgchancen seines/ihres Projekts zu verbessern (Kooperation, Unterstützung)
- sucht aus gemeinsamem Interesse die Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern
- sucht nach Informationen und fachmännischem Können bei Kollegen aus anderen Abteilungen



# Persönlichkeitsentwicklung

---

## Allgemein

- bemüht sich um persönliches Feedback, um daraus Nutzen zu ziehen
- Hat sich vorgenommen, seinen/ihren Horizont zu erweitern
- reflektiert regelmäßig seinen/ihren Ansatz und konzentriert sich auf Veränderungen und Verbesserungen
- verwendet erkennbar Zeit und Energie für seine/ihre Weiterentwicklung
- zeigt ein realistisches Bild seiner/ihrer Stärken und Schwächen zu haben

## Operativ

- kennt seine/ihre Stärken und Schwächen
- lernt aus Fehlern
- nimmt an verschiedenen Tätigkeiten teil, wie z.B. Trainings zur eigenen Entwicklung
- sucht aktiv nach Wegen, sich zu entwickeln

## Taktisch

- bindet andere in seinen/ihren Lernprozess ein; erkundigt sich nach Möglichkeiten sich weiter zu entwickeln
- bittet andere um Informationen über seine/ihre eigene Leistung
- fragt bei Feedback, nach weiteren Verbesserungsmöglichkeiten
- ist bereit, sich aufgrund eines kritischen Feedbacks, zu ändern

## Strategisch

- Plant Budgets und Programme zur persönlichen Entwicklung innerhalb der Organisation
- schafft Möglichkeiten für persönliche Entwicklung anderer durch die Bereitstellung entsprechender Mittel
- Tritt für die Wichtigkeit persönlicher Entwicklung ein
- Zeigt Anerkennung für die Weiterentwicklung anderer Personen

# Planen und Organisieren

---

## Allgemein

- arbeitet strukturiert
- nutzt Zeitmanagement
- unterscheidet Haupt- von Nebensächlichkeiten

## Operativ

- arbeitet strukturiert und präzise, verwendet adäquate Ablagesysteme
- erstellt einen Aktionsplan bevor er/sie in ein Projekt einsteigt
- ist in der Lage, für bestimmte Aktivitäten einen realistischen Zeitplan zu erstellen
- korrigiert die Planung, falls notwendig
- plant die Aktivitäten und stellt sie in die richtige Zeitabfolge

## Taktisch

- erstellt auf organisationspolitischer Grundlage strategische Prioritäten für seine/ihre Abteilung
- erstellt realistische Kostenvoranschläge
- Findet den richtigen Moment, um Entscheidungen zu treffen
- setzt Menschen und Mittel effizient ein
- setzt Vorschläge des Managements in realisierbare Aktionspläne um

## Strategisch

- definiert mittel- und langfristige Strategien und Ziele
- entwirft auf Grund von Prognosen alternative Zukunftsszenarien
- entwirft Veränderungsprozesse und gibt einen generellen Zeitplan vor
- erstellt globale Budgets aufgrund geplantem Gewinn und Verlust
- setzt die richtigen Prioritäten bei organisationsumfassenden Veränderungsprozessen

# Politisches Feingefühl

---

## Allgemein

- kann sich sowohl in die Lage des Politikers als auch die des Bürgers hineinversetzen
- kennt die politischen Zusammenhänge
- zeigt sich in delikaten Angelegenheiten diplomatisch und taktvoll

## Operativ

- bringt Informationen, aufgrund derer andere Personen Position beziehen können
- Ist in der Lage, die Pros und Contras politischer Vorschläge zu präsentieren
- kennt seine/ihre Verantwortung und Grenzen in delikaten Angelegenheiten
- weiß, wann er/sie sich profilieren muß und wann nicht

## Taktisch

- antizipiert potenzielle Widerstände
- erkennt die Konsequenzen von Entscheidungen und ordnet sie entsprechend zu
- gewinnt Menschen für spezifische Vorschläge

## Strategisch

- betreibt für spezifische Vorschläge Lobbyarbeit auf hoher Ebene
- hat gesellschaftliche Entwicklungen sowie Trends und Probleme, die damit einhergehen, immer im Auge
- sieht den Zusammenhang zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen
- weiß die richtigen Leute zu finden, die ihre Ideen gefördert haben möchten

# Präsentationsstärke

---

## Allgemein

- Ist in der Lage, in der Öffentlichkeit zu reden
- Kann mit Stress gut umgehen
- spricht gutes Deutsch

