
TMA Kompetenzmodell

T +31 (0)30 2670444
I www.tma-assessment.com
E info@tma-assessment.com

E h r m  V i s i o n

Inhaltsverzeichnis:

Einführung	3
Ablauf-Controlling	4
Anpassungsfähigkeit	8
Anschauung	12
Auge für Details	16
Beharrlichkeit	20
Coaching	24
Courage	28
Delegieren	32
Disziplin	36
Ehrgeiz	40
Energie	44
Entschlussfreudigkeit	48
Entwickeln von Mitarbeitern	52
Ergebnisorientiert	56
Flexibele Einstellung	60
Führen	64
Gruppenführung	68
Hohe Belastbarkeit	72
Identifikation mit Management	76
Initiative	80
Innovative Fähigkeiten	84
Integrität	88
Konfliktmanagement	92
Kooperieren	96
Kreativität	100
Kundenorientiert	104
Leistungsmotiviert	108
Lernfähigkeit	112
Moderieren	116
Mündliche Ausdrucksfähigkeit	120
Netzwerken	124
Organisationssensibilität	128
Planen und organisieren	132
Politische Sensitivität	136
Problemanalyse	140
Qualitätsorientiert	144
Schriftliche Ausdrucksfähigkeit	148
Selbstbehauptung	152
Selbstentwicklung	156
Sensitivität	160
Soziabilität	164
Soziales Bewusstsein	168
Überzeugungskraft	172
Unabhängigkeit	176
Unternehmergeist	180
Urteilsbildung	184
Verhalten	188
Verhandeln	192
Zuhören	196

Einführung

Das TMA Kompetenzmodell

Auf den nächsten Seiten finden Sie das TMA Kompetenzmodell. Dieses Modell umfasst 49 Kompetenzen.

Aus diesem TMA Kompetenzmodell wählen Sie selbst die gewünschten Kompetenzen für eine Position. Daraufhin definieren Sie die verhaltensspezifische Kompetenz für **Ihre** Position, indem Sie den gewünschten Verhaltensfaktor ankreuzen. Sie können im Bedarfsfall selbst Verhaltensfaktoren hinzufügen. Wir empfehlen, 3 bis 7 Verhaltensfaktoren pro Kompetenz zu wählen. Verhaltensfaktoren für eine Position werden deshalb auf verschiedenen Niveaus gewählt.

Das TMA Kompetenzmodell kann massgeschneidert an Ihre Organisation angepasst werden und umfasst pro Kompetenz:

- Eine **Definition** der Kompetenz.
- **Verhaltensfaktoren** auf **allgemeinem, operationellem, strategischem** und **taktischem** Niveau.
- **Erläuterung** zur Kompetenz; Hintergrund und ergänzende Informationen.
- **Interviewfragen** auf **STAR** Grundlage. Mit diesen Fragen können Sie sich ein zuverlässiges Bild über den Kandidaten machen, indem Sie die **S**ituation, **T**ätigkeit, **A**ktion und das **R**esultat erfragen.
- **Entwicklungsaktivitäten**: Dem Kandidaten Anregungen geben, um seine Kompetenzen zu verbessern - ohne Anwesenheit eines Vorgesetzten oder Coaches.
- **Coaching-Empfehlung** Empfehlungen für den Coach oder Vorgesetzten, um Verhalten des Mitarbeiters zu entwickeln.
- Relation zur Persönlichkeit (**Entwicklungsfähigkeit der Kompetenz**): Eine Kompetenz kann, abhängig von der Persönlichkeit, gut oder weniger gut entwickelt werden. Sie können zur Ermittlung eines Kompetenztalentes die **TMA Talent Analyse** verwenden. Vom Potenzial einer Person ausgehend, kann nämlich nicht nur dargestellt werden, inwieweit jemand im Verhältnis zu einer Position oder zur Umgebung Kompetenz besitzt. Zudem können 'schwierigere Entwicklungsbereiche' ermittelt werden.

Ablauf-Controlling

Die Fähigkeit, den Prozessfortgang, Aufgaben oder Aktivitäten anderer und eigene Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten zu überwachen.

Verhaltensbeispiele :

0. Allgemeine

- geht planmäßig vor (verwaltet eigene Zeit gut)
- wünscht informiert zu werden
- ist diszipliniert

1. Operative

- setzt deutliche Fristen
- prüft regelmäßig den Fortgang der Tätigkeiten
- nutzt den eigenen Terminkalender effektiv, setzt eigene Terminfristen
- trifft mit Mitarbeitern Vereinbarungen über die Rückkopplung der Tätigkeiten
- sieht und minimiert Verzögerungen von Arbeiten

2. Taktische

- setzt konkrete Ziele mit messbaren Ergebnissen für die Abteilung
- nutzt verwaltungstechnische Verfahren (oder eine bestimmte Systematik) zur Kontrolle des Arbeitsfortgangs
- plant Folgeaktivitäten für unternommene Aktionen
- beurteilt den Arbeitsfortgang aus verschiedenen Blickwinkeln wie Kosten, Tempo, Qualität, Bemühungen
- schätzt adäquat ein, wann eingegriffen werden muss, wenn die Arbeit stagniert

3. Strategische

- teilt Umwandlungsprozesse phasisch ein und gibt exakt an, wann der Fortgang kontrolliert werden muss
- überwacht den tatsächlichen, substantiellen Fortgang, ohne wichtige Details zu übersehen
- kanalisiert und inszeniert hinsichtlich des Fortgangs der Prozesse den Informationsfluss aus verschiedenen Quellen (bewirkt die Anlieferung der richtigen Managementinformationen)
- plant individuelle, zwischenzeitliche Gespräche mit Schlüsselpersonen, die Entscheidungen treffen können und Einfluss auf den Fortgang des Umwandlungsprozesses haben
- ist, ohne Schlüsselpersonen zu übergehen, bedacht auf Signale aus der Organisation, die den Fortgang der Arbeiten betreffen und macht diese mit den entsprechenden Zentralpersonen besprechbar

Ablauf-Controlling

Die Fähigkeit, den Prozessfortgang, Aufgaben oder Aktivitäten anderer und eigene Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten zu überwachen.

STAR-Fragen :

Wie lassen Sie sich über den Fortgang in Ihrer Abteilung informieren?

Wann haben Sie zuletzt etwas delegiert? Was taten Sie, nachdem Sie diese Angelegenheit delegiert hatten? Erläutern Sie an einem Beispiel.

Woher wissen Sie, was Ihre Mitarbeiter machen? Wie beurteilen Sie ihre Arbeit? Nennen Sie ein Beispiel.

Nennen Sie einen Arbeitsbereich anderer, den Sie kontrollieren.

Welche Informationen benötigen Sie, um zu bewirken, dass Ihre Abteilung optimale Leistungen erbringt? Nennen Sie eine konkrete Situation, in der Sie diese Informationen zur Verbesserung der Arbeitsverfahren nutzen.

Ablauf-Controlling

Die Fähigkeit, den Prozessfortgang, Aufgaben oder Aktivitäten anderer und eigene Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten zu überwachen.

Entwicklungsaktivitäten :

Prüfen Sie die Präzision durch Stichproben.

Entscheiden Sie, an welchen Kriterien (Zeit, Kosten, Personal, Akzeptanz, usw.) Sie die Möglichkeiten testen wollen.

Versuchen Sie eine realistische Planung zu erstellen.

Berücksichtigen Sie unvorhergesehene Umstände in Ihrer Planung.

Schreiben Sie Termine auf.

Ablauf-Controlling

Die Fähigkeit, den Prozessfortgang, Aufgaben oder Aktivitäten anderer und eigene Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten zu überwachen.

Coaching-Tipps :

Bewirken Sie, dass der Kandidat seinen Zusagen nachkommt und Angelegenheiten abwickelt, sodass nichts offen bleibt. Evaluieren Sie diese nach jedem Auftrag oder Projekt.

Bewirken Sie, dass der Kandidat deutlich angibt, wann und wie er über den Fortgang informiert bleiben möchte.

Bewirken Sie, dass der Kandidat eine Situation jüngeren Datums reflektiert, in der er die Ablaufkontrollkompetenz gut erkennen ließ und eine Situation, in der diese weniger zutage trat. Wie unterschieden sich diese Situationen? Denken Sie an Menschen, Aufgaben, Widerstand, Interessen, Zeit usw. Was lernt der Mitarbeiter daraus?

Anpassungsfähigkeit

Die Fähigkeit, sich ändernden Umständen (Umfeld, Arbeitsweise oder Menschen) leicht anzupassen.

Verhaltensbeispiele :

0. Allgemeine

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

1. Operative

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

2. Taktische

- passt sich nach einer Fusion oder Übernahme problemlos an die veränderten Anforderungen und Aufgaben an
- ist in der Lage, adäquate Arbeitsbeziehungen mit Kunden und Kollegen verschiedener ethnischer Herkunft, anderen Glaubens und Charakters aufzubauen und aufrechtzuerhalten
- passt eigene Pläne und Ziele an, wenn hieraus ein gewisser Vorteil zu ziehen ist
- passt die eigene Verhaltensweise schnell an die herrschende Kultur anderer Arbeitsumfelde
- gleicht, wenn notwendig, Planungen und Übersichten problemlos an

3. Strategische

- macht sich die Verhaltensregeln und Attitüde, die zu einer neuen Position innerhalb und außerhalb der Organisation gehören, schnell zu Eigen
- verhält sich in verschiedenen Kulturen angemessen und übernimmt die entsprechenden sozialen Normen
- berichtigt in Verhandlungen das eigene Ziel und den Standpunkt, um letztendlich das bezweckte Ziel zu erreichen
- steht den verschiedenen sozialen Normen und Verhaltensregeln aufgeschlossen gegenüber, ohne das Gefühl zu haben, die eigene Identität zu verlieren.
- signalisiert in allerlei Situationen und Bereichen leicht, welche relevante Kulturelemente herrschen und wie angemessen darauf zu reagieren

Anpassungsfähigkeit

Die Fähigkeit, sich ändernden Umständen (Umfeld, Arbeitsweise oder Menschen) leicht anzupassen.

