



Staminski & Partner

HUMAN RESOURCES • VOM POTENTIAL ZUR PERFORMANCE 

ProfilerNavigator

Kompetenzen und
Potentiale von
Führungskräften
gezielt ermitteln und
anforderungsspezifisch
entwickeln

Inhaltsverzeichnis

Kompetenzermittlung und Entwicklungsplanung mit dem ProfilerNavigator	3
Das leistet der Profiler / Das kann der Navigator	4
Kompetenzfelder und Fähigkeiten, Definitionsbeispiele	5
Das Verfahren im Überblick	10
Anlage 1: Beispielhaftes Transfertagbuch	12
Anlage 2: Mögliche Trainingsmodule	14

Kompetenzermittlung und Entwicklungsplanung mit dem ProfilerNavigator

- Der Profiler ist ein ganzheitlich, modular aufgebautes System zur Kompetenzermittlung und zum Kompetenzausbau
- Grundlage sind die Profiler-Schlüsselkompetenzen. Sie beschreiben gut beobachtbar und operationalisiert Fähigkeiten von Führungskräften.
- Die Kompetenzen sind auf der Grundlage langjähriger Erfahrungen mit Assessment-Centern, Bildungsbedarfs- und Arbeitsplatzanalysen sowie Trainings und Coachings ausgewählt und beschrieben worden.
- Wir stellen Ihnen unser Kompetenzmodell zur Adjustierung an die Bedürfnisse und Bedingungen Ihres Unternehmens und der Zielgruppe zur Verfügung.
- Der Profiler ist auch als 270°- bzw. 360°- Feedback-Instrument einsetzbar.
- Unser Instrument ist mit anderen Analyse-Verfahren (AC, DC, Interviews, Tests) kombinierbar.
- Der Profiler ist ohne besonderes Training von Ihren Führungskräften leicht und schnell anwendbar.

Das leistet der Profiler

- Der Profiler ermittelt und beschreibt Kompetenzen und Verhaltensweisen, die zur Wahrnehmung einer beruflichen Funktion relevant und notwendig sind (Sollprofil)
- Der Profiler identifiziert und beschreibt die Kompetenzen und das Verhalten von Führungskräften in ihrer beruflichen Funktion (Istprofil)
- Der Profiler setzt die individuellen Kompetenzprofile in Bezug zu den Sollprofilen und/oder internen/externen Benchmarks
- Der Profiler schafft die Basis für eine gezielte funktions- und personenspezifische Personalentwicklung

Das kann der Navigator

- Der Navigator nutzt die Ergebnisse des Profilers und „übersetzt“ die Differenz zwischen Sollprofil und individuellem Stärken- / Schwächenprofil in Lernziele und Maßnahmen
- Der Navigator ist ein Entwicklungsfahrplan für jeden auditierten Mitarbeiter
- Der Navigator beschreibt welcher Entwicklungsbedarf besteht, welche Fähigkeiten ausgebaut werden sollten und wie der Mitarbeiter beim Erreichen seiner Ziele unterstützt wird
- Der Navigator dient als Transfer- und Controllinginstrument, in dem festgehalten wird
 - welche Ziele und Maßnahmen Mitarbeiter, Führungskraft und ggf. Trainer/Coach vereinbart haben, um den Transfer in die Berufspraxis zu sichern
 - welche Erkenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter gewonnen hat
 - inwieweit der Mitarbeiter seine Entwicklungsziele erreicht hat

Gesamtprofil der Kompetenzfelder und Fähigkeiten

Kompetenzfelder	Sich selbst managen	Mitarbeiter führen	Managen und Gestalten	Unternehmerisch Denken und Handeln
Fähigkeiten	Führungswille*	Führungshandeln	Management durch Systeme und Methoden	Markt-/ Kundenorientierung
	Leistungsmotivation	Motivationskraft		Innovations- und Veränderungsmgt.
	Verantwortungsbewusstsein	Kommunikationsfähigkeit	Überzeugungskraft*	Strategisches Denken und Handeln
	Engagement	Mitarbeiter entwickeln und fördern	Entscheiden	
	Belastbarkeit		Konzipieren und Planen	Zielbildung und Zielmanagement*
	Ziel- und Zeitmanagement	Teambildung	Realisieren und Gestalten	Ertragsmanagement
	Vertrauensbildung	Konfliktmanagement*	Controlling	Systemisches/ Vernetztes Denken
	Lern- und Veränderungsbereitschaft	Mitarbeiterauswahl	Projekt- u. Prozessmanagement	Commitment
		Kooperation	Funktionsbezogene/ Fachliche Fähigkeiten	Netzwerkbildung