## Operativ

- drückt sich klar aus
- ist durch Stimmvolumen und -klarheit gut zu verstehen
- Ist in der Lage, ein Argument strukturiert zu erörtern
- nutzt die richtigen Hilfsmittel (Flipchart , Beamer usw.)
- sucht Blickkontakt mit dem Publikum und variiert Intonation und nonverbales Verhalten

## Taktisch

- antwortet adäquat auf Fragen aus dem Publikum
- bezieht das Publikum mit ein - z.B.durch Fragen
- Ist in der Lage, eine komplexe Geschichte einfach wiederzugeben
- Macht ein Argument durch Beispiele lebendiger
- nutzt verschiedene Kommunikationsarten, sowohl verbale als auch visuelle

## Strategisch

- benutzt Schlüsselwörter, um die Linie seiner/ihrer Argumentation zu unterstreichen
- ist entspannt und nutzt, den Raum, um umherzugehen
- ist in der Lage, problemlos von einem komplexen Niveau auf einfachere Ideen umzuschalten
- ist in der Lage, von seiner/ihrer Argumentation abzuweichen, um auf Fragen aus dem Publikum zu antworten
- trifft den richtigen Humor, der die Stimmung verbessert und das Publikum anspricht
- Zeigt Selbstvertrauen und Sachverstand

# Problemanalyse

---

## Allgemein

- arbeitet und denkt auf einem, seiner/ihrer Funktion entsprechenden, Niveau
- erkennt Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Problemen
- gibt sich mit unvollständigen Informationen nicht zufrieden; möchte mehr herausfinden
- unterscheidet zwischen wesentlichen Punkten und Nebensächlichkeiten

## Taktisch

- betrachtet ein Problem aus verschiedenen Blickwinkeln: finanziell, strategisch, personell usw.
- ist in der Lage, die Entwicklung eines Problems rechtzeitig vorzusehen
- Kommt schnell auf den Punkt, indem er die richtigen Fragen stellt und die richtigen Quellen nutzt. erkennt schnell Ursache und Wirkung
- Nimmt auftretende Probleme wahr und überblickt deren Konsequenzen für den Arbeitsprozess
- Sieht die Zusammenhänge zwischen auf den ersten Blick nicht zusammenhängenden operativen Problemen und Ereignissen

## Operativ

- erkennt schnell Ursache und Wirkung
- geht den Dingen auf den Grund
- prüft Probleme durch direktes Fragen und der Anwendung relevanter Informationsquellen
- unterscheidet Fakten von Meinungen und Vermutungen

## Strategisch

- erkennt Trends und antizipiert zukünftige Entwicklungen
- Ist in der Lage, operative Probleme auf ein abstrakteres Niveau zu bringen und sie in Strategien und Veränderungsprozesse umzusetzen
- Kann ein Problem in seiner ganzen Komplexität verstehen und kann es in einfachen Worten beschreiben
- sieht die Problematik in einem breiteren Kontext (finanziell, wirtschaftlich, gesellschaftlich usw.)
- verknüpft scheinbar nicht zusammenhängende Probleme; findet den gemeinsamen Nenner

# Qualitätsbewusstsein

---

## Operativ

- beachtet die vorgeschriebenen Qualitätsanforderungen
- bittet zwecks Qualitätsüberwachung regelmäßig um Feedback
- handelt selbstständig, um die Qualität seiner/ihrer eigenen Arbeit sicherzustellen
- korrigiert Fehler, sobald sie sich zeigen
- prüft regelmäßig, ob seine/ihre Arbeit den vorgeschriebenen Qualitätsanforderungen entspricht

## Allgemein

- arbeitet sorgfältig, macht sehr wenige Fehler
- demonstriert vorbildlich gutes Verhalten
- liefert hohe Qualität
- schlägt Verbesserungsvorschläge vor

## Strategisch

- motiviert und aktiviert andere zur Verbesserung der Qualität ihrer Dienstleistungen, ihrer Produkte und/oder ihrer Arbeitsprozesse
- schlägt Systeme und Prozeduren zur Verbesserung des Qualitätsniveaus vor
- Sieht Möglichkeiten zur Qualitätsverbesserung
- Sorgt dafür, dass die Qualitätsnormen der Organisation in allen Unternehmensfragen Eingang finden
- teilt innerhalb der Organisation Mittel und Zeit zu, um die Qualität zu verbessern

## Taktisch

- Erklärt klar und deutlich, welches Qualitätsniveau erwartet wird
- kontrolliert regelmäßig, ob die Arbeit anderer Personen oder von Teammitgliedern den Qualitätsanforderungen entspricht
- motiviert andere, auf Qualität zu achten
- motiviert das Team, die Arbeitsqualität zu steigern
- nutzt Beanstandungen konstruktiv, um Wiederholungen vorzubeugen