STAR-Fragen :

Hat Ihr Unternehmen je einen organisatorischen Wandel durchgemacht zu dem Sie nicht standen? Wann und warum haben Sie eine andere Haltung eingenommen?

Die Unternehmenspolitik ändert sich bisweilen. Ist das in Ihrem heutigen Posten jemals vorgekommen? Wie gingen Sie damit um?

Wenn Sie jemals die Stelle gewechselt haben: Welchen Problemen begegneten Sie dabei? Beschreiben Sie Ihren persönlichen Wandlungsprozess.

Organisationen sind oftmals in Bewegung. Können Sie eine unternehmenspolitische Änderung Ihres Postens nennen? Können Sie angeben, wie Sie damit umgegangen sind?

Können Sie eine Situation jüngeren Datums beschreiben, in der Sie Ihre Planung oder Prioritäten den Umständen anpassen mussten? Wie war die Sachlage und was genau taten Sie? Welche Anpassungen haben Sie vorgenommen und wie haben Sie diese durchgeführt? Was konnten Sie am schwersten loslassen?

Anpassungsfähigkeit

Die Fähigkeit, sich ändernden Umständen (Umfeld, Arbeitsweise oder Menschen) leicht anzupassen.

Entwicklungsaktivitäten :

Finden Sie heraus, was für Sie in einer neuen Situation oder an einer neuen Aufgabe schwierig ist. Was ist anders als in den Ihnen bekannten Situationen?

Suchen Sie bewusst nach Situationen, in denen Ihre Anpassungsfähigkeit gefordert wird.

Analysieren Sie den Widerstand des Angestellten.

Arbeiten Sie so viel wie möglich mit jemandem zusammen, der sehr flexibel ist.

Wenn Sie etwas durchführen wollen, was Auswirkungen auf andere Abteilungen oder Bereiche haben könnte, denken Sie an die Folgen für andere Beteiligte.

Anpassungsfähigkeit

Die Fähigkeit, sich ändernden Umständen (Umfeld, Arbeitsweise oder Menschen) leicht anzupassen.

Coaching-Tipps :

Bewirken Sie, dass der Kandidat seine Mitarbeiter / Kollegen um Feedback bittet. Wie erfahren sie sein flexibles Handeln? Was finden sie gut und was verbesserungsfähig? Besprechen Sie die Situation mit ihm.

Gehen Sie im Coachingsgespräch selbst regelmäßig auf etwas anderes über, ändern Sie regelmäßig den Stil und kommen Sie darauf zurück.

Üben Sie in beispielsweise Rollenspielen mit dem Kandidaten, wie mit allen schwierigen oder niemals angewandten Übergängen umzugehen.

Werfen Sie in einem Rollenspiel Blockaden auf ("so geht das überhaupt nicht, das kann ich nicht machen, so funktioniert das nicht, auch nicht wenn ich wollte") und üben Sie mit dem Kandidaten den taktischen Umgang damit.

Gehen Sie gemeinsam mit dem Kandidaten nach, was ihn daran hindert, zeitig umzuschalten.

Anschauung

Die Fähigkeit, den Alltag zu übersteigen und eigene Zukunftsideen auszuarbeiten, Tatsachen distanziert und aus einer größeren und langfristigeren Perspektive zu betrachten.

Verhaltensbeispiele :

0. Allgemeine

- sammelt viele Informationen und ist neugierig
- besitzt kognitive Fertigkeiten
- lässt viele Ideen zu und weist diese aufgrund von Undurchführbarkeit nicht sofort ab

1. Operative

- hat aufgrund gesellschaftlicher Entwicklungen ein Bild über die Richtung, in die sein eigenes Fachgebiet sich entwickeln wird
- nimmt sich die Zeit, um über das eigene Fachgebiet nachzudenken
- steht der Anwendung ungewöhnlicher und gewagter Ideen im eigenen Fachgebiet offen gegenüber
- prognostiziert die Folgen der Entwicklung und setzt sie in das eigene Fachgebiet oder die Tätigkeit um
- ist auf Innovation ausgerichtet und bereit zu experimentieren

2. Taktische

- stellt traditionelle Arbeitsverfahren in Frage und bietet innovative Produkte und Vorgehensweisen dar
- denkt in großen Zügen und verliert sich nicht in Details
- ist in der Lage, über den täglichen Hergang hinauszuwachsen und Abstand zu nehmen
- sucht Menschen mit innovativen Ideen und ungewöhnlichen Auffassungen
- erkennt innovative Ideen im eigenen Team und weiß diese miteinander zu verbinden

3. Strategische

- bündelt verschiedene gesellschaftliche Trends und Entwicklungen in ein integriertes Zukunftsbild
- sieht Chancen und Möglichkeiten für die eigene Organisation eher als andere und propagiert diese
- erkennt nationale und internationale Trends und Entwicklungen bereits in einem frühen Stadium und übersieht die Folgen für die eigene Organisation
- integriert die Entwicklungen der verschiedenen Disziplinen in ein neues Konzept
- ist imstande, auf Grundlage weniger Informationen bereits vorauszudenken
- kann sich Möglichkeiten vorstellen, die andere zu dem Zeitpunkt noch nicht für möglich halten

Anschauung

Die Fähigkeit, den Alltag zu übersteigen und eigene Zukunftsideen auszuarbeiten, Tatsachen distanziert und aus einer größeren und langfristigeren Perspektive zu betrachten.

STAR-Fragen :

Wie denken Sie über die Entwicklungen in Ihrem Fachgebiet? Was sind konkrete Möglichkeiten für die Zukunft? Woraus bestehen Ihrer Meinung nach die Bedrohungen?

Was waren die schwierigste Entscheidungen, die Sie im vergangenen Jahr nehmen mussten? Welchen Faktoren haben Sie Rechnung getragen?

Welche Stärken und Schwächen Ihrer Organisation berücksichtigen Sie für langfristige Zielsetzungen?

Welche externen Entwicklungen haben Sie signalisiert? Wie stimmen Sie Ihre Pläne darauf ab?

Welche außerbetrieblichen Geschehnisse werden im kommenden Jahr Einfluss auf Ihr Unternehmen/Ihre Abteilung haben? In den nächsten fünf Jahren? Wie bereiten Sie sich auf diese Veränderungen vor?

Anschauung

Die Fähigkeit, den Alltag zu übersteigen und eigene Zukunftsideen auszuarbeiten, Tatsachen distanziert und aus einer größeren und langfristigeren Perspektive zu betrachten.

Entwicklungsaktivitäten :

Gewinnen Sie den Angestellten für neue Entwicklungen. Bitten Sie ihn um Input und Anregungen. Sprechen Sie über möglichen Widerstand und wie damit umzugehen ist.

Sammeln Sie genügend Informationen und Know-how.

Versuchen Sie, mit Ihrem Mitarbeiter einen neuen Kurs einzuschlagen; engagieren Sie sich für eine Fusionen oder Zusammenarbeit; erforschen Sie neue Märkte, Produkte, Dienstleistungen und Unternehmensstrukturen.

Reden Sie über die kreativen Ideen anderer Personen und versuchen Sie, sie zu erweitern.

Beauftragen Sie den Mitarbeiter, einen Strategie- oder Geschäftsplan zu erstellen..

Anschauung

Die Fähigkeit, den Alltag zu übersteigen und eigene Zukunftsideen auszuarbeiten, Tatsachen distanziert und aus einer größeren und langfristigeren Perspektive zu betrachten.

Coaching-Tipps :

Empfehlen Sie dem Kandidaten, seine Mitarbeiter und Kollegen hinsichtlich seiner Anschauungsweise um Feedback zu bitten. Was merken sie davon, was finden sie gut und was verbesserungswürdig? Besprechen Sie dieses mit ihm.

Malen Sie sich gemeinsam mit dem Kandidaten die Zukunft aus, ohne jegliche Einschränkungen, alles darf und kann gesagt werden, wie verrückt es auch sein möge.

Bitten Sie den Kandidaten, fünf bedeutende Probleme / Herausforderungen zu benennen und für die Organisation oder die Abteilung in seinem Betrieb aufzuschreiben. Lassen Sie ihn daraufhin Nachfolgendes angeben: die Hauptursachen eines jeden Problems, den Zusammenhang zwischen den Hauptursachen, mögliche Lösungen die für mehrere Ursachen gelten? Ziel des Letzteren ist es, zu lernen, jedes Problem in den Kontext der gesamten Organisations-, Abteilungs-, oder Arbeitssituation stellen zu lernen, und nicht nur als isolierten Umstand.

Üben Sie, um aus Problemen Möglichkeiten zu machen gemeinsam mit dem Kandidaten mithilfe von Fragen, wie Hürden aus dem Weg geräumt werden können, was dazu nötig ist, wie diese sogar zu Hilfsmitteln gemacht werden können. Was können Sie aus diesen Hürden lernen?

Erkundigen Sie sich bei dem Kandidaten, was die Mühe lohnt, um in den kommenden Jahren in der Organisation/Abteilung zu arbeiten. Worauf könnte er stolz sein, was muss die Organisation an Produkten und Diensten liefern und was der Gesellschaft bieten? Was muss er der Organisation bieten?

