

Kompetenzreport

Standortbestimmung, Entwicklung und
Mitarbeitergespräche

Kompetenzanalyse COMPRO+®

COMPRO+ ist die webbasierte Lösung für ein zukunftsgerichtetes und wissenschaftlich fundiertes Kompetenz-Management. Auf der Basis eines individuellen Kompetenzmodells werden beobachtbare, kompetenzrelevante Arbeits- und Verhaltensprozesse beurteilt und analysiert.

Unterschiedlichste Einschätzungen (z.B. Selbst-, Fremd-, Interview-, Referenz- und Assessment-Einschätzungen) können unternehmens-, funktionspezifischen oder neutralen Anforderungsprofilen gegenübergestellt werden und ermöglichen Einzel-, Gruppen-, Team-, Leistungs- und Potenzialanalysen.

Firma: Muster AG
Bereich: Produktion



Name: Muster
Vorname: Peter
Stamm-Nr: MP17
Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung
Datum: 14.03.2018

KOMPETENZREPORT

Name & Vorname: Muster Peter
 Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

Inhaltsverzeichnis

Grundlagen

Kompetenz-Management	Seite	3
COMPRO+®	Seite	4
Kompetenzmodell	Seite	5

Teil 1: Standortbestimmung

Ausprägung Anforderungsprofil (Soll-Werte)	Seite	8
Ausprägung Selbstbild (Ist-Werte)	Seite	9
Ausprägung Fremdbild (Ist-Werte)	Seite	10
Ausprägung Gesamtübersicht (Soll-Ist-Werte)	Seite	11
Ausprägung Grösste Stärken und Schwächen (Soll-Ist-Werte)	Seite	12

Teil 2: Beurteilung

Erfüllungsgrad Kompetenzkategorien (% des Soll)	Seite	14
Erfüllungsgrad Kompetenzen (% des Soll)	Seite	15
Erfüllungsgrad Grösste Potenziale und Defizite	Seite	16
Interpretationshilfe	Seite	17

Teil 3: Entwicklung und Coaching

Übersicht Kompetenzen	Seite	19
Details Kompetenzen mit Indikatoren	Seite	20
Gesprächsleitfaden	Seite	30
Fazit / Gesprächsrückblick	Seite	32
Konkrete Massnahmen	Seite	32

Teil 4: Mitarbeitendengespräch

Hauptaufgaben / Stellenbeschreibung	Seite	35
Persönliche Entwicklung	Seite	36
Zielerreichung	Seite	37
Zielvereinbarung	Seite	38

COPYRIGHT: COMPRO+® ist urheberrechtlich geschützt. Unbefugte Vervielfältigung, unbefugter Vertrieb oder unbefugte Verwendung dieses Programms, Reports, Analyse oder eines Teils davon sind strafbar. Gleiches gilt für die abgebildete Methodik und die im Programm zur Verfügung gestellten Inhalte (insbesondere Kompetenzmodelle). Die Inhalte sind entweder Eigentum der Auftraggeber bzw. Lizenznehmer oder, wenn nicht explizit erwähnt, der INOLUTION Innovative Solution AG. Zuwiderhandlung wird sowohl straf- als auch zivilrechtlich verfolgt und kann schwere Strafen und Schadenersatzforderungen zur Folge haben. Weitere Informationen zu COMPRO+® erhalten Sie unter www.inolution.com, www.comproplus.net oder bei ihrem akkreditierten Partner.

KOMPETENZREPORT - Grundlagen

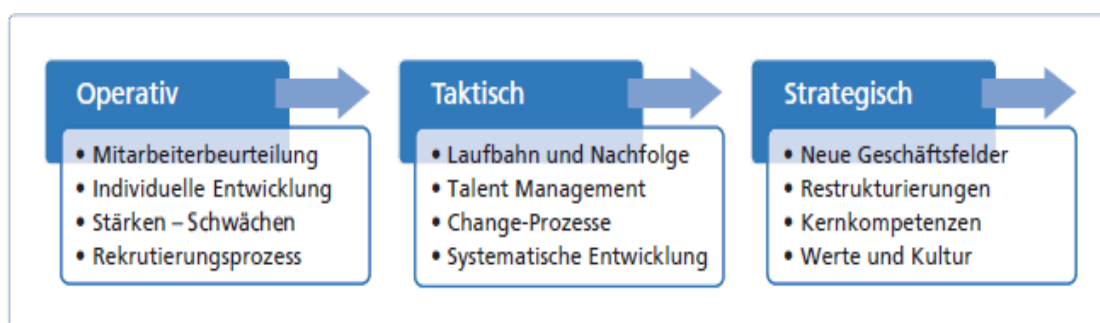
Name & Vorname: Muster Peter

Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

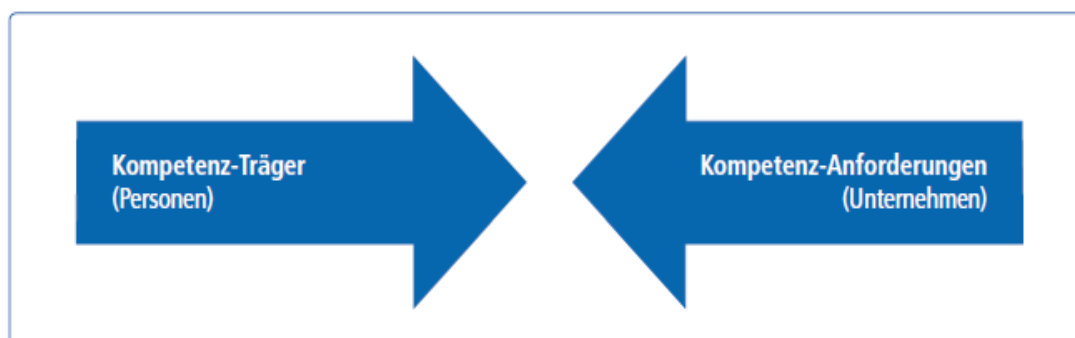
Grundlagen Kompetenz-Management

Das oberste Leistungsprinzip eines Unternehmens oder einer Organisationen ist, nachhaltig erfolgreich zu wirtschaften. Dasjenige von öffentlichen Verwaltungen ist die Umsetzung des Leistungsauftrages. Ein entscheidender Faktor hierfür sind die vorhandenen Ressourcen der Mitarbeitenden. Genau hier setzt das Kompetenz-Management an.

Entscheidend für die Eingliederung ist jedoch, dass sich das Kompetenz-Management nicht nur auf den heutigen Zeitpunkt bezieht, sondern sich entsprechend der Unternehmenssteuerung auch mittel- und langfristig orientiert. Deshalb ist das Kompetenz-Management ein Führungsinstrument, sowohl operativ als auch strategisch. Das Kompetenz-Management dient also dazu, das Unternehmen weiterzuentwickeln.



Im Vordergrund steht beim Kompetenz-Management das Unternehmen oder die Organisation mit seinen/ihren Aufgaben, Prozessen und Verfahren (Kompetenzanforderungen) und erst in zweiter Instanz die Person (Kompetenzträger). Das mag vielleicht erstaunen, dass bei einer Methode, die hauptsächlich die Mitarbeitenden betrifft, diese nicht primär im Zentrum stehen. Natürlich sind die Mitarbeitenden mit ihren Fähigkeiten, Werten und Kenntnissen elementare Bestandteile, jedoch immer im Abgleich mit den Funktionen oder den Anforderungen des Unternehmens. Diese Tatsache bildet dann auch den wesentlichen Unterschied zu anderen, personenbezogenen Methoden in der Unternehmens-, Organisations- oder Personalentwicklung wie Eignungsdiagnostik oder Persönlichkeitsverfahren.