# Rhetorisches Geschick

---

## Allgemein

- ist gut zu verstehen
- Kann die eigene Stimme gut einsetzen (Volumen, Intonation)
- spricht gutes Deutsch

## Operativ

- Artikuliert gut, verwendet kurze und klare Sätze
- benutzt keine komplizierte Sprache um Eindruck zu machen
- Drückt sich verständlich aus
- Wählt klare Erläuterungen, denen andere leicht folgen können

## Taktisch

- bringt seine Geschichte in einen grösseren Zusammenhang, ohne sie unnötig kompliziert zu machen
- gestaltet eine Erzählung lebendiger durch die Einbeziehung charakteristischer Merkmale seiner/ihrer Zuhörer
- ist in der Lage, ein komplexes Thema einfach zu erklären
- macht eine komplizierte Geschichte für alle verständlich
- nutzt bildhafte Sprache Beispiele, die bei der Zielgruppe ankommt
- passt seine/ihre Sprache dem Niveau seiner/ihrer Mitarbeiter an

## Strategisch

- Benutzt bildliche Vergleiche, um seinen/ihren Standpunkt zu verdeutlichen
- Ist in der Lage eine verfahrenere und unklare Diskussion durch das Aufzeigen der wesentlichen Kernpunkte zu strukturieren
- Ist in der Lage komplizierte Ausdrucksweisen anderer zu vereinfachen und auf den Punkt
- schätzt sehr genau ein, welche Sprache und welcher Stil zu in bestimmten Situationen passen
- setzt abstrakte Informationen in konkrete Beispiele um

# Schriftlicher Ausdruck

---

## Allgemein

- beherrscht die deutsche Sprache und die Grammatikregeln
- Ist in der Lage, ein Argument zu strukturieren
- verfügt über einen adäquaten Wortschatz

## Operativ

- hat ein Auge für Layout und Aufbau, wodurch die Klarheit eines Schriftstücks verstärkt wird
- Ist in der Lage, eine Meinung oder eine Information klar zusammenzufassen
- schreibt fehlerlos und mit gutem Satzbau
- strukturiert seine/ihre Vermerke und ordnet alles Geschriebene eindeutig
- vermeidet lange, komplizierte Sätze und schreibt in leicht lesbarem Stil

## Taktisch

- erläutert komplexe Themen in einfacher Sprache, die jedermann versteht
- passt seine/ihre Sprache seiner Zielgruppe an
- Sorgt für ausreichende – aber nicht zu viele – Erläuterungen und Informationen
- Strukturiert ein Argument so, daß die Schlußfolgerungen logisch daraus hervorgehen
- teilt eine komplexe Geschichte in logisch aufeinanderfolgende Schritte auf

## Strategisch

- dosiert Informationen so, dass der Leser den Kern der Sache versteht
- gibt komplexe Themen in klaren Schlüsselworten wieder
- Ist in der Lage einzuschätzen, welche Information wichtig ist
- Ist in der Lage, verschiedene Stile anzuwenden und kann einschätzen, welcher für ein bestimmtes Publikum angebracht ist
- verbindet verschiedene komplexe Begriffe miteinander, um dem Leser zu helfen, die Zusammenhänge zu verstehen

# Soziales Bewusstsein

---

## Allgemein

- besitzt umfassende professionelle Sachkenntnisse über seine/ihre Organisation
- liest die richtigen Fachzeitschriften
- verfügt über eine gute Allgemeinbildung
- Weiß viel auf den verschiedensten Gebieten

## Operativ

- bemüht sich, die Arbeitsweise des Konkurrenten kennenzulernen, um Vorschläge für die eigenen Dienstleistungen zu entwickeln
- besucht regelmäßig fach- und funktionsbezogene Meetings
- ist über die neuesten Entwicklungen des eigenen Arbeits- oder Fachgebiets gut informiert
- setzt relevante Entwicklungen in Vorschläge und Aktionen um, um die eigene Arbeit positiv hervorzuheben
- unterbreitet in Teambesprechungen Vorschläge, die auf seinem/ihrer Wissen über die für die Organisation relevanten Entwicklungen und Trends beruhen

## Taktisch

- folgt aktiv den gesellschaftlichen, für die Organisation und ihr Arbeitsgebiet relevanten, Entwicklungen
- Ist aktiv in Netzwerken, um über Trends, Politik und zukünftige Entwicklungen informiert zu sein, die für die Organisation wichtig sind
- Ist in der Lage, zukünftige Entwicklungen zu nutzen
- positioniert die Organisation in ihrem eigenen Umfeld
- unterbreitet Verbesserungsvorschläge aufgrund seiner/ihrer Kenntnisse des Marktes und der Marktentwicklung