Auge für Details

Die Fähigkeit, konsistent und effektiv mit detaillierten Informationen umzugehen.

Verhaltensbeispiele :

0. Allgemeine

- ist und bleibt aufmerksam
- stört sich an kleinen Fehlern
- ist beharrlich und lässt die Aufmerksamkeit nicht erschaffen

1. Operative

- behält Details sehr im Auge und macht wenig Fehler
- führt vorgeschriebene Anweisungen (auch langfristig) fehlerlos durch
- kontrolliert eigene Arbeiten sorgfältig und ist fortwährend auf Details bedacht
- bleibt bei Routineaufgaben kritisch und achtet aufmerksam auf die eigene Durchführung dieser
- kann lange mit Zahlenmaterial arbeiten

2. Taktische

- hat die Daten besprochener Beratungs- und Diskussionsthemen geordnet und besitzt Auge für relevante Details
- erkennt Widersprüchlichkeiten in detaillierten Informationen schnell
- erkennt Lücken in Tabellen und Übersichten leicht
- setzt Ideen detailliert und gründlich in einen Arbeitsplan um und übersieht kein einziges Detail
- erarbeitet Systeme, um detaillierte Informationen adäquat verwalten und übersehen zu können

3. Strategische

- signalisiert Inkonsistenz in Berichten, Zwischenberichten und Etats leicht
- greift essenzielle Details aus einer komplexen Informationsmenge heraus
- Signalisiert schnell Widersprüchlichkeiten in großen, komplexen Informationsfluten
- erkennt Trends in zahlenmäßigen Materien
- erkennt Details in Daten und im Verhalten, die für ein bestimmtes Muster relevant sind

Auge für Details

Die Fähigkeit, konsistent und effektiv mit detaillierten Informationen umzugehen.

STAR-Fragen :

Wie kontrollieren Sie eigene Arbeiten (und die anderer) auf Fehler hin? Wann war das letzte Mal? Wie gingen Sie dabei vor?

Können Sie eine berufliche Situation nennen, in der Sie eine große Anzahl Daten verarbeiten mussten? Wie gingen Sie dabei vor?

Haben Sie jemals eine Aufgabe erfüllt, die Präzision erforderte? Erläutern Sie an einem Beispiel.

Was unternehmen Sie, um sich in Ihrer Tätigkeit vor Fehlern zu schützen?

Wann haben Sie zuletzt fehlerhafte Arbeiten abgeliefert?

Auge für Details

Die Fähigkeit, konsistent und effektiv mit detaillierten Informationen umzugehen.

Entwicklungsaktivitäten :

Prüfen Sie eine Sache sorgfältig, legen Sie sie dann zur Seite und sehen Sie sie sich später noch einmal an.

Nehmen Sie sich Zeit; achten Sie auf die Details, aber auch auf die großen Zusammenhänge.

Lesen Sie Briefe/Texte anderer Personen, und versuchen Sie, ihre Fehler zu korrigieren.

Behalten Sie unter allen Umständen Ihre Präzision bei.

Beobachten Sie, wie andere sich benehmen und kopieren Sie, was Ihnen gefällt.

Auge für Details

Die Fähigkeit, konsistent und effektiv mit detaillierten Informationen umzugehen.

Coaching-Tipps :

Kreieren Sie ein offenes Lernklima, in dem Fehler gemacht werden dürfen.

Prüfen Sie mit dem Kandidaten stichprobenweise, ob Arbeiten präzise durchgeführt sind.

Geben Sie dem Kandidaten Zeit, um sorgfältig zu arbeiten, treiben Sie ihn nicht zur Eile an.

Beharrlichkeit

Die Fähigkeit durchzuhalten und bei Rückschlägen am Kurs festzuhalten.

Verhaltensbeispiele :

0. Allgemeine

- gibt bei auftauchenden Problemen nicht schnell auf
- fährt fort, bis deutlich wird, dass etwas nicht mehr erreichbar ist
- ist imstande einzuschätzen, wann an etwas festgehalten und wann losgelassen werden muss

1. Operative

- glaubt weiter an die eigene Angehensweise, auch wenn diese nicht direkt erfolgreich ist
- hält an der eigenen Meinung fest, auch wenn andere dieser nicht zustimmen
- ist nicht zu Kompromissen bereit
- versucht es bei Rückschlägen immer wieder

2. Taktische

- lässt sich durch Kritik oder Widerstand nicht aus dem Gleichgewicht bringen
- bewahrt den Glauben in die eigene Meinung, Ideen, Arbeitsmethoden und Vorschläge
- macht unter Druck keine Zugeständnisse
- bleibt professionellen Verhaltensregeln treu, auch wenn diese den Interessen der eigenen Organisation widersprechen
- schätzt gut ein, wann es nicht mehr realistisch ist, an der eigenen Meinung oder Vorschlägen festzuhalten

3. Strategische

- hält an einem, einmal langfristig festgelegten, strategischen Kurs fest
- lässt sich bei veränderten Umständen nicht dazu verführen, direkt den strategischen Kurs zu ändern
- hält trotz Widerstand an den eigenen Anschauungen fest
- hält in turbulenten Zeiten an der eigenen Meinung und dem Kurs fest
- neigt nicht dazu, seinen Kurs oder seine Pläne unter Druck anderer zu ändern, auch wenn dieser Kurs zunächst erfolgreicher erscheint als der eigene

Beharrlichkeit

Die Fähigkeit durchzuhalten und bei Rückschlägen am Kurs festzuhalten.

STAR-Fragen :

Welches war das größte zu nehmende Hindernis, um zu erreichen, was Sie heute sind? Warum stellte es ein Hindernis für Sie dar? Was haben Sie getan, um dieses Hindernis zu überwinden?

Welcher war der größte Rückschlag, den Sie je erlebt haben? Wie gingen Sie damit um?

Haben Sie einem Kollegen oder Vorgesetzten je eine Idee unterbreitet, die er nicht aufgriff? Was machten Sie dann?

Gab es in Ihrer Arbeit eine Zeit, mit der Sie viel Mühe hatten? Was kostete Ihnen Mühe? Wie haben Sie dieses Problem gelöst ?

Können Sie eine Situation nennen, wovon Sie finden, Sie hätten zu schnell lockergelassen? Was würden Sie ein nächstes Mal anders machen?

Beharrlichkeit

Die Fähigkeit durchzuhalten und bei Rückschlägen am Kurs festzuhalten.

Entwicklungsaktivitäten :

Ermöglichen Sie den Angestellten, einen Aktionsplan zu erstellen und sich daran zu halten.

Versuchen Sie eine realistische Planung zu erstellen.

Fordern Sie sich selbst heraus, einen Plan oder Vorschlag durchzusetzen.

Behalten Sie im Auge, ob ein Ziel noch erreichbar ist.

Heben Sie hervor, wie wichtig es in dieser Stellung ist, hartnäckig zu sein.

Beharrlichkeit

Die Fähigkeit durchzuhalten und bei Rückschlägen am Kurs festzuhalten.

Coaching-Tipps :

Bewirken Sie, dass der Kandidat sowie er aufgeben will, noch ein wenig länger durchhält. Suchen Sie daraufhin - mit oder ohne Hilfe eines anderen - mit ihm nach Möglichkeiten, um das Ziel dennoch zu erreichen.

Untersuchen Sie mit dem Kandidaten eine Situation jüngeren Datums, in der ein Ziel trotz Widerstandes und Rückschlägen dennoch erreicht werden musste. Wie verhielt er sich? Was waren die Stärken, was eher schwächer? Formulieren Sie anhand dieser Verbesserungsvorschläge.

Lassen Sie den Kandidaten in Bezug auf eine Zielsetzung fünf helfende und fünf entgegenwirkende Faktoren notieren. Zweck ist, einen Weg zu suchen, um konstruktiv mit entgegenwirkenden Faktoren umzugehen.

Planen Sie regelmäßig zwischenzeitliche Besprechungen ein, um die Aufmerksamkeit des Kandidaten aufrechtzuerhalten.

Bewirken Sie, dass der Kandidat sich gut auf Widerstand oder Komplikationen von Dritten vorbereitet.

Coaching

Die Fähigkeit, Mitarbeiter zu begleiten und zu motivieren, um aufgrund einer verbesserten Selbstkenntnis und problemlösender Fähigkeiten effektivere Leistungen zu erbringen.

Verhaltensbeispiele :

0. Allgemeine

- erkennt die eigene Position als Coach und deren Einfluss auf andere
- besitzt die Erfahrung und das Wissen zur Betreuung anderer
- besitzt gute Selbstkenntnisse

1. Operative

- verdeutlicht anderen, was von ihnen erwartet wird und hilft bei der Realisierung
- inventarisiert und verdeutlicht die Probleme anhand des Arbeitsverhaltens des anderen
- stimuliert und motiviert andere, um selbst Lösungsansätze zu finden
- gibt Tipps, Hinweise und fachkundigen Rat, mit dem Ziel, die Arbeitsleistung anderer zu verbessern
- überträgt anderen die Eigenverantwortung, vor allem für den eigenen Lernprozess

2. Taktische

- kommt nicht mit Lösungen, sondern erhöht ihre problemlösenden Fähigkeiten
- hilft anderen, die richtigen Kontakte in der Organisation aufzubauen
- verdeutlicht anderen die Bedeutung einer umfassenden Orientierung in der Organisation und ist ihnen dabei behilflich
- erhöht das Verständnis anderer für informelle Spielregeln und Kreise in der Organisation
- ermuntert andere, sich an organisationsweiten Aktivitäten zu beteiligen

3. Strategische

- ermuntert andere, den eigenen Karriereplan abzustecken
- hilft anderen bei der Ausforschung ihrer Grenzen und Möglichkeiten, auch wenn sie nur außerhalb der eigenen Organisation gefunden werden können
- stimuliert andere, um Schritte zu unternehmen, womit sie ihre eigenen Karrierewünsche realisieren können
- erkennt die Talente anderer
- hilft anderen bei der Realisierung ihrer Karrierewünsche, auch wenn diese außerhalb der eigenen Organisation liegen

Coaching

Die Fähigkeit, Mitarbeiter zu begleiten und zu motivieren, um aufgrund einer verbesserten Selbstkenntnis und problemlösender Fähigkeiten effektivere Leistungen zu erbringen.