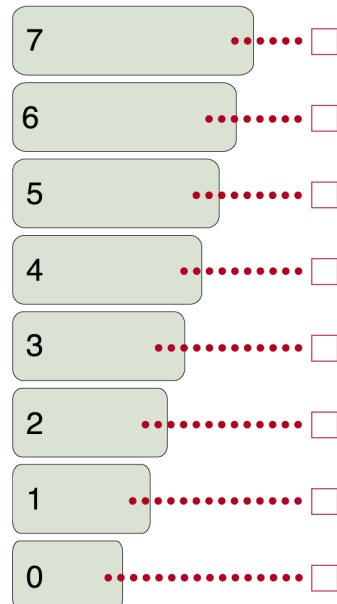
* für diese Fähigkeiten finden Sie (beispielhaft) die Definitionen auf den folgenden Seiten

Kompetenzfelder und Fähigkeiten

1. Sich selbst managen

1.1 Führungswille

Ausprägung



- + Zeigt ein gesundes Maß an Dominanzstreben, nimmt Führung von sich aus wahr. Wirkt zielgerichtet steuernd auf das Verhalten anderer ein. Erkennt intuitiv, wann gehandelt werden muss, kann anderen auch in Krisensituationen Orientierung und Richtung geben. Sucht herausfordernde Aufgaben und bringt sich mit den Ergebnissen nachdrücklich ein. Formuliert und argumentiert klar und deutlich die Ansprüche und Ziele. Lässt sich auch durch mögliche Rückschläge nicht von dem eingeschlagenen Weg abbringen. Kennt und nutzt die fördernden Kräfte, z. B. die ihn unterstützenden Personen zur Durchsetzung der Ziele. Kann andere für die eigenen Ziele gewinnen. Lässt sich von anderen jedoch auch überzeugen, wenn deren Ideen sich als vorteilhaft erweisen.
- Ist nicht bereit, sich in den Brennpunkt zu stellen und hat Probleme, einen festen Standpunkt zu vertreten. Meidet Konflikte, ist zu zurückhaltend und antriebsarm. Kümmert sich sehr darum beliebt und unangreifbar zu sein. Ist zögerlich im Erkennen und Thematisieren von Handlungsfeldern. Bringt sich selten mit Ergebnissen und Stellungnahmen ein. Benötigt oft Abstimmungen mit der Führungskraft, um Aufgaben zu erledigen. Macht sich selten Gedanken, wer oder was ihn bei der Durchsetzung des Ziels unterstützen könnte. Lässt sich leicht dominieren, übervorteilen oder in die Ecke drängen. Gibt eine eigene Zielsetzung bei Widerständen oder Rückschlägen schnell auf.

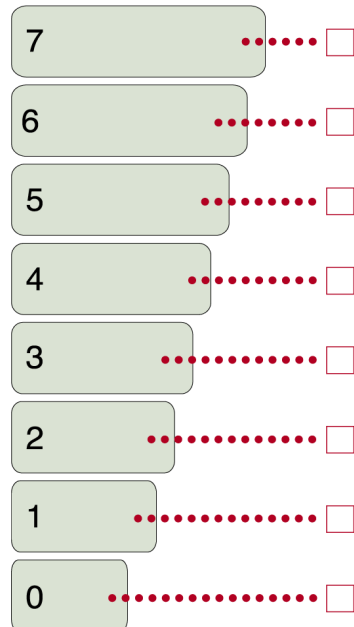
- 0 Nicht beobachtet
- 1 – 2 Kaum/schwach ausgeprägt
- 3 – 5 Mittel/gut ausgeprägt
- 6 – 7 Sehr gut/überdurchschnittlich ausgeprägt