KOMPETENZREPORT - Grundlagen

Name & Vorname: Muster Peter

Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

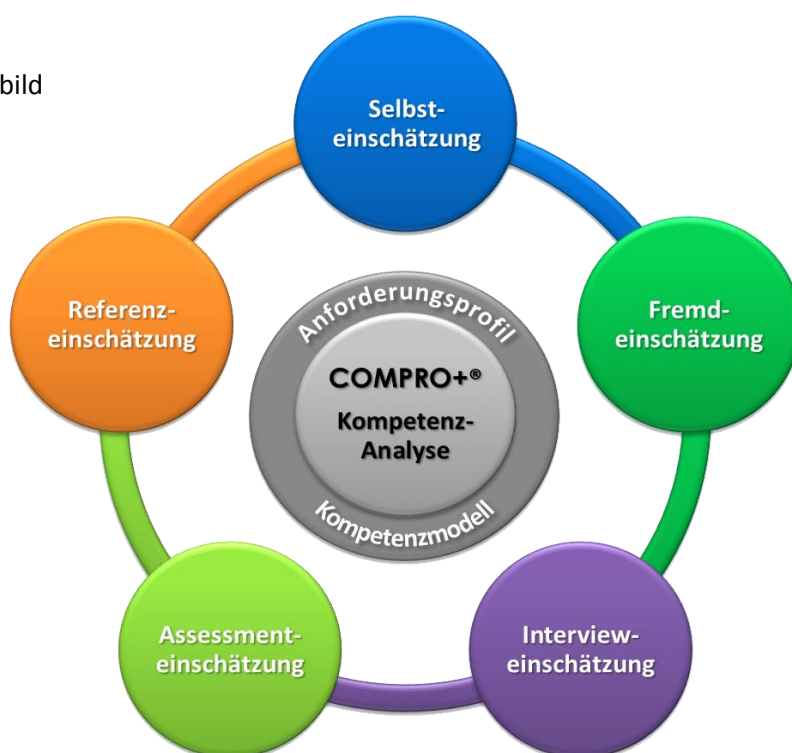
Grundlagen COMPRO+®

COMPRO+® ist das softwarebasierte Instrument für ein zukunftsgerichtetes und wissenschaftlich fundiertes Kompetenz- und Performance-Management und besteht aus 4 modularen Bereichen Kompetenz-Management, Ziel-Management, Entwicklungs-Management und Funktions-Management. Unabhängig ob Rekrutierung, Mitarbeitergespräche, Talent-Management oder Personalentwicklung im Fokus stehen.

Basis bildet entweder das Standard-Kompetenzmodell oder ein auf das Unternehmen angepasstes individuelles Modell. Selbst-, Fremd- und Interview-/AC-Einschätzungen werden unternehmensspezifischen Anforderungsprofilen gegenübergestellt. Damit sind die unterschiedlichsten individuellen und unternehmensweiten Analysen möglich:

Analysen und Reports

- Einzel- oder Teamanalysen (bis 360°)
- Gruppen- und Bewerberanalysen
- Defizit- und Benefitanalysen
- Detail- und Matrixanalysen
- Differenzanalyse Selbst- und Fremdbild
- Potenzial- und Leistungsanalysen
- Anforderungsprofilvergleiche
- Vorgesetztenanalysen



Einschätzungsarten

- Selbsteinschätzung
- Fremdeinschätzung
- KBI Kompetenzbasiertes Interview
- KBR Kompetenzbasierte Referenz
- Vorgesetztereinschätzung
- Kollegiale Einschätzung
- Mitarbeitereinschätzung
- Assessment oder Diagnostik-Einschätzung
- Einschätzung von Kunden oder Partner

KOMPETENZREPORT - Grundlagen

Name & Vorname: Muster Peter

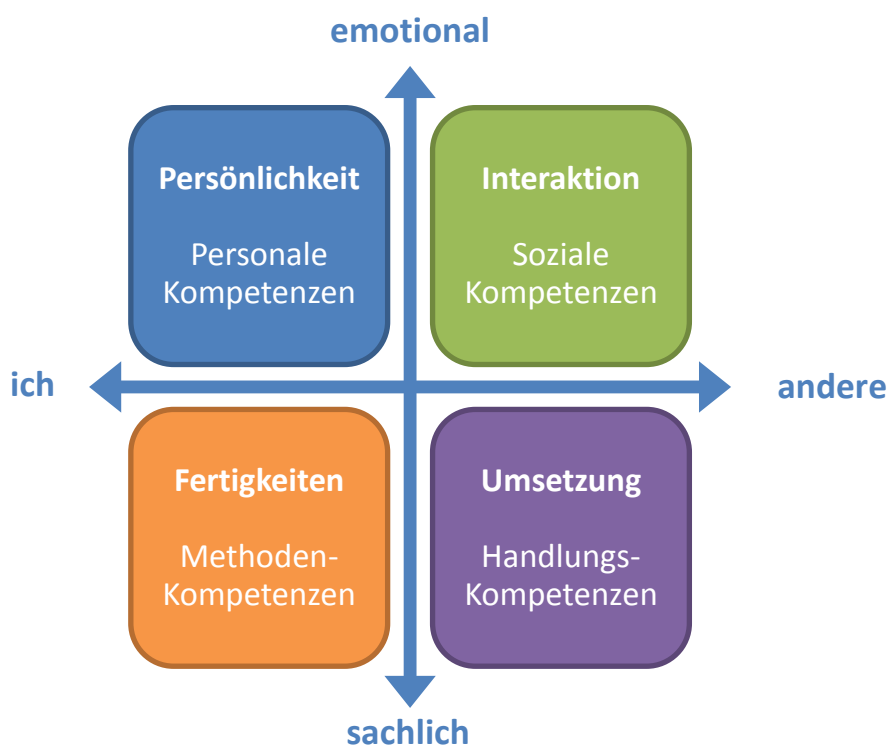
Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

Kompetenzmodell

Die kompetenzbasierte Standortbestimmung wurde eigens für den Einsatz in Beurteilungs- und Entwicklungsprozessen konzipiert.

Das Modell fokussiert hierbei auf den Aspekten des wirkungsorientierten Kompetenz-Managements und grenzt sich durch die eigene Methodik bewusst von anderen Systemen ab.

Auf zwei Achsen werden vier Kategorien mit 28 Kompetenzen abgebildet und über kompetenzrelevante Arbeits- und Verhaltensprozesse mit Selbst- und Fremdwahrnehmungen eingeschätzt.



- Standortbestimmung mit dem Fokus auf der tatsächlichen Wirkung
- 4 Kompetenzbereiche mit 28 Kompetenzen auf 2 Achsen (Bipolar)
- Selbst- und unbeschränkte Anzahl Fremdeinschätzungen (180°, 270° oder 360°)
- Beobachtbare, wirkungsorientierte Arbeits- und Verhaltensindikatoren
- Individuelles, realtypisches Anforderungsprofil mit Gewichtung
- Wissenschaftliche Grundlage und Erfahrung aus über 100 erstellten Kompetenzmodellen

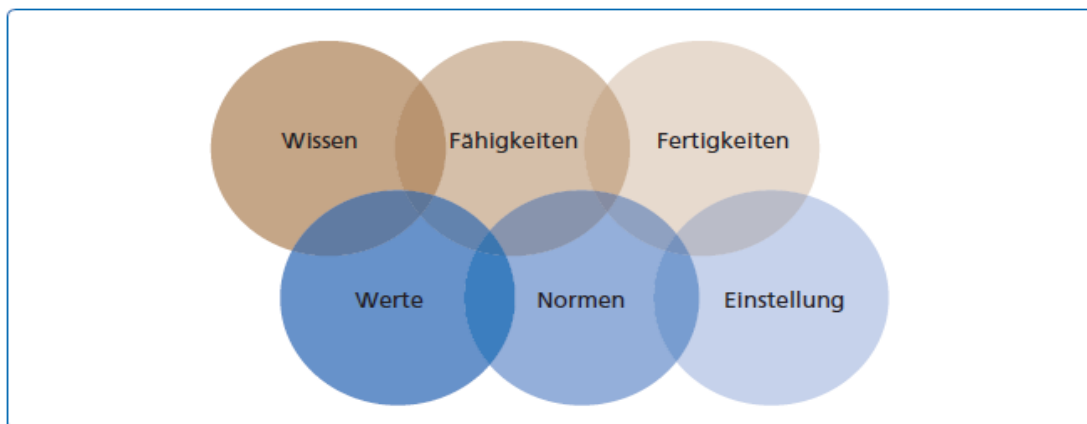
KOMPETENZREPORT - Grundlagen

Name & Vorname: Muster Peter

Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

Kompetenzen

Kompetenzen sind dabei Kombinationen aus Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten mit Werten, Normen und Einstellungen um in offenen, komplexen und dynamischen Situationen selbstorganisiert im Sinne des Unternehmens erfolgreich handeln zu können. Sie werden dabei meist mit sogenannten Anker oder Indikatoren erweitert. Diese Anker sind Verhaltensweisen, welche die Kompetenz aus unterschiedlichen Blickwinkeln beschreiben und von Dritten als Wirkung beobachtet und wahrgenommen werden können und so einen Rückschluss auf die Ausprägung der Kompetenz ermöglichen.