STAR-Fragen :

Wie ermitteln Sie die Leistungsstärken und -Schwächen Ihrer Mitarbeiter?

Was ist Ihrer Meinung nach die beste Form eines Coachingsgesprächs? Können Sie an einem Beispiel erläutern, in welcher Form Sie selbst kürzlich ein Coachingsgespräch geführt haben?

Können Sie ein Beispiel eines Mitarbeiters geben, wobei es Ihnen schwer fiel, diesen zu betreuen?

Wann haben Sie zuletzt einem Mitarbeiter durch Feedback ein Stück weitergeholfen?

Wie viel Zeit widmen Sie der Entwicklung Ihrer Mitarbeiter durchschnittlich? Erläutern Sie an einem Beispiel, wie Sie dieser Entwicklungszeit Inhalt geben.

Coaching

Die Fähigkeit, Mitarbeiter zu begleiten und zu motivieren, um aufgrund einer verbesserten Selbstkenntnis und problemlösender Fähigkeiten effektivere Leistungen zu erbringen.

Entwicklungsaktivitäten :

Erstellen Sie einen konkreten Plan für Ihre persönliche Entwicklung und/oder Karriere.

Helfen Sie dem Angestellten zu realisieren, was die zugrunde liegenden Motive, Gedanken, Ängste und Unsicherheiten sein könnten.

Beobachten Sie das Hörverhalten des Mitarbeiters. Sprechen Sie über aktives Zuhören (wie z.B. Zusammenfassen, Nicken, Zustimmung).

Kreieren Sie ein offenes Lernklima in dem Fehler gemacht werden dürfen.

Schenken Sie der Entwicklung Ihrer Mitarbeiter strukturiert Aufmerksamkeit.

Coaching

Die Fähigkeit, Mitarbeiter zu begleiten und zu motivieren, um aufgrund einer verbesserten Selbstkenntnis und problemlösender Fähigkeiten effektivere Leistungen zu erbringen.

Coaching-Tipps :

Erkunden Sie mit dem Kandidaten, welche Verhaltensaspekte er entwickeln möchte und weshalb ihm diese Mühe bereiten. Stellen Sie gemeinsam mit dem Kandidaten einige Lernziele und Aktionen auf.

Treffen Sie Vereinbarungen, wann und wie der Kandidat dies in der Praxis trainiert. Bitten Sie ihn rückzukoppeln, wie das Training in der Praxis verlaufen ist. Observieren Sie eventuell seinen Coachingsstil, sodass Sie direkt Feedback geben können. Wiederholen Sie es falls nötig.

Suchen Sie in einem Rollenspiel ein Coachingsgespräch nachzubilden (Sie, ein Mitarbeiter oder Schauspieler spielt den Gecoachten), zeigen Sie Verbesserungspunkte auf, die der Kandidat direkt wieder übt.

Erkunden sie mit dem Kandidaten die Organisationsziele und wie diese in seiner täglichen Arbeit Form (Einfluss) (an)nehmen. Besprechen Sie zudem, ob der Kandidat auch Sachen lernen oder entwickeln kann, die Ziel fördernd wirken können.

Bitten Sie den Kandidaten darüber nachzudenken, was ihn daran hindert, zu coachen. Erkunden Sie mit ihm, was ihm Angst macht. Bitten Sie ihn, das Coaching einer recht leichten Angelegenheit einmal in die Praxis umzusetzen. Fragen Sie am Ende, wie er es erlebt hat.

Courage

Die Fähigkeit, Risiken einzugehen, um (kurzfristig) einen Nutzen daraus zu ziehen.

Verhaltensbeispiele :

0. Allgemeine

- ist sich der Tragweite des zu nehmenden Risikos bewusst
- handelt nicht impulsiv, sondern denkt über die möglichen Folgen nach
- differenziert zwischen Courage und Bravour

1. Operative

- wählt eine Herangehensweise, die nicht völlig im Einklang mit den geltenden Vereinbarungen ist, wenn ein Problem auftritt
- unternimmt bei auftretenden Problemen, wenn nötig, Schritte, auch wenn der eigene Vorgesetzte damit übergangen wird
- wagt sich vor und äußert Meinungen, die auf Widerstand stoßen werden
-
-

2. Taktische

- entscheidet sich eher für einen Plan, in dem die Risiken nicht gänzlich zu übersehen sind, als sich für einen sicheren, jedoch mittelmäßigen Plan
- bietet Kunden Dienstleistungen und Produkte an, die zuvor noch nicht geliefert wurden
- bindet sich an völlig neue Aktivitäten, die innovativ und realisierbar sind
-
- übernimmt Verantwortung für Aktionen, deren Folgen nicht immer völlig übersehbar sind

3. Strategische

- getraut sich, in potenzielle Partnerships, die ein Abbruchrisiko beinhalten, der Organisation jedoch auch Vorteile bringen können, zu investieren
- trifft Entscheidungen, die das Image der gesamten Organisation gänzlich verändern können
- streut und schätzt nicht versicherbare und mögliche Risiken, die mit neuen Aktivitäten verbunden sind, gut ein
- investiert in neue Experimente, ohne völlig sicher zu wissen, ob sie tatsächlich lohnend sein werden
- verlässt sich auf eigene Intuition und 'Fingerspitzengefühl'

Courage

Die Fähigkeit, Risiken einzugehen, um (kurzfristig) einen Nutzen daraus zu ziehen.

STAR-Fragen :

Können Sie mir eine oder mehrere 'riskante' geschäftliche oder private Entscheidung(en) nennen, die im Nachhinein positiv ausfielen? Und negativ?

Mögen Sie Spiele, die ein gewisses Wagnis beinhalten? Wenn ja, erläutern Sie an einem Beispiel.

Beschreiben Sie einmal eine kürzlich getroffene Entscheidung in Ihrer Arbeit, die mehr Risiken als üblich mit sich brachte.

Welches war das größte, je genommene Risiko? Wie ging es aus?

Nennen Sie ein riskantes Unternehmen, das Sie eingegangen sind und das schief ging.

Courage

Die Fähigkeit, Risiken einzugehen, um (kurzfristig) einen Nutzen daraus zu ziehen.

Entwicklungsaktivitäten :

Wagen Sie es, 'Nein' zu sagen.

Ergreifen Sie die Gelegenheiten, wann immer sie sich bieten.

Üben Sie zu sagen: "Ich finde...Ich denke.....Ich bin der Meinung".

Versuchen Sie, über die üblichen Umstände hinauszudenken.

Beobachten Sie jemanden mit Courage; wie verhält er sich, welche Risiken geht er ein und welche Folgen haben seine Aktionen.

Courage

Die Fähigkeit, Risiken einzugehen, um (kurzfristig) einen Nutzen daraus zu ziehen.

Coaching-Tipps :

Erforschen Sie mit dem Kandidaten, was ihn daran hindert, bestimmte Chancen zu nutzen oder Risiken zu nehmen.

Bewirken Sie, dass der Kandidat mit seinem Vorgesetzten die Art und Weise abmacht, wie er in seiner Arbeit mehr Mut zeigen könnte.

Erforschen Sie gemeinsam mit dem Kandidaten, ob es Situationen innerhalb oder außerhalb der Arbeit gegeben hat, in denen er Mut gezeigt hat. Welche Parallelen wiesen diese Situationen auf?

Erforschen Sie gemeinsam mit dem Kandidaten, ob es Situationen innerhalb oder außerhalb der Arbeit gegeben hat, von denen er findet, dass andere Mut gezeigt haben und er nicht. Welche Risiken schätzten andere anders ein als er? War es im Nachhinein vertretbar?

Bewirken Sie, dass der Kandidat einen Kollegen oder Vorgesetzten bittet anzugeben, wenn dieser merkt, dass Chancen nicht wahrgenommen werden. Ist darin ein Muster zu erkennen?

Delegieren

Die Fähigkeit, Aufgaben und Verantwortung zu übertragen, und dabei die Interessen, Ambitionen, Entwicklung und Fähigkeiten von Mitarbeitern berücksichtigend. Den delegierten Aufgaben nachkommen.