## Strategisch

- analysiert gesellschaftliche Entwicklungen und unterbreitet Vorschläge anhand dieser Analysen, die den Kurs der Organisation beeinflussen
- erkennt die Wichtigkeit von Zusammenarbeit; ist gut informiert über Fusionen und Übernahmen in anderen Organisationen und passt sich neuen Rahmenbedingungen aktiv an
- pflegt Kontakte mit Entscheidungsträgern und Menschen, die Einfluss auf Arbeitsweise und Bestand der Organisation haben können
- verfolgt internationale Entwicklungen und pflegt Kontakte auf diesem Niveauzugunsten der Positionierung der eigenen Organisation
- Zeigt Wissen und Verständnis für die Rolle der Organisation innerhalb des Netzwerkes von Konkurrenten und Aktionären

# Teamfähigkeit

---

## Allgemein

- besitzt eine gute Selbstwahrnehmung
- kann seine/ihre Interessen den Interessen der Gruppe unterordnen
- kennt seine/ihre Präferenzen für bestimmte Teamrollen

## Operativ

- erkennt, wenn andere Hilfe brauchen und unterstützt sie wenn nötig
- erklärt, wie wichtig es ist ein Ergebnis gemeinsam erarbeitet zu haben
- feiert Erfolge und bedauert Misserfolge gemeinschaftlich
- Ist bereit, Wissen und Erfahrungen mit anderen zu teilen
- Ist offen für die Meinungen und Ideen anderer Personen

## Taktisch

- bespricht Pläne und Ideen mit anderen und lädt sie ein, aktiv mitzuwirken
- erkennt Beiträge anderer Fachbereiche an und nutzt sie durch regen Austausch
- hebt Gemeinsamkeiten in einem Team hervor, um den Teamgeist zu stärken und die Bedeutung eines gemeinsamen Ergebnisses klarzumachen
- Ist in der Lage, Kompromisse zu schließen; stellt das Gruppeninteresse über persönliche Interessen
- zeigt anderen, wie wichtig ihre Beiträge zur Erreichung eines gemeinsamen Zieles sind

## Strategisch

- denkt in Win-Win Dimensionen und nicht: „wie gewinnen wir gegen sie“?
- erkennt Stärken und Schwächen der Organisation und findet Partner, die helfen Schwächen zu schwächen und die Stärken zu stärken
- findet Möglichkeiten, gemeinsame Projekte mit anderen Organisationen aufzusetzen
- macht Feinde zu Freunden (findet Möglichkeiten, mit Konkurrenten zusammenzuarbeiten)
- setzt immer die Interessen der Organisation an erste Stelle, nicht den persönlichen Gewinn

# Teamführung

---

## Allgemein

- definiert die dem Team zugewiesene Aufgabe
- Definiert klar die Rolle jedes Teammitglieds
- erklärt, welche Ergebnisse vom Team erwartet werden
- Veranschaulicht seine/ihre Position und sein/ihr Verhalten

## Operativ

- achtet darauf, dass alle Teammitglieder aktiv mitwirken
- erkennt und nutzt die verschiedenen Qualitäten der Teammitglieder
- legt Planung, Ablauf, Vorgehensweise dar
- Sorgt für Richtlinien, wenn Spannungen auftreten oder wenn das Erreichen der Ziele in Gefahr gerät

## Taktisch

- betont das Erreichen eines gemeinsamen Ziels und hebt die Bedeutung der Beiträge verschiedener Teammitglieder hervor
- betont die Verantwortung, mit der die Teammitglieder umgehen müssen
- ermutigt Teammitglieder, über die Grenzen der eigenen Abteilung hinauszuschauen
- spricht gegensätzliche Interessen an und versucht, sie durch die Suche nach gemeinsamen Nennern innerhalb des Teams beizulegen
- verbessert die Problemlösungsfähigkeit des Teams indem er/sie ermutigt, eigene Lösungen für auftauchende Probleme zu finden

## Strategisch

- bespricht strategische Ziele, Aufträge und Vorstellungen mit den Teammitgliedern und die strategische Rolle die sie spielen, wenn sie Mitarbeiter instruieren
- erkennt und bespricht komplexe Interessen und interne Spannungen und bietet Lösungsvorschläge an
- inspiriert Teammitglieder mit Charisma und demonstriert Glauben an die Zukunft und ihr Fachwissen
- nutzt die verschiedenen Talente im Team und den (informellen) Einfluss, den Teammitglieder in der Organisation haben können
- spornt die Teammitglieder an, ihre Talente zu nutzen, um die Ziele der Organisation zu erreichen
- uses the (informal) influence team members my have within the organisation