Persönlichkeit (Wie bin ich)

Glaubwürdig agieren
Belastbar sein
Zuverlässig handeln
Verantwortung übernehmen
Engagement zeigen
Offen sein
Authentisch führen

Interaktion (Wie verhalte ich mich)

Gekonnt kommunizieren
Teambeitrag leisten
Konflikte lösen
Überzeugend präsentieren
Sicher argumentieren
Erfolgreich durchsetzen
Wertschätzend führen

Fertigkeiten (Wie gestalte ich)

Selbständig organisieren
Folgenbewusst planen
Probleme lösen
Analytisch vorgehen
Unternehmerisch agieren
Neues gestalten
Zielorientiert führen

Umsetzung (Wie handle ich)

Projekte durchziehen
Effizient umsetzen
Lösungsorientiert beraten
Entscheide treffen
Zielorientiert agieren
Strategisch vorgehen
Verantwortungsvoll führen

KOMPETENZREPORT - Standortbestimmung

Name & Vorname: Muster Peter

Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

Teil 1:

Standortbestimmung

Dieser Teilbericht des Kompetenzreportes fokussiert auf die Ausprägungen der Kompetenzen. Er dient also vor allem dazu Schwächen und Stärken in der der Selbst- und Fremdwahrnehmung aufzuzeigen und diese einander und dem Anforderungsprofil gegenüber zu stellen.

KOMPETENZREPORT - Standortbestimmung

Name & Vorname: Muster Peter
 Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

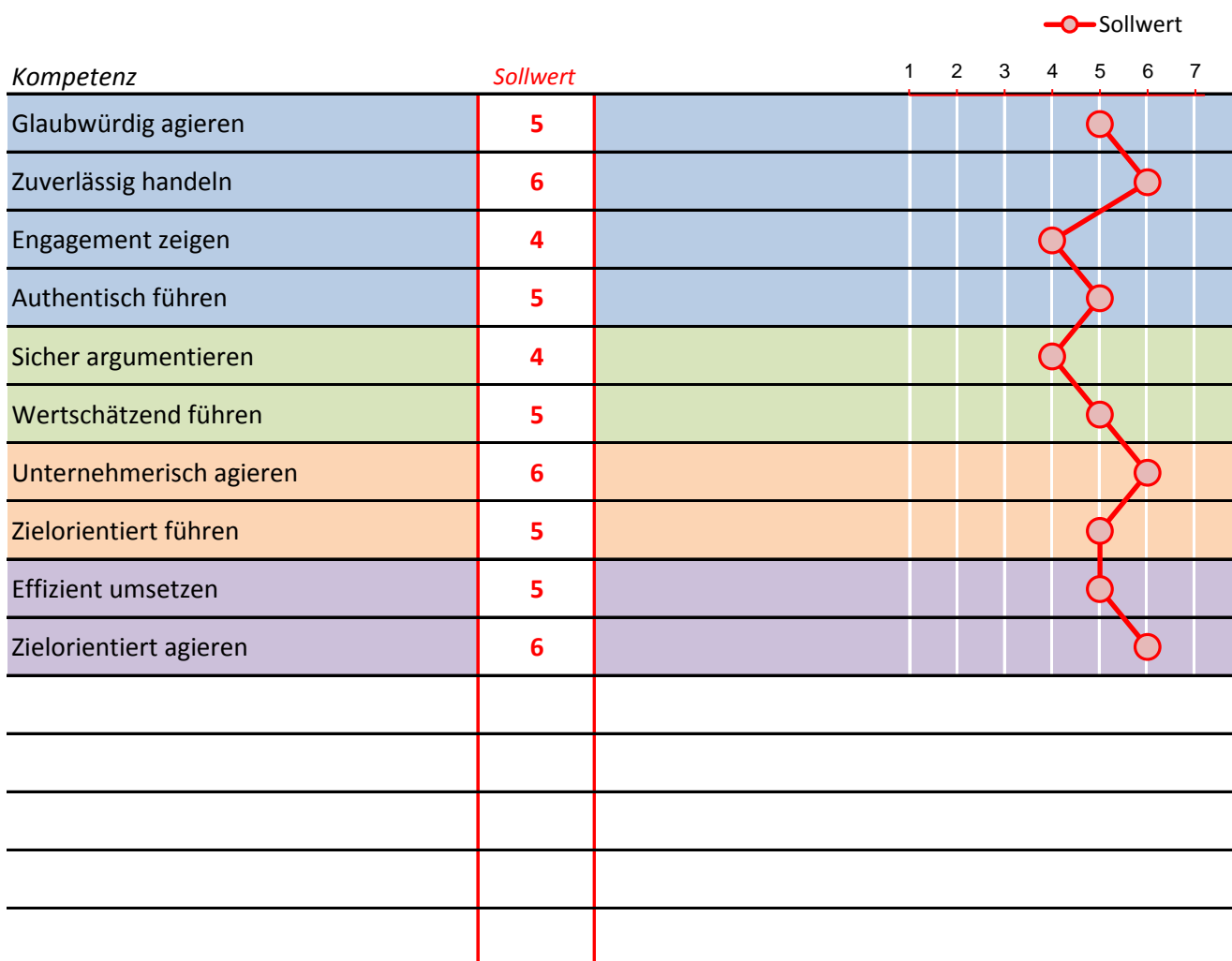
Anforderungsprofil

Auf der Basis des gesamten Kompetenzmodells werden die für die Funktion / Rolle oder Stelle benötigten Anforderungen definiert und bewertet. Dieser Abgleich findet unternehmensspezifisch statt und sollte sowohl die rückwärtsgerichteten Erfolgsgaranten, die spezifischen Werte und die zukünftigen Anforderungen gleichermaßen beinhalten. Im Idealfall erfolgt die Erstellung des Anforderungsprofils im Rahmen eines geführten Workshops mit externen Begleitung.

Die Anzahl Kompetenzen ist dabei systemtechnisch nicht eingeschränkt, es wird jedoch empfohlen die 10-12 wichtigsten Kompetenzen als Anforderung zu definieren.

Die Sollwerte sollten sich dabei an folgenden Rahmenbedingungen orientieren:

- Sollwert 6 = Kernkompetenzen = max. 1/3 der Anzahl verwendeter Kompetenzen
- Sollwert 5 = Hauptkompetenzen = max. 1/2 der Anzahl verwendeter Kompetenzen
- Sollwert 4 = Zusatzkompetenzen = max. 1/2 der Anzahl verwendeter Kompetenzen