Verhaltensbeispiele :

0. Allgemeine

- hat Vertrauen in die Qualitäten der Mitarbeiter
- kann von eigenen Befugnissen zurücktreten
- delegiert Aufgaben an die richtige Person

1. Operative

- gibt deutlich an, was in Bezug auf die Durchführung und Planung delegierter Aktivitäten vom anderen erwartet wird
- überträgt Aufgaben, die dem Kompetenzniveau des Mitarbeiters entsprechen (entsprechende Aufgaben an die entsprechende Person)
- gibt der Person, an die Aufgaben delegiert sind, genügend Anweisungen über die Durchführungsweise der Aufgaben
- hat Vertrauen in die Qualitäten der Person, an die Aufgaben delegiert sind
- erlaubt Mitarbeitern Fehler zu machen und unterstützt sie nach wie vor

2. Taktische

- berücksichtigt die Realisierbarkeit und das Abbruchrisiko während des Delegierens von Verantwortlichkeiten
- informiert Kunden und andere Beteiligte über die Delegierung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- betrachtet die Delegierung als Entwicklungsmöglichkeit für den beteiligten Mitarbeiter und handelt dementsprechend
- bietet ausreichend Spielraum, um delegierte Aufgaben nach eigenen Einsichten durchzuführen
- bespricht die möglichen Konsequenzen delegierter Aufgaben und Verantwortlichkeiten mit der höheren Betriebsführung

3. Strategische

- überträgt wichtige und attraktive Aufgaben und Projekte an andere, auch wenn dies einen Statusverlust beinhaltet
- überträgt alle Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die nicht unbedingt selbst durchgeführt werden müssen, an andere
- delegiert, um damit selbst mehr Spielraum und Freiheit zu bekommen, die zur Qualitätsverbesserung der eigenen Organisation beitragen können
- steht den Risiken und Problemen, die mit der Delegierung von Aufgaben einhergehen, offen gegenüber
- traut sich, los zu lassen und sich völlig auf die Qualitäten der beteiligten Mitarbeiter zu verlassen
- lässt andere für erzielte Erfolge den Preis davontragen

Delegieren

Die Fähigkeit, Aufgaben und Verantwortung zu übertragen, und dabei die Interessen, Ambitionen, Entwicklung und Fähigkeiten von Mitarbeitern berücksichtigend. Den delegierten Aufgaben nachkommen.

STAR-Fragen :

Wer übernimmt Ihre Tätigkeiten während Ihrer Abwesenheit? Erläutern Sie an einem Beispiel.

Welche Zuständigkeiten überlassen Sie Ihren Mitarbeitern lieber nicht? Erläutern Sie an einem Beispiel.

Ist bei einer von Ihnen delegierten Angelegenheit jemals etwas schief gegangen? Was war Ihr größter Fehlschuss?

Können Sie eine Sachlage nennen, bei der Sie gezwungen waren, Ihre Befugnisse zu delegieren? Was genau haben Sie getan? Warum war es ein /kein Erfolg?

Ist es schon einmal vorgekommen, dass Sie plötzlich ausfielen? Wer übernahm Ihre Arbeit und wie verlief es? Haben Sie für derartige Kalamitäten Vorsorgemaßnahmen getroffen?

Delegieren

Die Fähigkeit, Aufgaben und Verantwortung zu übertragen, und dabei die Interessen, Ambitionen, Entwicklung und Fähigkeiten von Mitarbeitern berücksichtigend. Den delegierten Aufgaben nachkommen.

Entwicklungsaktivitäten :

Bitten sie den Angestellten, zu untersuchen, wie seine Mitarbeiter mit einer Aufgabe effektiv und effizient umgehen können. Lassen Sie ihn einen detaillierten Aktionsplan erstellen.

Übertragen sie anderen genug Verantwortung und Qualifikation, daß sie in ihrer Entscheidungskraft ermutigt werden.

Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter wissen, was von ihnen erwartet wird.

Binden Sie Mitarbeiter so viel wie möglich an ihre Verantwortlichkeiten.

Erlauben Sie Ihren Mitarbeitern Fehler zu machen; versuchen Sie eine Kultur zu schaffen, in der dies möglich ist.

Delegieren

Die Fähigkeit, Aufgaben und Verantwortung zu übertragen, und dabei die Interessen, Ambitionen, Entwicklung und Fähigkeiten von Mitarbeitern berücksichtigend. Den delegierten Aufgaben nachkommen.

Coaching-Tipps :

Bewirken Sie, dass der Kandidat andere um Feedback bittet. Wie erfahren sie es, wenn er etwas an sie delegiert? Was geht gut und was wäre verbesserungsfähig? Besprechen Sie dieses mit ihm.

Schauen Sie gemeinsam mit dem Kandidaten, welchen Nutzen er und der Beauftragte aus der Delegation ziehen.

Planen Sie gemeinsam mit dem Kandidaten die Delegation einer Aufgabe. Stellen Sie Fragen und lassen Sie diese den Kandidaten beantworten. Bohren Sie auch nach: Welche Aufgaben können Sie delegieren? An wen würden Sie eine Aufgabe delegieren wollen? Warum gerade an diese Person? Welche anderen Gründe könnte es noch geben, um eine Aufgabe an eine bestimmte Person zu delegieren? Was würden Sie an diese Person delegieren wollen? Erfüllt die Beschreibung die SMART Kriterien (Spezifisch, Messbar, Akzeptabel, Realistisch, Termingemäß)? Welche Informationen, Mittel, Rahmenbedingungen und Kompetenzen benötigt der Kandidat, um die Aufgabe zu einem guten Abschluss zu bringen. Womit kann der Kandidat Ihnen Vertrauen in einen Erfolg vermitteln? Spielen Sie ein Rollenspiel, in dem Sie die Person sind, an die delegiert wird und geben Sie Feedback.

Wohnen Sie nach Zustimmung des Kandidaten einem Delegationsgespräch bei und geben Sie am Ende Feedback. Führt der Kandidat das Delegationsgespräch allein, bitten Sie ihn dann über den Verlauf zu berichten und sich, falls nötig, zu korrigieren.

Erforschen Sie mit dem Kandidaten was ihn darin hindert, Aufgaben zu delegieren und wovor er am meisten Angst hat, wenn er delegiert. Bohren Sie diesbezüglich nach und stellen Sie etwaige beeinträchtigende Gedanken zur Diskussion.

Disziplin

Die Fähigkeit, sich den geltenden Regeln, Verfahren und der Unternehmenspolitik anzupassen. Fragt bei Veränderungen oder Zweifel die richtige Person um Bestätigung.

Verhaltensbeispiele :

0. Allgemeine

- erkennt die Gründe von Regeln und Prozeduren an
- kann sich mühelos existierenden Regeln fügen
- begreift die Wichtigkeit, sich an Regeln zu halten

1. Operative

- möchte deutliche Anweisungen in Bezug auf Regeln, Prozeduren und Arbeitsweisen erhalten
- fragt bei der höheren Betriebsführung um Rat, wenn eine Situation auftritt, in der geltende Regeln und Prozeduren gebrochen werden müssen
- handelt nicht entgegen den Regeln, Prozeduren, der Betriebspolitik und der Ethik des Postens
- informiert sich fortwährend über Veränderungen hinsichtlich Regeln, Prozeduren und Arbeitsweisen
- erkennt deutlich die Grenzen des eigenen Fachgebiets, des Postens und der eigenen Zuständigkeiten

2. Taktische

- informiert sich über die herrschende Organisationspolitik und die Ethik der Organisation
- fragt die höhere Betriebsführung in Angelegenheiten, die die eigene Kompetenz überschreiten, um Rat
- beschafft sich bei Zweifel über Verordnungen Bestätigung bei der entsprechenden Autorität
- signalisiert Situationen, in denen von den herrschenden Richtlinien abgewichen werden muss

3. Strategische

- begreift, dass Regeln und Prozeduren notwendig sind, verfolgt jedoch auch kritisch, ob diese durchführbar sind
- ist in der Lage einzusehen, dass es eine `Grauzone` gibt, in der geltende Regeln und Prozeduren nach eigenen Anschauungen, aber innerhalb der Rahmenbedingungen durchgeführt werden müssen

Disziplin

Die Fähigkeit, sich den geltenden Regeln, Verfahren und der Unternehmenspolitik anzupassen. Fragt bei Veränderungen oder Zweifel die richtige Person um Bestätigung.

STAR-Fragen :

Ist es jemals vorgekommen, dass Sie nicht wussten, ob Sie gemäß den Richtlinien Ihrer Organisation handelten? Was haben Sie daraufhin gemacht?

Wir befinden uns alle bisweilen in einer Situation, in der Betriebsregeln / Arbeitsverfahren uns im Weg sind. Können Sie eine solche Situation nennen? Was haben Sie getan?

Können Sie eine Situation jüngeren Datums nennen, in der Undeutlichkeit über Regeln und Betriebspolitik herrschte? Wie sind Sie derzeit vorgegangen?

Ist Ihnen kürzlich widerfahren, dass Sie mit Ihrem Vorgesetzten über das Maß, inwieweit Sie für etwas die Verantwortung trugen, geteilter Meinung waren? Wie sind Sie damit umgegangen? Was ergab sich daraus?

Hat es eine Situation gegeben, in der Sie Ihre eigenen Regeln aufgestellt haben? Wie genau war die Situation? War es dringend? Haben Sie sich bei jemandem erkundigt?

Disziplin

Die Fähigkeit, sich den geltenden Regeln, Verfahren und der Unternehmenspolitik anzupassen. Fragt bei Veränderungen oder Zweifel die richtige Person um Bestätigung.

Entwicklungsaktivitäten :

Erstellen Sie einen konkreten Plan für Ihre persönliche Entwicklung und/oder Karriere.

Berücksichtigen Sie unvorhergesehene Umstände in Ihrer Planung.

Ermutigen Sie die Angestellten, einen Aktionsplan zu erstellen und sich daran zu halten.

Schreiben Sie Termine auf.

Sehen Sie zu Beginn der Woche Ihren Terminkalender durch.

Disziplin

Die Fähigkeit, sich den geltenden Regeln, Verfahren und der Unternehmenspolitik anzupassen. Fragt bei Veränderungen oder Zweifel die richtige Person um Bestätigung.

Coaching-Tipps :

Üben Sie mit dem Kandidaten, Ziele in messbare (SMART) Ergebnisse umzusetzen.

Bewirken Sie, dass der Kandidat selbst entworfene Lernziele in der Praxis übt. Lassen Sie ihn rückkoppeln was gut ging und was verbesserungsfähig ist.