Kompetenzfelder und Fähigkeiten

2. Mitarbeiter führen

2.6 Konfliktmanagement

Ausprägung



+ Beherrscht Lösungsstrategien für konfliktäre Situationen. Sieht in Konflikten auch deren Chancen. Ist an ehrlicher Meinung interessiert. Tritt Kritik offen und Konflikten entschlossen entgegen. Nutzt konstruktive Kritik zur Veränderung. Erfasst kritische bzw. konfliktgeladene Situationen schnell und reagiert in der Situation angemessen. Versucht Verliererpositionen zu vermeiden, behält das Ziel angemessen im Auge. Spricht unangenehme Dinge direkt an.

- Vermeidet Kritik- und Konfliktsituationen und Meinungsverschiedenheiten. Versucht zu schlichten, kommt meist jedoch nicht weiter. Reagiert sensibel auf Kritik und nimmt Kritik persönlich. Eskaliert Situationen durch das eigene Verhalten. Kann Konflikte nicht lange genug durchstehen, um eine gute Lösung zu erzielen. Sagt schnell „Ja“ und gibt zu schnell nach. Verdrängt Konfliktsituationen eher als sie direkt anzugehen. Versucht so lange zu warten, bis sich die Probleme selbst lösen. Ist meist der Verlierer konfliktärer Situationen.

- 0 Nicht beobachtet
- 1 – 2 Kaum/schwach ausgeprägt
- 3 – 5 Mittel/gut ausgeprägt
- 6 – 7 Sehr gut/überdurchschnittlich ausgeprägt

Beispiel

Kompetenzfelder und Fähigkeiten

3. Managen und Gestalten

3.2 Überzeugungskraft

Ausprägung

7	<input type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>
1	<input type="checkbox"/>
0	<input type="checkbox"/>

- + Beweist in schwierigen Situationen großes Kommunikationsgeschick, sowohl im Umgang mit internen als auch externen Partnern. Besitzt ein umfassendes Repertoire an Verhandlungs- und Moderationsmethoden, setzt dieses auch gern ein. Bindet Partner mit ein, ermittelt Bedürfnisse der anderen, sucht Allianzen, nutzt die rhetorischen Fähigkeiten und überzeugt durch passende Argumente. Kann Differenzen ohne großes Aufheben beilegen. Erreicht Zugeständnisse ohne Beziehungen zu gefährden. Kann direkt und kraftvoll, aber auch diplomatisch auftreten. Gewinnt schnell das Vertrauen der Gesprächspartner, hat ein Gefühl für das richtige Timing. Beherrscht Präsentationstechniken und Medien und setzt diese situationsgerecht ein. Agiert effektiv in Präsentationssituationen, im Zwiegespräch, in kleinen und großen Gruppen oder im Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten.
- Kommt selten zu guten Ergebnissen. Verwendet ineffektive, zu harte oder zu weiche Verhandlungstaktiken. Will immer gewinnen oder gibt zuviel nach, hat Probleme im Umgang mit Konflikten, Angriffen, Kontroversen oder nicht verhandelbaren Punkten. Hält sich zurück und nimmt keine klaren Standpunkte ein. Hört nicht gut zu und erkennt die Bedürfnisse der anderen nicht. Weiß sich nicht diplomatisch, direkt und höflich zu geben. Präsentiert sich und die eigenen Anliegen schlecht, setzt selten Medien oder unterstützendes Material ein. Ist oft schlecht organisiert und bringt die Präsentationen zu wenig auf den Punkt. Kann die Zuhörer nicht begeistern. Setzt keine Schwerpunkte, baut keine Höhepunkte ein, beachtet das Publikum nicht. Ist auf schwierige Rückfragen nicht vorbereitet oder kann mit ihnen nicht umgehen. Ist in dialogischen Situationen meist unterlegen.