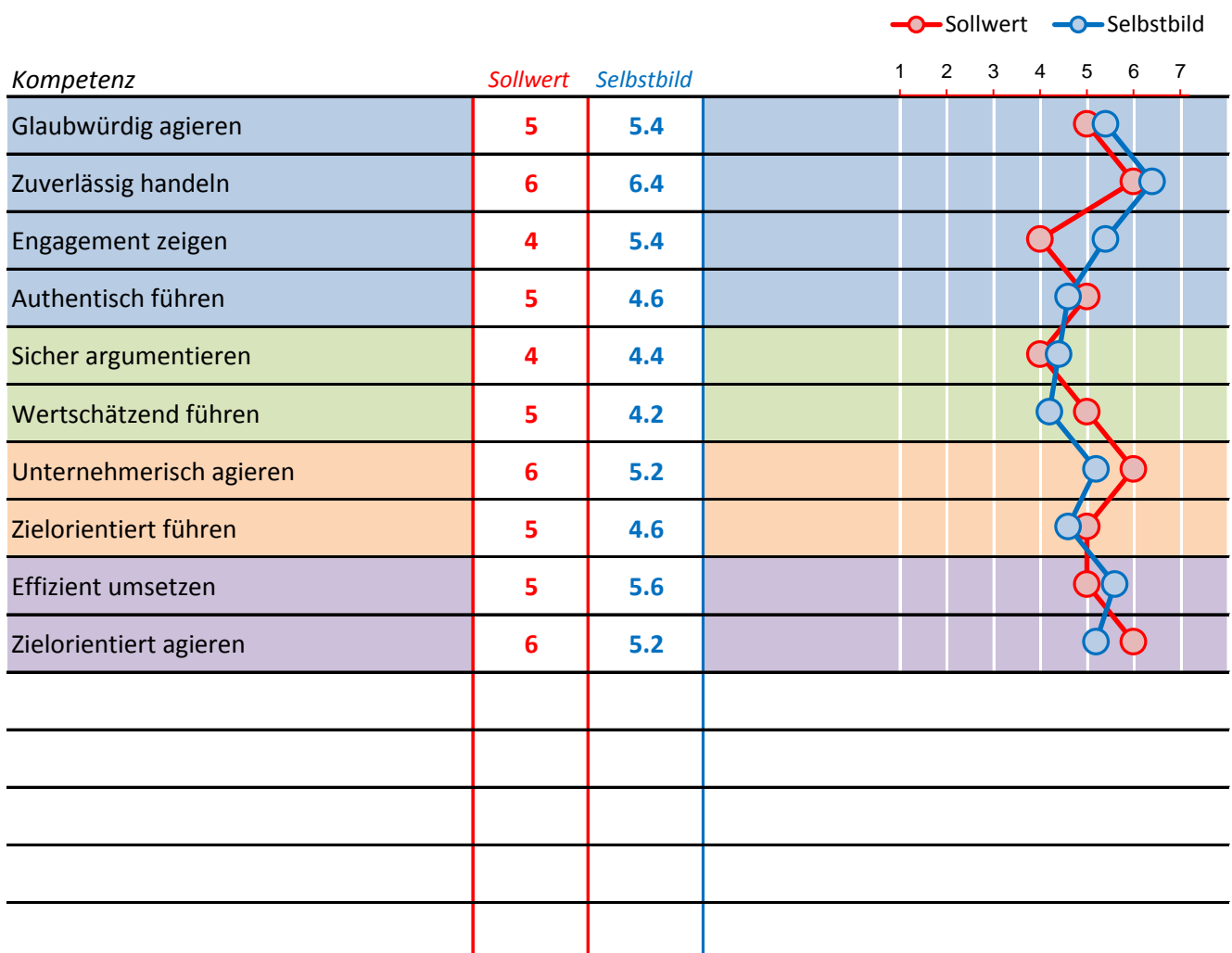


KOMPETENZREPORT - Standortbestimmung

Name & Vorname: Muster Peter
 Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

Selbstbild

Der Vergleich der Anforderungen mit dem Selbstbild ermöglicht eine erste Analyse über das Einschätzungsverhalten der Person, sowie der eigenen Wahrnehmung der Stärken und Schwächen.

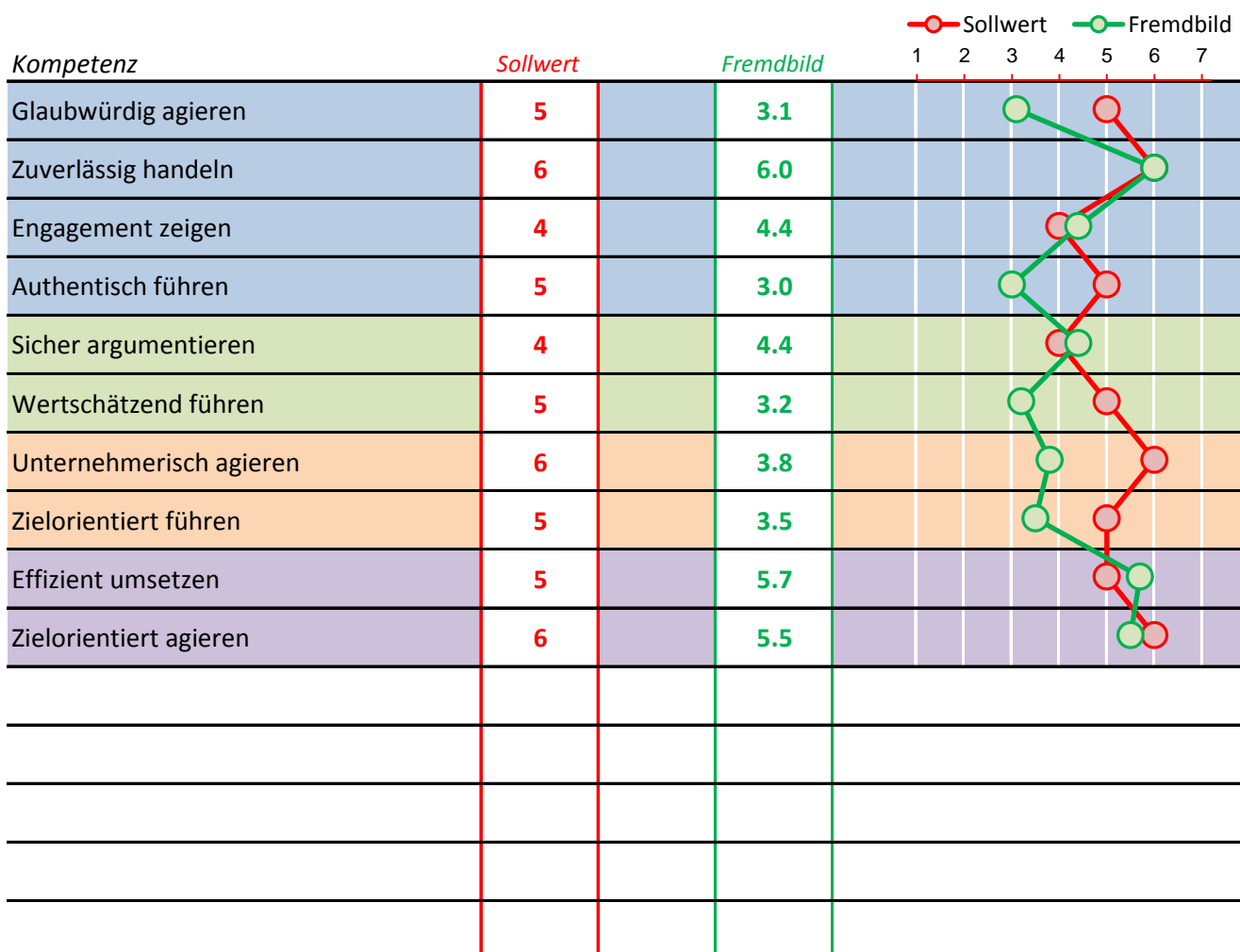


KOMPETENZREPORT - Standortbestimmung

Name & Vorname: Muster Peter
 Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

Fremdbild

Der Vergleich der Anforderungen mit dem Fremdbild ermöglicht eine erste Analyse über die wahrgenommenen Stärken und Schwächen der Person durch Dritte.

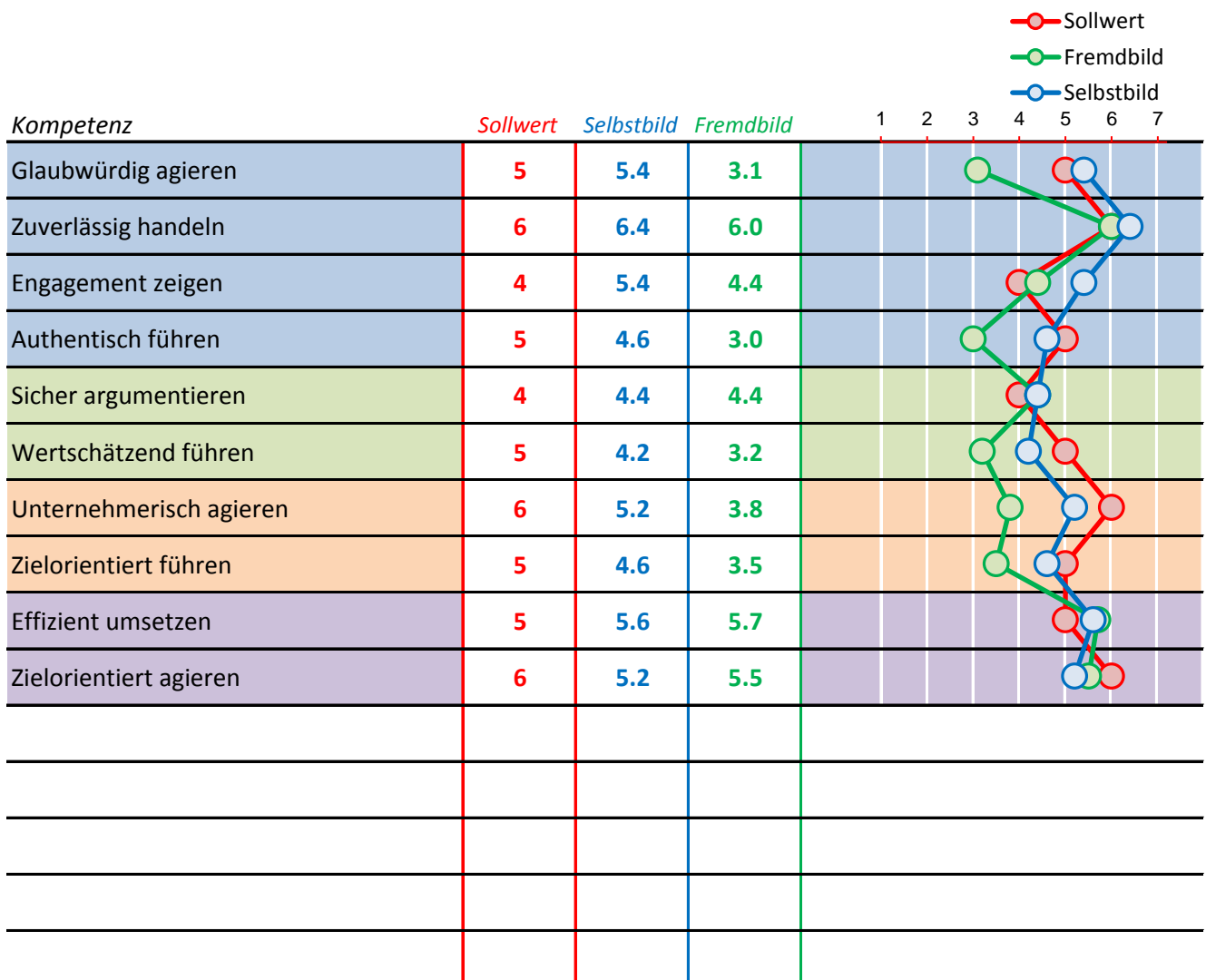


KOMPETENZREPORT - Standortbestimmung

Name & Vorname: Muster Peter
 Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