Üben Sie in beispielsweise Rollenspielen mit dem Kandidaten, wie mit allen schwierigen oder niemals angewandten Übergängen umzugehen.

Bitten Sie den Kandidaten, sich in einem Gespräch mit einem der Mitarbeiter / Kollegen im praktischen Handeln zu üben. Lassen Sie ihn den Gesprächspartner hinsichtlich seines praktischen Handels am Ende um Feedback bitten.

Lassen Sie den Kandidaten in Bezug auf eine Zielsetzung fünf helfende und fünf entgegenwirkende Faktoren notieren. Zweck ist, einen Weg zu suchen, um konstruktiv mit entgegenwirkenden Faktoren umzugehen.

Ehrgeiz

Ist bestrebt weiterzukommen, Karriere zu machen und Erfolge zu erzielen und ist bemüht, diese Ziele zu erreichen . Denkt wettbewerbsorientiert.

Verhaltensbeispiele :

0. Allgemeine

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

1. Operative

- arbeitet hart und möchte sich in dem Posten auszeichnen
- sucht Chancen zur Erzielung sichtbarer Erfolge
- profiliert sich durch fachbezogene Qualitäten
- entwickelt sich aus eigenem Antrieb mittels Schulungen in der Freizeit, um die eigene Expertise zu erhöhen

2. Taktische

- erkundet in der Organisation die Möglichkeiten für sich
- nimmt Verantwortung und zusätzliche Aufgaben auf sich
- gibt sich mit einer Situation, in der wenig Aufstiegsmöglichkeiten vorhanden sind, nicht zufrieden.
- baut zur Steigerung seiner Karrierechancen innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation ein Netz auf
- hat deutliche Zielsetzungen von dem, was er/sie erreichen möchte, vor Augen

3. Strategische

- hat Sitz in verschiedenen Komitees und nimmt an gesellschaftliche Tätigkeiten teil
- ist nach außen und nicht nur auf die eigene Organisation ausgerichtet
- will die Organisation in relevanten Netzwerken, Organisationsen und Instanzen repräsentieren
- ist aktiv an der eigenen Organisation und deren Umfeld beteiligt
- sucht aktiv nach Chancen zur Weiterentwicklung

Ehrgeiz

Ist bestrebt weiterzukommen, Karriere zu machen und Erfolge zu erzielen und ist bemüht, diese Ziele zu erreichen . Denkt wettbewerbsorientiert.

STAR-Fragen :

Welcherart von Stellung glauben Sie in fünf oder zehn Jahren zu bekleiden?

Können Sie an einem Beispiel erläutern, woran sich zeigt, wie wichtig gewinnen für Sie ist.

Haben Sie einen persönlichen Laufbahnplan erstellt? Inwieweit harmoniert Ihr heutiger Posten damit?

Was haben Sie, falls Sie intern aufgestiegen sind, zur Verwirklichung dieser Beförderung unternommen?

Wie haben Sie Ihrer Karriereplanung bisher Form und Inhalt gegeben? Warum wollten Sie Ihren heutigen Posten und wie haben Sie diesen erworben?

Ehrgeiz

Ist bestrebt weiterzukommen, Karriere zu machen und Erfolge zu erzielen und ist bemüht, diese Ziele zu erreichen . Denkt wettbewerbsorientiert.

Entwicklungsaktivitäten :

Betrachten Sie ein Problem als eine Herausforderung.

Erforschen Sie, ob Sie auch wirklich das tun, was Sie tun möchten.

Ermutigen Sie den Mitarbeiter, eine Brainstorming-Sitzung mit kommerziell erfolgreichen Kollegen zu organisieren, um Möglichkeiten für neue Märkte, Dienstleistungen, Kundenpflege, usw. zu erarbeiten.

Ergreifen Sie die Gelegenheiten, wann immer sie sich bieten.

Sehen Sie sich nach Situationen, Aufträgen und Herausforderungen um, die Ihnen helfen, Erfahrungen zu machen, die Sie für zukünftige Rollen, Aufgaben und Positionen brauchen könnten.

Ehrgeiz

Ist bestrebt weiterzukommen, Karriere zu machen und Erfolge zu erzielen und ist bemüht, diese Ziele zu erreichen . Denkt wettbewerbsorientiert.

Coaching-Tipps :

Ergründen Sie, welche Anforderungen der Kandidat an seine eigene Tätigkeit und Leistungen stellt. Gibt es bestimmte Tätigkeiten und/oder Vorgehensweisen, die seine Motivation erhöhen? Welche Arbeiten sind das: Lassen Sie ihn darüber nachdenken, wie er mehr Aufgaben auf sich nehmen könnte.

Schauen Sie, welche Situationen und/oder Tätigkeiten den Kandidaten zumeist und welche ihn nahezu nicht motivieren. Besprechen Sie ein paar konkrete Aktivitäten und Projekte und versuchen Sie zu ergründen, wo die Unterschiede herrühren.

Beauftragen Sie den Kandidaten, über zukünftige Chancen für sich auf der einen Seite und für seine Abteilung, Produkte und/oder Dienstleistungen auf der anderen Seite nachzudenken.

Besprechen Sie seine beruflichen Zukunftswünsche mit ihm. Konfrontieren Sie den Kandidaten erforderlichenfalls mit seiner unzureichenden Ambition und was daran zugrunde liegt.

Bewirken Sie, dass der Kandidat eine Arbeitsplanung aufstellt, an die er sich weithin halten muss. Vereinbaren Sie dabei auch bestimmte Qualitätsanforderungen.

Energie

Die Fähigkeit, lange/längere Zeit aktiv zu sein, wenn der Posten dies erfordert; Ausdauer zeigen.

Verhaltensbeispiele :

0. Allgemeine

- besitzt Durchhaltevermögen
- kann die Energie adäquat verteilen
- schätzt die eigene Energie richtig ein

1. Operative

- arbeitet lange durch, ohne Müdigkeit oder Konzentrationsverlust
- verteilt die eigene Energie gut und geht effizient damit um
- ist nach intensiver und langwieriger Anspannung nicht ausgelaugt und erholt sich schnell
- schreckt nicht vor extra Arbeit oder Anspannung zurück
- strahlt auch nach einem langen Arbeitstag Enthusiasmus aus

2. Taktische

- ist am Ende eintöniger und langer Besprechungen noch fit und alert
- gibt bei zähen Problemen nicht schnell auf, sucht weiter nach Lösungen
- bringt für ein wichtiges Ziel extra Energie auf, auch am Ende eines Arbeitstages
- wickelt Angelegenheiten auch nach einem schweren Arbeitstag noch präzise ab
- hält anhaltenden Druck lange durch

3. Strategische

- richtet sich bei schweren Rückschlägen schnell wieder auf, um tatkräftig fortzufahren
- übt Nebentätigkeiten aus und arbeitet an den Wochenenden und Abenden durch
- sieht auch nach schweren Enttäuschungen wieder neue Möglichkeiten
- bewältigt emotional belastende Gespräche und Situationen ohne hierdurch ermattet zu werden
- ist sich der eigenen Energie bewusst und verteilt diese adäquat über die verschiedenen Aktivitäten
- erkennt und äußert die eigenen, aufreibenden Emotionen beherrscht

Energie

Die Fähigkeit, lange/längere Zeit aktiv zu sein, wenn der Posten dies erfordert; Ausdauer zeigen.

STAR-Fragen :

Zur welchen Tageszeit sind Sie am aktivsten und erbringen Sie die besten Leistungen? Wann sind Sie am wenigsten aktiv und produktiv?

Wie viele Überstunden haben Sie in den vergangenen drei Monaten geleistet?

Haben Sie neben Ihrer täglichen Arbeit noch Zeit für (Sport)Vereine u.d.? Wie viel Zeit haben Sie in den vergangenen Monaten dafür verwendet? (Auch für Hobbys, Studienzwecke usw.)

Wie sah Ihre Freizeitgestaltung vergangene Woche aus?

Wie viel Schlaf brauchen Sie durchschnittlich? Können Sie sich an eine Situation erinnern, in der Sie nach wenig Schlaf trotzdem aktiv sein mussten?

Energie

Die Fähigkeit, lange/längere Zeit aktiv zu sein, wenn der Posten dies erfordert; Ausdauer zeigen.

Entwicklungsaktivitäten :

Lassen Sie den Mitarbeiter eine Zeitlang auf einem anderen Gebiet arbeiten, um seine Perspektive zu erweitern.

Überlegen Sie sich, wo Ihre Ambitionen liegen.

Betrachten Sie ein Problem als eine Herausforderung.

Planen Sie rechtzeitig Entspannung.

Erforschen Sie, ob Sie auch wirklich das tun, was Sie tun möchten.

Energie

Die Fähigkeit, lange/längere Zeit aktiv zu sein, wenn der Posten dies erfordert; Ausdauer zeigen.

Coaching-Tipps :

Erforschen Sie, worin der Kandidat mögliche Ursachen sieht, die sein Energieniveau beeinträchtigen. Liegt es am Inhalt der Tätigkeit, der Organisation der Arbeit, an Kollegen oder vielleicht an Problemen im Privatleben?

Bewirken Sie, dass der Kandidat beginnt Sport zu treiben und häufiger an die frische Luft geht. Führt beispielsweise häufiger mit dem Rad zur Arbeit.

Betrachten Sie mit dem Kandidaten eingehend, wie er seine Tätigkeiten organisiert und mit Widerstand umgeht. Sind vielleicht Angelegenheiten dabei, die viel Kraft kosten?