# Überzeugungskraft

---

## Allgemein

- benutzt logische und nachvollziehbare Argumente
- nutzt nonverbales Verhalten, um sein/ihr Auftreten zu verbessern
- strahlt Enthusiasmus und Flair aus
- zeigt Vertrauen in sich selbst

## Operativ

- antizipiert Zweifel des anderen und widerlegt sie adäquat
- bedient sich einer guten Mischung aus professionellen Argumenten, Humor, und Verständnis für die Situation anderer Personen
- benutzt Argumente, die die Zielgruppe ansprechen
- verwendet konkrete Beispiele, um seine/ihre Argumente zu untermauern

## Taktisch

- antizipiert Argumente und formuliert entsprechende Gegenargumente
- glaubt an seine/ihre Vorschläge und zeigt das auch
- hört sich beide Seiten eines Arguments an
- Macht anderen Personen die Vorteile und Möglichkeiten eines Vorschlags zugänglich
- schafft Rückhalt für schwierige Vorschläge

## Strategisch

- Benutzt die richtigen Argumente zum richtigen Zeitpunkt
- kennt mögliche Gegenargumente und Einwände im Voraus
- Knüpft die richtigen Kontakte, um die Unterstützung für seine/ihre Vorschläge zu verstärken
- nutzt den Dialog mit der Zuhörerschaft, um seinen/ihren Vorschlag zu fördern
- überlegt sich eine Überzeugungsstrategie
- überlegt sich eine Überzeugungsstrategie

# Unabhängigkeit

---

## Allgemein

- bestimmt seinen/ihren eigenen, unabhängigen Kurs
- hat eigene Überzeugungen
- kann sich sozialem Druck widersetzen
- lässt sich von anderen Meinungen nicht direkt beeinflussen

## Operativ

- dares to disagree
- folgt nicht immer anderen und traut sich, eine andere Meinung zu vertreten
- folgt nicht immer anderen und traut sich, eine andere Meinung zu vertreten
- sucht nicht ständig Unterstützung, wenn Entscheidungen zu fällen sind
- trifft Entscheidungen und bildet sich eine Meinung aufgrund eigener Analysen und eigener Sichtweisen
- weicht von Regeln und Prozeduren ab, wenn dies angebracht erscheint

## Taktisch

- durchbricht die Routine, um zu zeigen, dass es auch anders geht
- Folgt beim Angebot von Dienstleistungen seinen/ihren eigenen Qualitätsnormen, auch wenn andere diese nicht unbedingt wertschätzen
- fürchtet keinen Widerstand gegen seine/ihre Pläne und Meinungen
- lässt sich nicht unter Druck setzen, Dinge anzubieten, hinter denen er/sie nicht steht
- präsentiert Pläne und Vorschläge, die nicht immer den regulären Prozessen entsprechen

## Strategisch

- bezieht aufgrund eigener Überzeugung einen anderen Standpunkt, auch wenn dieser in der Organisation für Unruhe sorgt
- bildet sich auch unter starkem Druck eine unabhängige Meinung
- hält sich an berufliche Qualitätsstandards, auch wenn diese nicht unbedingt der Organisationspolitik entsprechen
- lässt sich bei der Beurteilung von Menschen nicht durch Gefühle oder Gerüchte in der Organisation beeinflussen
- wahrt eine entsprechende, professionelle Distanz gegenüber seinen/ihren Aktionären, um sich ein objektives Urteil bilden zu können

# Unternehmergeist

---

## Allgemein

- benötigt wenig Unterstützung von anderen
- geht kalkulierte Risiken ein
- ist ambitioniert
- Ist in der Lage mit Stress umzugehen
- weiß zum richtigen Zeitpunkt `ja` oder `nein` zu sagen

## Operativ

- denkt aktiv über neue Produkte und Dienstleistungen nach
- denkt an Chancen nicht an Probleme
- ist auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden bedacht und reagiert dementsprechend
- Macht andere Personen auf die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens aufmerksam
- sieht die Chancen, Kunden für neue Produkte und Dienstleistungen zu interessieren

## Taktisch

- baut Beziehungen auf und nutzt sie, um für die eigenen Dienstleistungen zu werben
- beobachtet Probleme innerhalb der Organisation und bei Dienstleistungen der Kunden und nutzt sie, um entsprechende Angebote unterbreiten zu können
- erschliesst ungewöhnliche und innovative Möglichkeiten, um für seine/ihre Dienstleistungen zu werben
- kennt die relevanten Entwicklungen in der Organisation des Kunden und stimmt Angebote darauf ab
- kennt und nutzt die relevanten Netzwerke seines/ihrer Kunden