Gesamtbild

Der Vergleich der Anforderungen mit Selbst- und Fremdbild zeigen auf einen Blick die grössten Differenzen innerhalb der Wahrnehmung zwischen Selbst- und Fremdbild, aber auch gegenüber dem Anforderungsprofil



KOMPETENZREPORT - Standortbestimmung

Name & Vorname: Muster Peter

Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

Grösste Stärken und Schwächen

Die folgende Übersicht enthält die 3 höchsten Ausprägungen aus dem Mittelwert aller Einschätzungen.

—○— Fremdbild —○— Selbstbild

Kompetenz	Selbstbild	Fremdbild	1	2	3	4	5	6	7
Zuverlässig handeln	6.4	6.0							
Effizient umsetzen	5.6	5.7							
Zielorientiert agieren	5.2	5.5							

Die folgende Übersicht enthält die 3 tiefsten Ausprägungen aus dem Mittelwert aller Einschätzungen.

—○— Fremdbild —○— Selbstbild

Kompetenz	Selbstbild	Fremdbild	1	2	3	4	5	6	7
Authentisch führen	4.6	3.0							
Wertschätzend führen	4.2	3.2							
Zielorientiert führen	4.6	3.5							

Notizen / Bemerkungen:

KOMPETENZREPORT - Beurteilung

Name & Vorname: Muster Peter

Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

Teil 2:

Beurteilung

Dieser Teilbereich des Kompetenzreportes fokussiert auf die Relation zum definierten Anforderungsprofil. Er dient also vor allem dazu Potenziale und Defizite in der der Selbst- und Fremdwahrnehmung aufzuzeigen.

KOMPETENZREPORT - Beurteilung

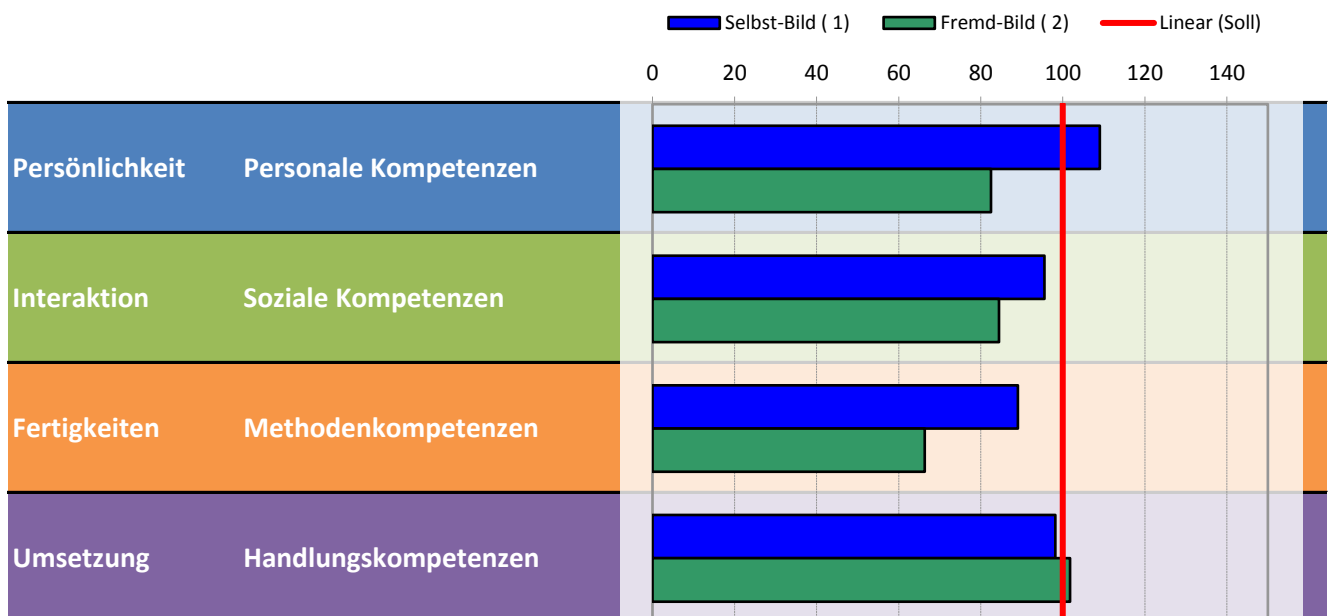
Name & Vorname: Muster Peter

Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

Übersicht I - Erreichungsgrad pro Kategorie

Diese Graphik zeigt die Ausprägungen des Selbst- und Fremdbildes in Relation zu den Anforderungen / Soll-Wert in % (Erreichungsgrad) pro Kompetenzkategorie.

Der "ideale" Erreichungsgrad liegt zwischen 80% und 95%, da dort die Balance zwischen Herausforderung und Überforderung am idealsten ist. Dies ist aber abhängig von der vorherrschenden Einschätzungskultur der Personen oder des Unternehmens.



Notizen / Bemerkungen:

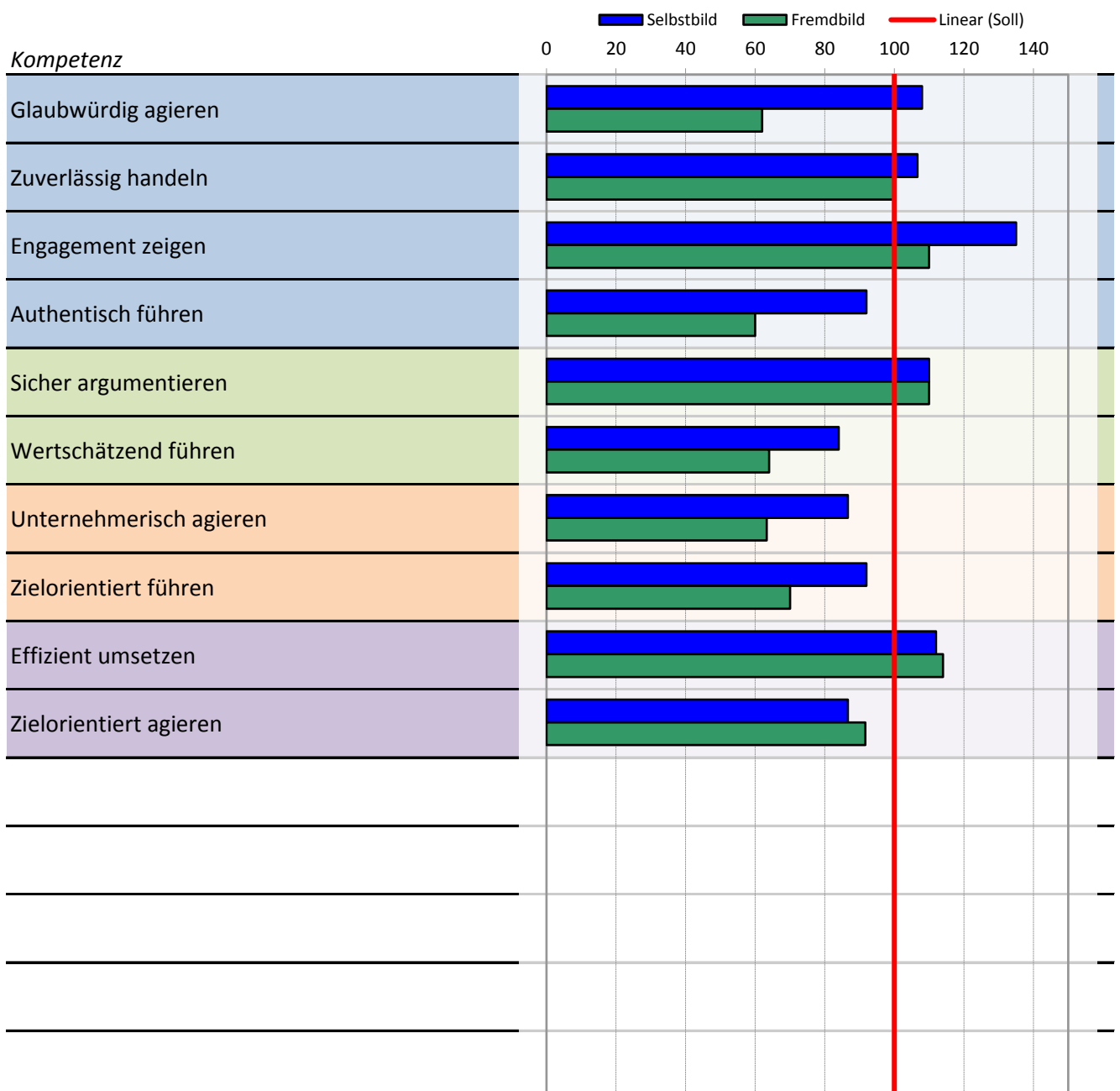
KOMPETENZREPORT - Beurteilung

Name & Vorname: Muster Peter

Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

Übersicht III - Erreichungsgrad pro Kompetenz

Die folgende Übersicht enthält die Ausprägungen des Selbst- und Fremdbildes in Relation zu den Anforderungen / Soll-Wert in % (Erreichungsgrad) pro Kompetenz.



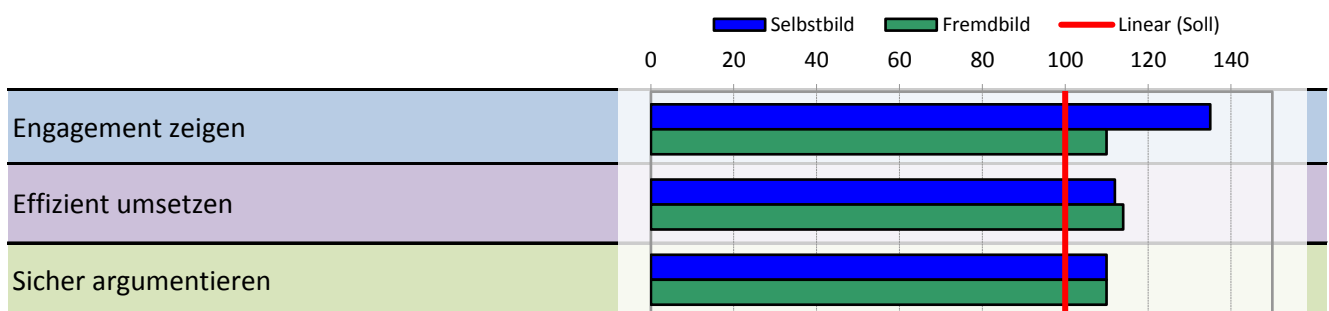
KOMPETENZREPORT - Beurteilung

Name & Vorname: Muster Peter

Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

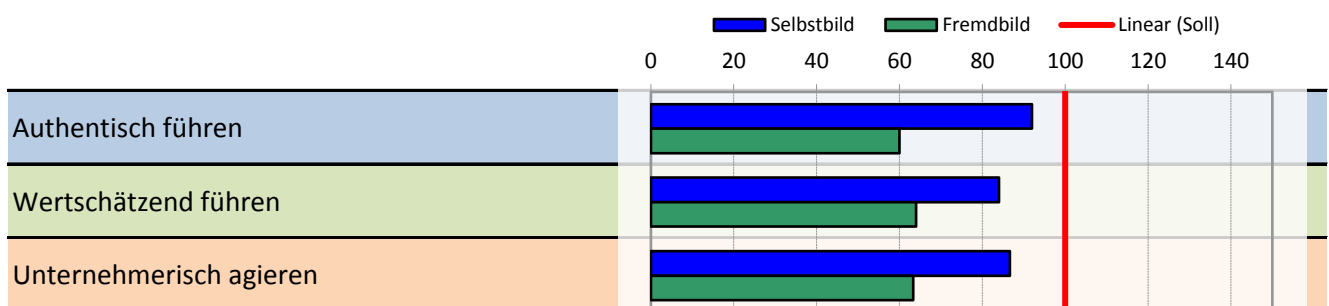
Grösste Potenziale und Defizite

Die folgende Übersicht enthält die 3 höchsten Ausprägungen (Mittelwert aller Einschätzungen) in Relation zu den Anforderungen / Soll-Wert in % (Erreichungsgrad) pro Kompetenz.



Notizen / Bemerkungen:

Die folgende Übersicht enthält die 3 tiefsten Ausprägungen (Mittelwert aller Einschätzungen) in Relation zu den Anforderungen / Soll-Wert in % (Erreichungsgrad) pro Kompetenz.



Notizen / Bemerkungen:

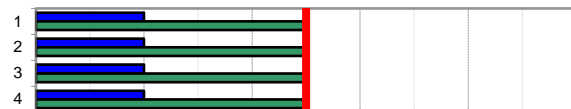
KOMPETENZREPORT - Beurteilung

Name & Vorname: Muster Peter
 Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

Interpretationshilfen

Konstante Beurteilungsfehler:

■ Selbstbild ■ Fremdbild ■ Linear (Sollwert)



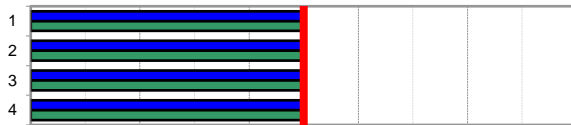
- Selbstunterschätzung
- Unsicherheit, (zu) hohe Ansprüche an sich
- konstanter (zu) negativer Feedback von FE / VG



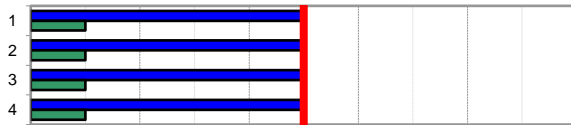
- Selbstüberschätzung
- Einstellung: "Man hat doch keine Schwächen"
- konstanter (zu) positiver Feedback von FE / VG



- "Goodwill" Bewertung der FE
- Fremdbild möchte keine Angriffspunkte liefern

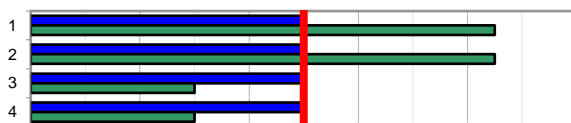


- Fokus auf sozialer Verträglichkeit
- Alle möchten möglichst wenig Stellung beziehen

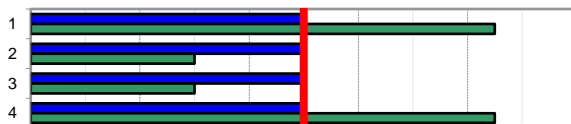


- Sehr hohe (zu hohe) Ansprüche der FE / VG
- Zwischenmenschliche Ungereimtheiten
- "Abstrafung" durch FE

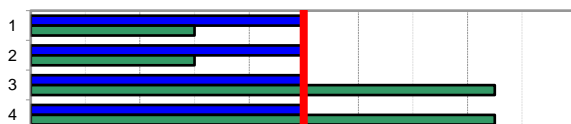
Selektive Beurteilungsfehler:



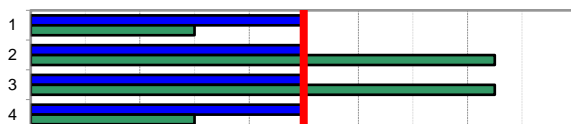
- Sympathie des Fremdbildes zu Person
- Gleiche oder ähnliche Werthaltungen
- Fachliche Konkurrenzsituation



- Respekt des Fremdbildes vor der Person
- Differente zwischenmenschliche Ansichten
- Motto "Ich vor Anderen"



- Fachliche Wertschätzung der Person
- Keine gemeinsame emotionale Basis
- zwischenmenschliche Konkurrenzsituation



- Anerkennung der Zusammenarbeit
- Geringe Wertschätzung der Person
- Abhängig von Dritten

Achtung: Die Beispiele basieren auf Erfahrungen, sind jedoch weder allgemeingültig noch abschliessend und ersetzen nicht die vertiefte Auseinandersetzung und Interpretation mit dem Auswertungsbericht!

KOMPETENZREPORT - Entwicklung und Coaching

Name & Vorname: Muster Peter

Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

Teil 3:

Entwicklung und Coaching

Dieser Teilbereich des Kompetenzreportes fokussiert auf die detaillierten Ausprägungen und Indikatoren der Kompetenzen. Er dient also vor allem dazu gezielte Entwicklungsschwerpunkte in der Selbst- und Fremdwahrnehmung aufzuzeigen und Kompetenz auf dem differenziertes Levels zu analysieren und als Basis für eine zielgerechte Weiterentwicklung zu nutzen. Zudem werden Wahrnehmungsdifferenzen aufgezeigt und hervorgehoben..