BEISPIEL

Kompetenzfelder und Fähigkeiten

4. Unternehmerisch Denken und Handeln

4.4 Zielbildung und Zielmanagement

Ausprägung

<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 10px; padding: 5px; width: 100px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">7</div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-left: 10px;"> <input type="checkbox"/> </div>	<p>+ Steuert und motiviert durch Ziele. Kann aus Vorgaben und eigenen Vorstellungen klare und realistische Ziele ableiten. Schafft dadurch Transparenz, Orientierung sowie Sinn und Motivation. Berücksichtigt bei der Zielbildung die finanzwirtschaftliche Perspektive, die Markt- und Kundenperspektive, die Prozessperspektive (Verbesserungs-fähigkeit) sowie die Mitarbeiter- und Entwicklungsperspektive. Vereinbart präzise und messbare Ziele als Leistungsstandards, die jedoch nicht über- oder unterfordern. Stellt die relevanten Rahmenbedingungen und Ressourcen zur Verfügung. Berücksichtigt die Möglichkeiten und den Reifegrad der Mitarbeiter. Kontrolliert die Zielerreichung auch gegebenenfalls in Zwischenschritten. Gibt regelmäßiges Feedback und lässt sich auch regelmäßige Rückkoppelung geben. Kann Ziele bildhaft und anspornend beschreiben. Zeigt sich flexibel im Vereinbarungsprozess und sorgt für die Akzeptanz der vereinbarten Ziele.</p>
<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 10px; padding: 5px; width: 100px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">6</div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-left: 10px;"> <input type="checkbox"/> </div>	
<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 10px; padding: 5px; width: 100px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">5</div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-left: 10px;"> <input type="checkbox"/> </div>	
<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 10px; padding: 5px; width: 100px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">4</div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-left: 10px;"> <input type="checkbox"/> </div>	
<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 10px; padding: 5px; width: 100px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">3</div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-left: 10px;"> <input type="checkbox"/> </div>	
<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 10px; padding: 5px; width: 100px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">2</div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-left: 10px;"> <input type="checkbox"/> </div>	<p>- Steuert und motiviert nicht durch Zielvereinbarung (kann nicht, weiß nicht, will nicht). Leitet keine klaren und realistischen Ziele aus Vorgaben oder aus eigenen Vorstellungen ab. Gibt dadurch keine Orientierung und Transparenz. Trifft keine oder unklare Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern. Formuliert unter- oder überfordernde Ziele ohne die individuellen Möglichkeiten der Mitarbeiter einzubeziehen. Versichert sich nicht der Akzeptanz und ist unflexibel bei auftretenden Widerständen. Kann Ziele nicht priorisieren bzw. hinsichtlich der vier Perspektiven formulieren. Kann Ziele nicht als messbare Leistungsstandards formulieren. Kümmert sich nicht um die nötigen Rahmenbedingungen und kontrolliert Ziele nicht oder unzureichend. Gibt kein Feedback und lässt sich auch keine regelmäßige Rückkoppelung geben.</p>
<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 10px; padding: 5px; width: 100px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">1</div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-left: 10px;"> <input type="checkbox"/> </div>	
<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 10px; padding: 5px; width: 100px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">0</div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-left: 10px;"> <input type="checkbox"/> </div>	

Beispiel

Das Verfahren im Überblick

1



Customizing der Instrumente Sollprofil erstellen

Das Management definiert die Fähigkeiten, die Ihre Führungskräfte für die verschiedenen Positionen haben sollten. Wir helfen Ihnen dabei.

2



Selbsteinschätzung / Fremdeinschätzung

Wir ermitteln, welche Fähigkeiten die Kandidaten tatsächlich haben; auch die Führungskräfte nehmen eine solche Einschätzung ihrer Kompetenzen vor.

3



Profil (Soll- / Ist-Abgleich) Elektronische Auswertung

Mit den Soll-Profilen sowie den Selbst- und Fremdeinschätzungen ermitteln wir, welche Kompetenzen Ihren Führungskräften noch fehlen.

4



Feedbackgespräch

Die Vorgesetzten erörtern mit den Führungskräften die Ergebnisse der Kompetenzanalyse und wie ihre Kompetenzen in Richtung des Soll-Profiles entwickelt werden können.

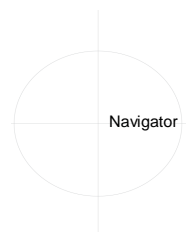
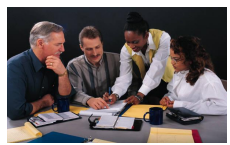

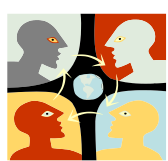

5



Expertise Stärken-Schwächen-Profil / Entwicklungsthemen

Neben der Darstellung der Profile kann auf Wunsch eine individuelle Expertise erstellt werden.