## Strategisch

- erkennt den richtigen Zeitpunkt, zu dem innovative Produkte und Dienstleistungen auf den Markt kommen müssen
- Findet Möglichkeiten zu Kooperationen, zu Partnerschaften oder zu Übernahmen, welche die Position der Organisation stärken können
- geht riskanten Entscheidungen nicht aus dem Weg, auch wenn bestimmte Aspekte und Fakten noch unbekannt sind
- generiert Ideen für die Zukunft der Organisation und zum Nutzen ihrer Dienstleistungen und setzt diese in konkrete Strategien und Ziele um
- präsentiert neue Konzepte für Dienstleistungen und Produkte, die noch niemals vermarktet wurden
- untersucht strategische Positionen in (inter)nationalen Netzwerken, die der Organisation zugute kommen können



# Urteilsbildung

---

## Allgemein

- bedient sich bei seiner/ihrer Urteilsbildung relevanter Kriterien
- Unterscheidet zwischen Tatsachen und Meinungen
- wägt Alternativen gegeneinander ab

## Operativ

- bietet praktische und realisierbare Lösungen an
- Ist in der Lage, die Qualitäten von Menschen einzuschätzen
- stützt sich auf seine/ihre Sicht der Tatsachen; trennt Meinungen und Fakten
- wägt relevante Prioritäten gegeneinander ab
- wägt Vor- und Nachteile gegeneinander ab

## Taktisch

- definiert die Kriterien, auf denen seine/ihre Schlussfolgerung basieren
- durchschaut Konsequenzen seiner/ihrer Schlussfolgerungen für die Abteilung und andere Personen
- Ermutigt andere, zwischen relevanten und irrelevanten Aspekten eines Problems zu unterscheiden
- hat mehrere Alternativen zur Hand
- untermauert seine/ihre Schlussfolgerung mit sachdienlichen und logischen Argumenten nach verschiedenen Gesichtspunkten

## Strategisch

- baut strategische Entscheidungen auf einer stabilen Risikoanalyse auf, kalkuliert Unsicherheiten und Befangenheiten mit ein
- Berücksichtigt mehrere Szenarien in Bezug auf die Kontinuität der Organisation
- ist in der Lage, neue Informationen nach ihrem Wert zu beurteilen und kann, wenn nötig, aufgrund dieser Informationen Schlussfolgerungen und Urteile anpassen
- stützt sein/ihr Urteil auf allgemeine Daten und Fakten, die auf der Entwicklung der Organisation als Ganzes beruhen
- Überblickt die Konsequenzen seiner/ihrer Schlussfolgerungen sowohl für die Organisation als auch deren Mitarbeiter

# Verantwortungsbewusstsein

---

## Allgemein

- hält sich an Deadlines und Vereinbarungen
- legt Fehler und Probleme offen, sobald diese absehbar werden
- übernimmt die Verantwortung für eigene Fehler
- vollendet seine Aufgaben pünktlich und wie vereinbart

## Operativ

- arbeitet effektiv, ohne dabei die Qualitätsvorgaben aus den Augen zu verlieren
- gibt klare Hinweise an alle Involvierten, sobald ersichtlich wird, dass Fristen und Absprachen nicht eingehalten werden können
- hält sich an einmal getroffene Vereinbarungen
- springt bei Problemen oder Fehlern für seine Kollegen in die Bresche
- übernimmt die Verantwortung für das eigene Verhalten und alle damit verbundenen Konsequenzen

## Taktisch

- handelt in Übereinstimmung mit Qualitätsvorgaben und Organisationsrichtlinien
- macht seine Motive für wichtige Entscheidungen deutlich
- sorgt dafür, dass Kollegen füreinander in die Bresche springen, sobald Fehler gemacht werden
- übernimmt persönlich die Verantwortung für Fehler, die er selbst oder seine Abteilung macht
- unterstützt bei der Übertragung von Aufgaben seine Kollegen zielgerichtet

## Strategisch

- ist hinsichtlich seiner Vertrauenswürdigkeit und Integrität ein Vorbild für andere
- schafft eine Unternehmenskultur, in der das Übernehmen von Verantwortung für die eigenen Aktivitäten und die Handlungen anderer ernst genommen wird
- sorgt dafür, dass Abteilungen und Teams füreinander in die Bresche springen, wenn Fehler gemacht werden
- teilt die eigenen Qualitätsstandards und –Richtlinien mit allen Beteiligten
- übernimmt persönlich Verantwortung für die eigenen Handlungen, die seiner Abteilung sowie jene der gesamten Organisation
- zeigt sich gegenüber Interessengruppen verantwortlich für Aktivitäten und Handlungen seiner Organisation