Erkunden Sie, welche Tätigkeiten beleben und welche entgegengesetzt Kraft kosten. Versuchen Sie den Zeiger der Waage zugunsten belebender Tätigkeiten ausschlagen zu lassen.

Arbeiten Sie mit dem Kandidaten aus, was ihm in seiner Freizeit Kraft gibt und was ihm diese umgekehrt nimmt. Nach einem Arbeitstag sind bewusst Aktivitäten zu wählen die wieder aufbauen.

Entschlussfreudigkeit

Die Fähigkeit, im richtigen Moment Entscheidungen zu treffen, Standpunkte zu vertreten und diese auszusprechen und/oder entsprechend zu handeln.

Verhaltensbeispiele :

0. Allgemeine

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

1. Operative

- trifft Entscheidungen und Maßnahmen, die direkt in den alltäglichen Gang der Dinge eingreifen
- trifft Maßnahmen gegen strukturelle Probleme, die den alltäglichen Hergang beeinträchtigen
- greift bei plötzlich auftretenden Problemen auf dem Arbeitsplatz unverweilt ein
- nimmt Standpunkte ein und äußert sich zu Gegebenheiten und dem Verhalten von Mitarbeitern
- haut während (Team)Besprechungen Knoten durch

2. Taktische

- trifft Entscheidungen, die auch Einfluss und Folgen für andere Abteilungen, Units, Gruppen haben
- trifft Entscheidungen und Maßnahmen, die die Effizienz und Effektivität der eigenen und anderer Abteilungen steigern
- setzt Unternehmenspolitik in Maßnahmen für die eigene Abteilung um, andere Abteilungen dabei berücksichtigend
- trifft Entscheidungen und Maßnahmen, die regelmäßig vorkommende Probleme strukturell lösen
- nimmt in Besprechungen einen eigenen Standpunkt ein, der von einer, die Abteilung übersteigenden Perspektive zeugt

3. Strategische

- trifft Entscheidungen, die Folgen für das zukünftige Dienstleistungspaket des Unternehmens haben
- trifft Entscheidungen, die Einfluss auf den zukünftig zu fahrenden Kurs der Organisation haben
- trifft riskante Entscheidungen, die mit einschneidenden Folgen für die Organisation und ihre Mitarbeiter einhergehen (Fusion, Übernahme, Stellenabbau, Diversifikation usw.)
- trifft Entscheidungen aufgrund globaler Informationen in Bezug auf die Entwicklungen des Umfelds der Organisation und in der Gesellschaft

Entschlussfreudigkeit

Die Fähigkeit, im richtigen Moment Entscheidungen zu treffen, Standpunkte zu vertreten und diese auszusprechen und/oder entsprechend zu handeln.

STAR-Fragen :

Haben Sie schon einmal eine Chance vorbeigehen lassen, weil Sie zu lange mit der Entscheidung warteten? Beispiel.

Erzählen Sie einmal, welche Entscheidung Ihnen in der letzten Zeit am schwersten fiel? Warum?

Welcherlei Entscheidungen treffen Sie schnell und für welche brauchen Sie mehr Zeit? Erläutern Sie an einem Beispiel.

Welche Entscheidung war in den vergangenen Wochen die schwierigste? Was machte diese Entscheidung so schwierig? Wie lange brauchten Sie, um die Entscheidung zu treffen?

Haben Sie irgendeinmal einen unpopulären Beschluss gefasst? Können Sie ein Beispiel geben?

Entschlussfreudigkeit

Die Fähigkeit, im richtigen Moment Entscheidungen zu treffen, Standpunkte zu vertreten und diese auszusprechen und/oder entsprechend zu handeln.

Entwicklungsaktivitäten :

Finden Sie heraus, welche Aspekte Ihrer Entschlossenheit am besten entwickelt sind (Position beziehen, Meinungen vertreten, Maßnahmen ergreifen, Entscheidungen treffen und konsequent handeln).

Finden Sie heraus, was Sie brauchen, um entschlossener zu werden.

Analysieren Sie, mithilfe eines Umrisses, Ihre Entscheidungsmethode.

Beobachten Sie, in welchen Situationen Sie Entscheidungen treffen, wann tun Sie das nicht und wann schieben Sie sie hinaus.

Erstellen Sie eine Liste möglicher Kritiken zu bestimmten Entscheidungen.

Entschlussfreudigkeit

Die Fähigkeit, im richtigen Moment Entscheidungen zu treffen, Standpunkte zu vertreten und diese auszusprechen und/oder entsprechend zu handeln.

Coaching-Tipps :

Erforschen Sie gemeinsam mit dem Kandidaten, was ihn daran gehindert hat, bestimmte Beschlüsse zu fassen. Sind die Hindernisse auf ihn, die Organisation oder das Thema zurückzuführen?

Bitte Sie den Kandidaten aufzuschreiben, wie er zur Beschlussfassung vorgeht, sprechen Sie es durch und stellen Sie zur Verdeutlichung Fragen. Was waren seine Überlegungen? Wie ist er zu dieser Schlussfolgerung gelangt? Kann er sich nachträglich mit wichtigen Argumenten verteidigen?

Suchen Sie zu ermitteln, welche Gedanken und Überzeugungen den Kandidaten hemmen: Kandidat: ich möchte auf Nummer Sicher gehen. Coach: Wie wissen Sie, dass Sie auf Sicher gehen, wenn Sie die Entscheidung hinausschieben? Ist der Aufschub von Entscheidungen auf Sicher gehen? Mitarbeiter: Ich fühle mich diesbezüglich unsicher. Coach: Was (welcher Gedanke) macht Sie unsicher? Was brauchen sie, um sich sicherer zu fühlen? Mitarbeiter: Ich habe Angst Fehler zu machen. Coach: Was macht Ihnen Angst? Was geschieht, wenn Sie einen Fehler machen? Was könnten Sie machen, wenn Sie einen Fehler gemacht haben? Kennen Sie Menschen, die keine Fehler machen?

Bewirken Sie, dass der Kandidat seine Mitarbeiter / Kollegen über seine (fehlende) Entschlusskraft um Feedback bittet. Was geht gut und was wäre verbesserungsfähig? Besprechen Sie dieses mit ihm.

Bitte Sie den Kandidaten, eine Woche lang aufzuschreiben, welche Beschlüsse er gefasst und welche er aufgeschoben hat. Evaluieren Sie mit ihm, mit welcherart von Beschlüssen er Mühe hat, warum das so ist und was daran geändert werden kann

Entwickeln von Mitarbeitern

Die Fähigkeit, gut und weniger gut entwickelte Fertigkeiten von Mitarbeitern zu inventarisieren und zu analysieren; ihre Talente zu sehen und Entwicklungsbedürfnisse festzustellen und dafür Sorge zu tragen, dass die richtigen Entwicklungsaktivitäten unternommen werden.

Verhaltensbeispiele:

0. Allgemeine

- will sich nicht in den Vordergrund schieben
- gönnt dem anderen die Ehre eines Erfolgs
- erkennt die Qualitäten und Talente anderer

1. Operative

- vermittelt Mitarbeitern ihre Stärken und Schwächen und ihr Entwicklungspotenzial
- erfasst Entwicklungsbedürfnisse von Mitarbeitern in Evaluierungsgesprächen und kümmert sich um entsprechende Ausbildungen und Schulungen
- legt eine Beziehung zwischen der Qualität der Arbeiten und dem Fehlen von, bzw. förderungsbedürftigen Fähigkeiten und Wissen
- nutzt zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter Coaching on the Job
- prüft den Effekt der Ausbildungen und Schulungen an der Realität

2. Taktische

- inventarisiert vorhandene Talente und Qualitäten von Mitarbeitern
- verschafft sich eine Übersicht für in den Abteilungen/Clusters in den kommenden Jahren benötigte Kenntnisse und Erfahrungen
- erkennt Talente und lässt diese an Heranbildungen für Führungsnachwuchs teilnehmen
- lässt Mitarbeiter eigene Entwicklungspläne erstellen
- bietet den Mitarbeitern an, über Arbeitsplatzrotation und Projekte mehr Erfahrungen zu sammeln

3. Strategische

- findet Möglichkeiten die Entwicklungsbedürfnisse für Mitarbeitergruppen auf einer Linie zu bringen mit der Strategie der Organisation
- analysiert auf Grundlage von Trends und gesellschaftlichen Entwicklungen, welche Kenntnisse und Qualitäten zukünftig benötigt werden
- setzt Heranbildungen für Führungsnachwuchs in Gang
- ist über innovative Möglichkeiten informiert, die Mitarbeiter befähigen, sich in die gewünschte Richtung zu entwickeln
- stellt Leistungsvergleiche an, um das Wissen und Qualitätsniveau der eigenen Organisation an dem anderer zu prüfen

Entwickeln von Mitarbeitern

Die Fähigkeit, gut und weniger gut entwickelte Fertigkeiten von Mitarbeitern zu inventarisieren und zu analysieren; ihre Talente zu sehen und Entwicklungsbedürfnisse festzustellen und dafür Sorge zu tragen, dass die richtigen Entwicklungsaktivitäten unternommen werden.

STAR-Fragen :

Haben Sie kürzlich einen neuen Mitarbeiter bekommen? Wie haben Sie diesen Mitarbeiter eingearbeitet? Was ging gut? Was hätte besser sein können?

Wie sind Sie mit einem sich auszeichnenden Mitarbeiter umgegangen?

Wie viel Zeit widmen Sie der Entwicklung Ihrer Mitarbeiter? Wie geben Sie diesen Entwicklungen Form und Inhalt?

Haben Sie für einen Mitarbeiter je ein Entwicklungsprogramm aufgestellt? Wie gingen Sie dabei vor? Welche Effekte hatte es? Was würden Sie ein nächstes Mal anders machen?