KOMPETENZREPORT - Entwicklung und Coaching

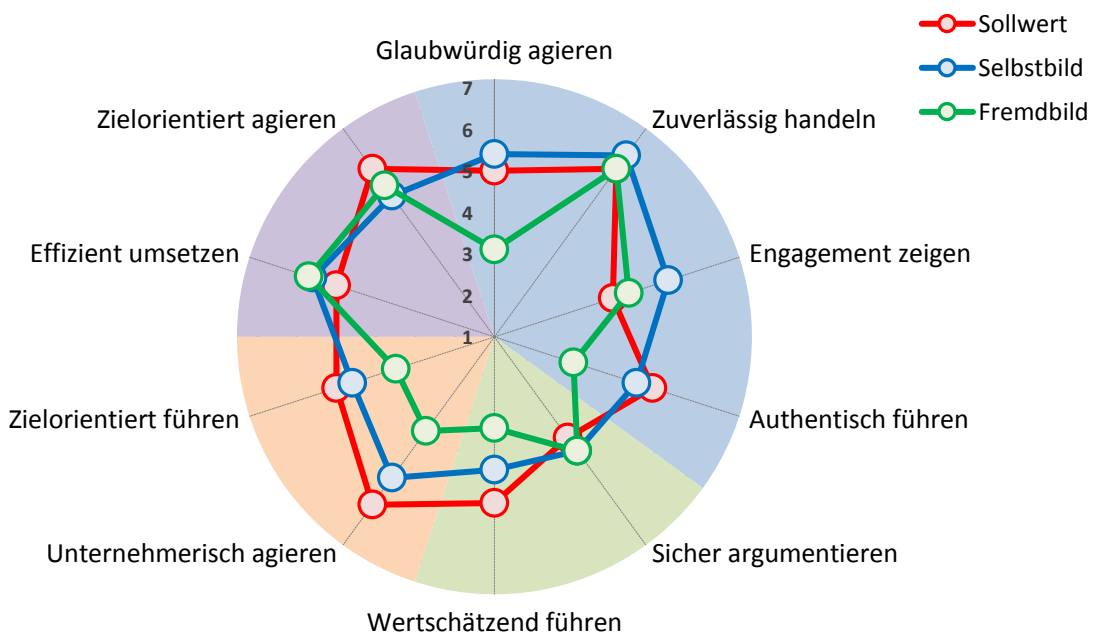
Name & Vorname: Muster Peter

Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

Details I - Übersicht Kompetenzen

Darstellung der Kompetenzen mit Sollwert und den eingeschätzten Werten des Selbst- und der Fremdbilder (Skalierung: 1 = gering ausgeprägt bis 7 = hervorragend ausgeprägt).

	Soll	Selbst-Bild	Fremd-Bild		Soll	Selbst-Bild	Fremd-Bild
Persönlichkeit				Interaktion			
Glaubwürdig agieren	5	5.4	3.1	Gekonnt kommunizieren			
Belastbar sein				Teambeitrag leisten			
Zuverlässig handeln	6	6.4	6.0	Konflikte lösen			
Verantwortung übernehmen				Überzeugend präsentieren			
Engagement zeigen	4	5.4	4.4	Sicher argumentieren	4	4.4	4.4
Offen sein				Erfolgreich durchsetzen			
Authentisch führen	5	4.6	3.0	Wertschätzend führen	5	4.2	3.2
Fertigkeiten				Umsetzung			
Selbständig organisieren				Projekte durchziehen			
Folgenbewusst planen				Effizient umsetzen	5	5.6	5.7
Probleme lösen				Lösungsorientiert beraten			
Analytisch vorgehen				Entscheiden treffen			
Unternehmerisch agieren	6	5.2	3.8	Zielorientiert agieren	6	5.2	5.5
Neues gestalten				Strategisch vorgehen			
Zielorientiert führen	5	4.6	3.5	Verantwortungsvoll führen			



KOMPETENZREPORT - Entwicklung und Coaching

Name & Vorname: Muster Peter
 Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

Details II - Übersicht Indikatoren

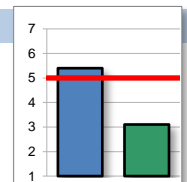
Darstellung der Kompetenzen mit Sollwert und den eingeschätzten Werten des Selbst- und der Fremdbilder (Skalierung: 1 = gering ausgeprägt bis 7 = hervorragend ausgeprägt).

Darstellung aller Kompetenzen mit entsprechenden Prozessen:

- **Rote Zeilen** = markanteste negative Ausprägungen (tiefste 10% Ø Einschätzungen)
- **Grüne Zeilen** = markanteste positive Ausprägungen (oberste 10% Ø Einschätzungen)
- **Blau** hinterlegte Nummer = SE markant höher als die FE (Differenz =>2)
- **Grün** hinterlegte Nummer = FE markant höher als die SE (Differenz =>2)

Soll
 Selbstbild
 FE-Durchschnitt

Glaubwürdig agieren



- 1 **Gesteht eigene Schwächen und Fehler ein**
- 2 **Korrigiert die eigene Sicht bei neuen Fakten**
- 3 Gibt beobachtete und erlebte Situationen weiter
- 4 Kommuniziert offen die eigene Meinung
- 5 Schätzt die eigene Leistungsfähigkeit realistisch ein

5	5	1.5
5	5	2.5
5	6	3.5
5	6	4.0
5	5	4.0

Bemerkungen / Notizen / Begründungen

Konkrete Entwicklungspunkte und Massnahmen

KOMPETENZREPORT - Entwicklung und Coaching

Name & Vorname: Muster Peter
 Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

Details II - Übersicht Indikatoren

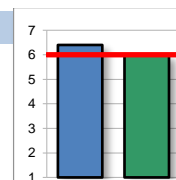
Darstellung der Kompetenzen mit Sollwert und den eingeschätzten Werten des Selbst- und der Fremdbilder (Skalierung: 1 = gering ausgeprägt bis 7 = hervorragend ausgeprägt).

Darstellung aller Kompetenzen mit entsprechenden Prozessen:

- **Rote Zeilen** = markanteste negative Ausprägungen (tiefste 10% Ø Einschätzungen)
- **Grüne Zeilen** = markanteste positive Ausprägungen (oberste 10% Ø Einschätzungen)
- **Blau** hinterlegte Nummer = SE markant höher als die FE (Differenz =>2)
- **Grün** hinterlegte Nummer = FE markant höher als die SE (Differenz =>2)

Soll
 Selbstbild
 FE-Durchschnitt

Zuverlässig handeln



- 1 Setzt übertragene Aufgaben gewissenhaft und sorgfältig um
- 2 Hält kommunizierte Verpflichtungen und Termine jederzeit ein
- 3 Hält vereinbarte Absprachen und Richtlinien ein
- 4 Stellt sehr hohe Qualitätsansprüche an die eigenen Prozesse
- 5 Setzt auch unangenehme Aufgaben diszipliniert um

6	6	7.0
6	7	6.0
6	6	5.5
6	7	6.0
6	6	5.5

Bemerkungen / Notizen / Begründungen

Konkrete Entwicklungspunkte und Massnahmen

KOMPETENZREPORT - Entwicklung und Coaching

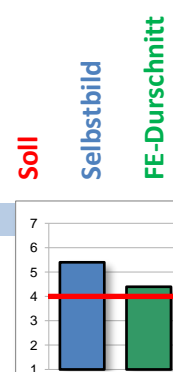
Name & Vorname: Muster Peter
 Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

Details II - Übersicht Indikatoren

Darstellung der Kompetenzen mit Sollwert und den eingeschätzten Werten des Selbst- und der Fremdbilder (Skalierung: 1 = gering ausgeprägt bis 7 = hervorragend ausgeprägt).

Darstellung aller Kompetenzen mit entsprechenden Prozessen:

- **Rote Zeilen** = markanteste negative Ausprägungen (tiefste 10% Ø Einschätzungen)
- **Grüne Zeilen** = markanteste positive Ausprägungen (oberste 10% Ø Einschätzungen)
- **Blau** hinterlegte Nummer = SE markant höher als die FE (Differenz =>2)
- **Grün** hinterlegte Nummer = FE markant höher als die SE (Differenz =>2)



Engagement zeigen

- 1 Hat Selbstvertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit
- 2 Will Leistung kontinuierlich steigern
- 3 Möchte grössere Verantwortung übernehmen
- 4** Sieht schwierige Bedingungen als Herausforderung
- 5 Lernt aus Erfahrungen und Fehlern

4	5	5.0
4	6	5.0
4	5	4.5
4	5	3.0
4	6	4.5

Bemerkungen / Notizen / Begründungen

Konkrete Entwicklungspunkte und Massnahmen

KOMPETENZREPORT - Entwicklung und Coaching

Name & Vorname: Muster Peter
 Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

Details II - Übersicht Indikatoren

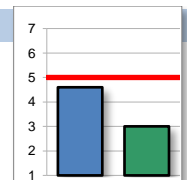
Darstellung der Kompetenzen mit Sollwert und den eingeschätzten Werten des Selbst- und der Fremdbilder (Skalierung: 1 = gering ausgeprägt bis 7 = hervorragend ausgeprägt).