# Verhandlungsgeschick

---

## Allgemein

- Achtet auf das verbale und das non-verbale Verhalten anderer Personen
- ist für Verhandlungen gut vorbereitet
- kann bei Verhandlungen mit Einwänden umgehen
- kann bei Verhandlungen mit Einwänden umgehen
- kennt seine/ihre Ziele und hält daran fest

## Operativ

- achtet bei Verhandlungen auf das gemeinsame Interesse
- Entscheidet im Voraus, welches seine/ihre Grenzen und möglichen Zugeständnisse sein sollen
- weiß, wann der richtige Zeitpunkt für das richtige Argument ist
- weiß, wann er/sie bei Verhandlungen nachgeben muss

## Taktisch

- Bemüht sich um einen mittel- bis langfristigen Gewinn für beide Seiten
- bemüht sich, für eine Verhandlung gut vorbereitet zu sein
- Bietet weitere Argumente für ein gutes Verhandlungsergebnis an
- Macht, wenn möglich, vernünftige Zugeständnisse

## Strategisch

- Sorgt bei Verhandlungen für die richtigen Vorbedingungen
- vergewissert sich, dass andere die Verhandlungsparameter kennen
- vergewissert sich, dass andere ihre Verhandlungen innerhalb der Rahmenbedingungen der Organisation führen
- Weiß bei Verhandlungen, welches die Interessen und Gesichtspunkte anderer Organisationen sind

# Verkäuferisches Geschick

---

## Allgemein

- erkennt Möglichkeiten und Produkte auf dem Markt und macht sich ein richtiges Bild von den entsprechenden kommerziellen Möglichkeiten
- führt auf korrekter Weise offene und vertrauliche Gespräche mit Kunden
- Ihm/ihr ist bewusst, was 'kommerziell' bedeutet
- inventarisiert Kundenwünsche
- ist redigewandt und kann eine gute Atmosphäre aufbauen, die zum Kauf anregt

## Operativ

- führt selbständig Verkaufsgespräche und macht auf dieser Basis Angebote, die angenommen werden
- ist vertraut mit finanziellen und wirtschaftlichen Zusammenhängen
- kennt den Markt und die Mitbewerber
- kümmert sich um den Kunden, kann die Wünsche des Kunden in überzeugende, verkaufsgerichtete Aktivitäten umsetzen, welche auf einen längeren Zeitraum ausgerichtet sind
- schafft selbst Chancen und Möglichkeiten, um den Verkauf zu stimulieren

## Taktisch

- entwickelt Ideen zur Weiterentwicklung bestehender Produkte oder Dienstleistungen, die geeignet sind, die Nachfrage der Märkte zu bedienen
- ergreift selbständig Initiative, um sich in die Situation des Kunden zu versetzen bzw. vertiefen zu können, fragt bei einem 'Nein' konkret nach dem 'Warum nicht?'
- führt selbständig komplexe Verkaufsgespräche durch und überzeugt Kunden davon, die Produkte (bzw. Dienstleistungen) zu kaufen
- sucht und entdeckt selbst neue Verkaufsmöglichkeiten und setzt diese in erfolgreiche Projekte um
- verhandelt erfolgreich, erkennt die Verhandlungsstrategie des Partners und stellt sich darauf ein

## Strategisch

- analysiert die Wünsche von Kunden nach neu zu entwickelnden Produkten und Dienstleistungen
- baut aktiv an seinem Netzwerk und pflegt es kontinuierlich
- manages conflicts effectively in order to attain better results
- schafft und unterhält Beziehungen zu Top-Kunden über einen langen Zeitraum und ist in der Lage, diese an das Unternehmen zu binden
- verhandelt auf hohem Niveau, kann außergewöhnliche Strategien entwickeln, geht Konflikten nicht aus dem Weg, sondern nutzt diese bewusst, um zu besseren Ergebnissen zu kommen

- vertritt eine aktive (auf Entwicklung ausgerichtete) kommerzielle Strategie und schwört die wichtigsten Unternehmensbereiche darauf ein



# Verlaufskontrolle

---

## Allgemein

- Arbeitet strukturiert (und teilt seine/ihre Zeit gut ein)
- ist diszipliniert
- wünscht informiert zu werden

## Operativ

- nutzt seinen/ihren Terminkalender effektiv, setzt sich selbst Termine
- prüft regelmäßig den Fortschritt der Tätigkeiten
- sieht und minimiert Verzögerungen in der Arbeit
- sorgt für klare Termine
- trifft mit Mitarbeitern Vereinbarungen, um Feedback über ihre Tätigkeiten zu erhalten