Hatten Sie unlängst einen Mitarbeiter, der nicht die Fertigkeiten besaß, um seine Aufgaben gut zu erfüllen? Wie haben Sie es entdeckt? Was haben Sie daraufhin getan?

Entwickeln von Mitarbeitern

Die Fähigkeit, gut und weniger gut entwickelte Fertigkeiten von Mitarbeitern zu inventarisieren und zu analysieren; ihre Talente zu sehen und Entwicklungsbedürfnisse festzustellen und dafür Sorge zu tragen, dass die richtigen Entwicklungsaktivitäten unternommen werden.
Entwicklungsaktivitäten :

Stellen Sie viele Fragen und geben Sie - bestenfalls – Lösungshinweise.

Bitten Sie den Mitarbeiter, neuen Kollegen beim Anlernen zu helfen.

Bereiten Sie Ihre Gespräche vor und evaluieren Sie, ob die Ziele erreicht wurden.

Besprechen Sie, worauf der Mitarbeiter sein unerwünschtes Verhalten und seine fehlenden Ergebnisse zurückführen und wie er sie korrigieren kann.

Teilen Sie Ihr Wissen mit anderen.

Entwickeln von Mitarbeitern

Die Fähigkeit, gut und weniger gut entwickelte Fertigkeiten von Mitarbeitern zu inventarisieren und zu analysieren; ihre Talente zu sehen und Entwicklungsbedürfnisse festzustellen und dafür Sorge zu tragen, dass die richtigen Entwicklungsaktivitäten unternommen werden.

Coaching-Tipps :

Besprechen Sie mit dem Kandidaten dessen Wünsche und Möglichkeiten für die Zukunft: Worin möchte er sich entwickeln? Bitten Sie den Kandidaten, auch einen persönlichen Entwicklungsplan (POP) zu erstellen, worin SMART Vereinbarungen getroffen werden. Führen Sie regelmäßig (z.B. alle drei Monate) Entwicklungsgespräche.

Bewirken Sie, dass der Kandidat Aufgaben, die andere gerne machen und woraus sie lernen können, delegiert

Bewirken Sie, dass der Kandidat seinen Mitarbeitern Feedback über deren Stärken und Schwächen gibt.

Beauftragen Sie den Kandidaten, darauf zu achten, wie er anderen Feedback gibt und sie begleitet.

Bitten Sie den Kandidaten, weniger erfahrene Mitarbeiter selbst zu coachen.

Ergebnisorientiert

Die Fähigkeit, konkrete und gezielte Aktionen zu unternehmen, um Zielsetzungen zu erreichen oder zu übersteigen.

Verhaltensbeispiele :

0. Allgemeine

- spricht bei Tätigkeiten von konkreten Zielen
- setzt sich voll für objektiv kontrollierbare Zielsetzungen ein
- steuert den Kurs auf zu erzielende Ergebnisse
- fragt nach zu erreichenden Zielsetzungen

1. Operative

- definiert die eigenen Zielsetzungen in konkretem Verhalten (messbare Ergebnisse, mit gestellten Deadlines)
- gibt mit konkreten Aktionen an, wie die Ziele erreicht werden sollen (wer, was, wann)
- evaluiert regelmäßig die Lage der Dinge hinsichtlich des bezweckten Ziels
- korrigiert den Kurs, wenn die Zielsetzungen in Gefahr geraten
- sucht spontan nach Alternativen, wenn eine bestimmte Aktion nicht zum gewünschten Erfolg geführt hat

2. Taktische

- stellt hohe Anforderungen, formuliert schwierige (aber realisierbare) Ziele
- sucht aktiv nach dem besten Weg, Ziele zu erreichen, erwägt Möglichkeiten gründlich
- mobilisiert Menschen und Mittel, auch wenn andere von dieser Notwendigkeit erst überzeugt werden müssen
- korrigiert regelmäßig den Prozess, auf Zielsetzungen ausgerichtet
- gibt nicht auf, sucht aktiv nach Alternativen, wenn mit Hindernissen und Rückschlägen konfrontiert

3. Strategische

- definiert anspruchsvolle Zielsetzungen, die sich auf die Leistungen anderer Menschen oder die Abteilung auswirken
- entwickelt einen gezielten und konkreten Aktionsplan mit Zielen, Menschen, Mitteln, Timing usw.
- trifft zur Erreichung der Ziele konkrete Vereinbarungen mit allen Beteiligten
- kommuniziert regelmäßig mit allen Beteiligten über die Lage der Dinge
- spricht andere, wenn nötig, über die Erreichung der Zielvorgaben an

Ergebnisorientiert

Die Fähigkeit, konkrete und gezielte Aktionen zu unternehmen, um Zielsetzungen zu erreichen oder zu übersteigen.

STAR-Fragen :

Was haben Sie unternommen, um Ihre Ergebnisse (Umsatz) zu verbessern? Woher hatten Sie Ihre Ideen?

Was sind ihrer Meinung nach die bedeutendsten Mittel und Wege, um die Ergebnisse Ihrer Organisation zu verbessern? Was muss Ihrer Meinung nach passieren?

Nutzen Sie eine bestimmte Arbeitsmethode, um kurzfristig zu erledigende Angelegenheiten im Auge zu behalten? Erläutern Sie an einem Beispiel.

Wie lassen Sie sich über den Fortgang in Ihrer Abteilung informieren?

Woher wissen Sie, was Ihre Mitarbeiter machen? Wie beurteilen Sie ihre Arbeit? Nennen Sie ein Beispiel.

Ergebnisorientiert

Die Fähigkeit, konkrete und gezielte Aktionen zu unternehmen, um Zielsetzungen zu erreichen oder zu übersteigen.

Entwicklungsaktivitäten :

Ermutigen Sie die Angestellten, einen Aktionsplan zu erstellen und sich daran zu halten.

Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter wissen, was von ihnen erwartet wird.

Behalten Sie im Auge, ob ein Ziel noch erreichbar ist.

Vereinbaren Sie während eines Gesprächs einen weiteren Termine.

Versuchen Sie eine realistische Planung zu erstellen.

Ergebnisorientiert

Die Fähigkeit, konkrete und gezielte Aktionen zu unternehmen, um Zielsetzungen zu erreichen oder zu übersteigen.

Coaching-Tipps :

Bewirken Sie, dass der Kandidat eine Arbeitsplanung aufstellt, an die er sich weithin halten muss. Vereinbaren Sie dabei auch bestimmte Qualitätsanforderungen.

Erkunden sie mit dem Kandidaten die Organisationsziele und wie diese in seiner täglichen Arbeit Form (Einfluss) (an)nehmen. Besprechen Sie zudem, ob der Kandidat auch Sachen lernen oder entwickeln kann, die Ziel fördernd wirken können.

Üben Sie mit dem Kandidaten, Ziele in messbare (SMART) Ergebnisse umzusetzen.

Bitten Sie den Kandidaten, sich in einem Gespräch mit einem der Mitarbeiter / Kollegen im praktischen Handeln zu üben. Lassen Sie ihn den Gesprächspartner hinsichtlich seines praktischen Handels am Ende um Feedback bitten.

Bitten Sie den Kandidaten einen Plan zu entwerfen, in dem die Kunden, die er in nächster Zeit besuchen wird aufgeführt sind, welches Ziel er mit diesem Besuch verfolgt und wie er dabei vorgehen will. Dazu soll er sich in die Lage des Kunden versetzen um kundenorientierter auftreten zu können. Besprechen Sie diesen Plan mit ihm. Versetzt er sich ausreichend in die Lage des Kunden und weiß er genug über ihn? Bitten Sie ihn, seine Ideen eventuell mit Kollegen zu besprechen, bevor er zu den Kunden geht. Beauftragen Sie ihn mit der Durchführung des Plans um dabei zu erkunden, ob sich seine Annahmen nach gründlicher Nachfrage und gutem Zuhören bewahrheiteten. Besprechen Sie es am Ende mit ihm.

Flexibele Einstellung

Die Fähigkeit, den Verhaltensstil und/oder Blickwinkel zu ändern, um ein gestecktes Ziel zu erreichen.

Verhaltensbeispiele :

0. Allgemeine

- hat ein Ziel vor Augen
- hält an Zielsetzungen fest, ist jedoch in der Lage die Angehensweise, den Blickwinkel oder Verhaltensstil zu ändern
- erkennt Hemmnisse, die die Realisierung des Ziels beeinträchtigen

1. Operative

- erkennt, wann ein gewähltes Herangehen ineffektiv ist
- unterscheidet zwischen Prozess und Inhalt
- wechselt von logischer Argumentation zur Inventarisierung der Ursache des Widerstandes
- hält nicht fortwährend an einer Strategie oder denselben Argumenten fest
- stellt das eigene Herangehen zur Diskussion

2. Taktische

- stellt sich flexibel auf unerwartete Wendungen ein
- geht mit dem Gesprächspartner mit, ohne das eigene Ziel aus dem Auge zu verlieren
- verändert das Herangehen, wenn der Widerstand andauert (anderer Blickwinkel, neue Argumente)
- beharrt nicht auf Argumenten und Stil
- rückt Probleme in ein anderes Licht (definiert neu)

3. Strategische

- passt die eigene Taktik dem Maß und der Art des Widerstandes an
- nutzt mehrere Beeinflussungstaktiken (betreibt Lobby, wendet sich an Entscheidungsträger, sucht Sponsoren)
- nutzt Ideen und subtile Signale anderer, um somit das Gespräch in die gewünschte Richtung zu lenken
- wechselt verschiedene Verhaltensstile ab, um andere effektiv zu beeinflussen