Das Verfahren im Überblick

- | | | | |
|----|---|---|--|
| 6 |  | <p>Navigator
 Persönliche Entwicklungsziele und -maßnahmen</p> | <p>Wir erarbeiten und formulieren die Entwicklungsziele/-maßnahmen für Ihre Führungskräfte und fixieren diese in deren Navigatoren.</p> |
| 7 |  | <p>Navigationsgespräch
 Trainer/Vorgesetzter/Kandidat</p> | <p>Wir erläutern Ihren Führungskräften die Entwicklungsmaßnahmen und welche Erwartungen damit verbunden sind. Solche Gespräche führen die Vorgesetzten später regelmäßig (Zielerreichung).</p> |
| 8 |  | <p>Konzeption der bedarfsjustierten Entwicklungsmaßnahmen</p> | <p>Training, Coaching, Job Rotation, Projekte, regelmäßige Vorgesetzten-/ Mentorengespräche und Einsatz des Transfertagebuchs zur Qualitätssicherung</p> |
| 9 |  | <p>Durchführung der Entwicklungsmaßnahmen
 Siehe Anlage 2:
 Mögliche Trainingsmodule</p> | |
| 10 |  | <p>Check-up
 Erneute Kompetenzeinschätzung</p> | <p>Wir messen und beschreiben die Entwicklungen in den geforderten Kompetenzen (entsprechend der im Navigator geschriebenen Lernfelder und -ziele)</p> |

Anlage 1: Beispielhaftes Transfertagebuch

Staminski & Partner
HUMAN RESOURCES • VOM POTENTIAL ZUR PERFORMANCE

Transfertagebuch

für
Herrn / Frau

Staminski & Partner
HUMAN RESOURCES • VOM POTENTIAL ZUR PERFORMANCE

**Der Seminarrückblick: Modul 1 Professionelles Führen
Erkenntnisse und Selbsteinschätzung**

Name _____

Meine Lernerfolge / Erkenntnisse:

Meine Stärken:

Mein Entwicklungsbedarf:

Meine Ideen für Aktivitäten / Maßnahmen in der Praxisphase:

Datum _____

Anlage 1: Beispielhaftes Transfertagebuch

Staminski & Partner
HUMAN RESOURCES • VOM POTENTIAL ZUR PERFORMANCE

**Trainer-Feedback und Vereinbarungen –
Modul 1 Professionelles Führen**

Name _____

Verhaltensbeobachtungen und Empfehlungen:

Zielvereinbarungen für die Praxisphase:

Datum _____

Staminski & Partner
HUMAN RESOURCES • VOM POTENTIAL ZUR PERFORMANCE

**Vorgesetztengespräch (Praxisphase 1)
Entwicklungsbericht zur Person**

Name _____

Maßnahmen / Aktivitäten:

Das ist mir leicht gefallen / schwer gefallen / offene Fragen:

Tipps und Anregungen des Vorgesetzten:

Datum _____

Anlage 2: Mögliche Trainingsmodule*

Modul 1: Leadership und Management

Modul 2: Strategisches Management

Management-Transfercoaching 1

Modul 3: Resultate sicherstellen durch effektive Mitarbeitergespräche

Modul 4 : Klar führen - schwierige Führungssituationen meistern

Modul 5: Professionelles Selbstmanagement

Management-Transfercoaching 2

Modul 6: Board of Management - Steuern und Entscheiden im Team

Modul 7: Überzeugend reden - Menschen gewinnen

Modul 8: Erfolgreiches Change Management - Organisationen gestalten

Management-Transfercoaching 3

Modul 9: Human Resource Management

Modul 10: Verhandlungsführung im strategischen Management

Managementforum: Programmabschluss

* Dies ist eine beispielhafte Darstellung für die Trainingsmaßnahmen; eine Auswahl / Zuordnung der Teilnehmer findet gemäß der Ergebnisse des Profilings statt.