## Taktisch

- beurteilt den Fortschritt der Arbeit unter verschiedenen Aspekten wie Kosten, Tempo, Qualität und Aufwand
- Ist in der Lage, einzuschätzen, wenn bei Verzögerungen eingegriffen werden muß
- nutzt verwaltungstechnische Verfahren zur Kontrolle des Arbeitsfortschritts
- plant Folgeaktivitäten für beendete Aufgaben
- setzt Ziele für die Abteilung mit messbaren Ergebnissen

## Strategisch

- Achtet auf Signale aus der Organisation bezüglich des Fortschritts der Arbeiten und diskutiert sie mit den betreffenden Schlüsselpersonen
- kanalisiert und lenkt Informationen über Entwicklungen aus verschiedenen Quellen; sorgt für die korrekte Information des (übergeordneten) Managements
- plant individuelle Interviews mit Schlüsselpersonen und `Botschaftern` im Rahmen eines Veränderungsprozesses
- stimmt Veränderungsprozesse aufeinander ab und legt fest, an welchen Punkten neue Entwicklungen gecheckt werden müssen
- überwacht den aktuellen Arbeitsfortschritt, ohne relevante Details aus den Augen zu verlieren

# Visionäre Kraft

---

## Allgemein

- akzeptiert viele Ideen ohne sie aufgrund ihrer möglichen Undurchführbarkeit sofort zurückzuweisen
- besitzt kognitive Fertigkeiten
- handelt nicht impulsiv, sondern denkt über mögliche Folgen nach
- sammelt sehr viele Informationen; ist neugierig
- sammelt sehr viele Informationen; ist neugierig

## Operativ

- hat eine Vorstellung davon, in welche Richtung sich sein/ihr Fachgebiet aufgrund der gesellschaftlichen Entwicklung bewegen wird
- Ist offen für ungewöhnliche und gewagte Ideen in ihrem/seinem Fachgebiet
- konzentriert sich auf Innovation und ist zu Experimenten bereit
- nimmt sich Zeit, über sein/ihr Fachgebiet nachzudenken
- Sieht, was Entwicklung bewirkt und setzt sie in seiner/ihrer Arbeit oder seinem/ihrer Fachgebiet um

## Taktisch

- erkennt innovative Ideen im Team und versteht es, sie miteinander zu verbinden
- ist in der Lage, sich über die tägliche Routine hinwegzusetzen und darüber zu reflektieren
- Konzentriert sich auf das Wesentliche und verliert sich nicht in Details
- stellt traditionelle Methoden in Frage und bietet innovative Produkte und Verfahren an
- sucht Menschen mit ungewöhnlichen Ansichten und innovativen Ideen

## Strategisch

- erkennt nationale und internationale Trends und Entwicklungen früh und überblickt die Konsequenzen für die Organisation
- integriert die Entwicklungen verschiedener Disziplinen in ein neues Konzept
- ist in der Lage vorzudenken, auch vor dem Hintergrund beschränkter Informationen
- kann sich Möglichkeiten vorstellen, die andere für unmöglich halten
- sieht früher als andere Chancen und Möglichkeiten für die Organisation und handelt entsprechend
- verbindet verschiedene gesellschaftliche Trends und Entwicklungen zu einer ganzheitlichen Zukunftsvision

# Zuhören

---

## Allgemein

- lässt den anderen geduldig ausreden
- weiß, wann er/sie schweigen muß
- zeigt wirkliches Interesse

## Operativ

- fasst die Erzählung des anderen in eigenen Worten zusammen
- unterbricht den anderen nicht und läßt ihn/sie, seine/ihre Geschichte zu Ende erzählen
- zeigt durch Körperhaltung und Blickkontakt, daß er/sie dem anderen zuzuhört

## Taktisch

- fasst den Standpunkt des anderen kurz zusammen
- fragt, ob die Zusammenfassung korrekt ist
- geht auf versteckte und undeutliche Andeutungen und Bemerkungen des anderen ein
- ist in der Lage `zwischen den Zeilen` zu lesen
- stellt solange Fragen, bis alles geklärt ist

## Strategisch

- antizipiert aufgrund der erhaltenen Informationen, was die andere Person noch vorbringen wird
- hört, was ausgesprochen wird und bezieht gleichzeitig aus dem nonverbalem Verhalten Informationen über die andere Person
- hört, was ausgesprochen wird, hört aber auch, was nicht ausgesprochen wird
- passt sich dem Niveau, dem Hintergrund und der Erfahrung des Gesprächspartners an
- weiß, wann er/sie auf ein früheres Gesprächsthema zurückkommen muss