Darstellung aller Kompetenzen mit entsprechenden Prozessen:

- **Rote Zeilen** = markanteste negative Ausprägungen (tiefste 10% Ø Einschätzungen)
- **Grüne Zeilen** = markanteste positive Ausprägungen (oberste 10% Ø Einschätzungen)
- **Blau** hinterlegte Nummer = SE markant höher als die FE (Differenz =>2)
- **Grün** hinterlegte Nummer = FE markant höher als die SE (Differenz =>2)

Soll
Selbstbild
FE-Durchschnitt

Authentisch führen



- 1 Führt Mitarbeitende engagiert, gerne und motiviert
- 2 **Wirkt auf das Arbeitsumfeld und die Mitarbeitenden motivierend**
- 3 **Wird von Mitarbeitenden als Vorbild wahrgenommen**
- 4 Hat für Anliegen der Mitarbeitenden ein offenes Ohr
- 5 Vertritt glaubwürdig auch unbequeme Massnahmen

5	5	3.5
5	4	2.5
5	4	3.0
5	5	3.0
5	5	3.0

Bemerkungen / Notizen / Begründungen

Konkrete Entwicklungspunkte und Massnahmen

KOMPETENZREPORT - Entwicklung und Coaching

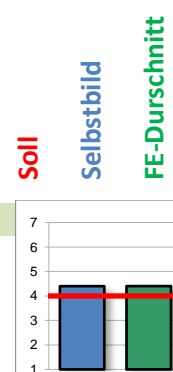
Name & Vorname: Muster Peter
 Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

Details II - Übersicht Indikatoren

Darstellung der Kompetenzen mit Sollwert und den eingeschätzten Werten des Selbst- und der Fremdbilder (Skalierung: 1 = gering ausgeprägt bis 7 = hervorragend ausgeprägt).

Darstellung aller Kompetenzen mit entsprechenden Prozessen:

- **Rote Zeilen** = markanteste negative Ausprägungen (tiefste 10% Ø Einschätzungen)
- **Grüne Zeilen** = markanteste positive Ausprägungen (oberste 10% Ø Einschätzungen)
- **Blau** hinterlegte Nummer = SE markant höher als die FE (Differenz =>2)
- **Grün** hinterlegte Nummer = FE markant höher als die SE (Differenz =>2)



Sicher argumentieren

- 1 Legt den eigenen Standpunkt klar und nachvollziehbar dar
- 2 Überzeugt mit der eigenen Sicht andere
- 3 Beeinflusst Gesprächspartner durch stichhaltige Argumente
- 4 Gesteht passierte Fehler diplomatisch ein
- 5 Spricht auch heikle Sachverhalte geschickt an

4	5	5.0
4	4	4.5
4	4	5.0
4	5	4.0
4	4	3.5

Bemerkungen / Notizen / Begründungen

Konkrete Entwicklungspunkte und Massnahmen

KOMPETENZREPORT - Entwicklung und Coaching

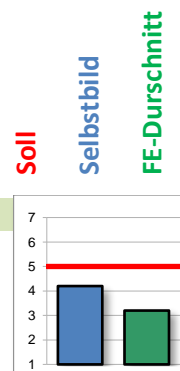
Name & Vorname: Muster Peter
 Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

Details II - Übersicht Indikatoren

Darstellung der Kompetenzen mit Sollwert und den eingeschätzten Werten des Selbst- und der Fremdbilder (Skalierung: 1 = gering ausgeprägt bis 7 = hervorragend ausgeprägt).

Darstellung aller Kompetenzen mit entsprechenden Prozessen:

- **Rote Zeilen** = markanteste negative Ausprägungen (tiefste 10% Ø Einschätzungen)
- **Grüne Zeilen** = markanteste positive Ausprägungen (oberste 10% Ø Einschätzungen)
- **Blau** hinterlegte Nummer = SE markant höher als die FE (Differenz =>2)
- **Grün** hinterlegte Nummer = FE markant höher als die SE (Differenz =>2)



Wertschätzend führen

- 1 Unterstützt aktiv Prozesse der Teambildung und Zusammenarbeit
- 2 **Ermutigt Mitarbeitende zur Selbständigkeit**
- 3 **Gewährt Mitarbeitenden angemessene Spielräume und Freiheiten**
- 4 Erkennt positive Leistungen der Mitarbeitende an
- 5 **Wendet je nach Situation und Person einen unterschiedlichen Führungsstil an**

5	4	3.5
5	4	3.0
5	4	3.0
5	4	4.0
5	5	2.5

Bemerkungen / Notizen / Begründungen

Konkrete Entwicklungspunkte und Massnahmen

KOMPETENZREPORT - Entwicklung und Coaching

Name & Vorname: Muster Peter
 Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

Details II - Übersicht Indikatoren

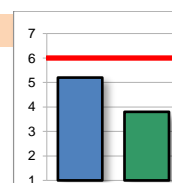
Darstellung der Kompetenzen mit Sollwert und den eingeschätzten Werten des Selbst- und der Fremdbilder (Skalierung: 1 = gering ausgeprägt bis 7 = hervorragend ausgeprägt).

Darstellung aller Kompetenzen mit entsprechenden Prozessen:

- **Rote Zeilen** = markanteste negative Ausprägungen (tiefste 10% Ø Einschätzungen)
- **Grüne Zeilen** = markanteste positive Ausprägungen (oberste 10% Ø Einschätzungen)
- **Blau** hinterlegte Nummer = SE markant höher als die FE (Differenz =>2)
- **Grün** hinterlegte Nummer = FE markant höher als die SE (Differenz =>2)

Soll
Selbstbild
FE-Durchschnitt

Unternehmerisch agieren



- 1 Geht mehrheitlich als Generalist an Aufgaben heran
- 2 Denkt über den eigenen Arbeitsbereich hinaus
- 3 Prüft Ereignisse auf unternehmerische Auswirkungen
- 4 Geht Risiken unter Einbezug der Konsequenzen bewusst ein
- 5 Schätzt Folgeerscheinungen intuitiv richtig ab

6	5	3.5
6	6	5.0
6	5	4.5
6	5	3.0
6	5	3.0

Bemerkungen / Notizen / Begründungen

Konkrete Entwicklungspunkte und Massnahmen

KOMPETENZREPORT - Entwicklung und Coaching

Name & Vorname: Muster Peter
 Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

Details II - Übersicht Indikatoren

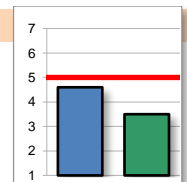
Darstellung der Kompetenzen mit Sollwert und den eingeschätzten Werten des Selbst- und der Fremdbilder (Skalierung: 1 = gering ausgeprägt bis 7 = hervorragend ausgeprägt).

Darstellung aller Kompetenzen mit entsprechenden Prozessen:

- **Rote Zeilen** = markanteste negative Ausprägungen (tiefste 10% Ø Einschätzungen)
- **Grüne Zeilen** = markanteste positive Ausprägungen (oberste 10% Ø Einschätzungen)
- **Blau** hinterlegte Nummer = SE markant höher als die FE (Differenz =>2)
- **Grün** hinterlegte Nummer = FE markant höher als die SE (Differenz =>2)

Soll
Selbstbild
FE-Durchschnitt

Zielorientiert führen



- 1 Leitet Gespräche und Teamsitzungen strukturiert und zielorientiert
- 2 Formuliert und vereinbart für Mitarbeitende klare Ziele
- 3 **Fordert Mitarbeitende ohne sie zu überfordern**
- 4 Nimmt persönliche Anliegen der Mitarbeitenden ernst und kümmert sich darum
- 5** Erkennt Potenzial und nicht ausgeschöpfte Fähigkeiten bei den Mitarbeitenden

5	4	4.0
5	5	4.0
5	4	3.0
5	5	3.5
5	5	3.0

Bemerkungen / Notizen / Begründungen

Konkrete Entwicklungspunkte und Massnahmen

KOMPETENZREPORT - Entwicklung und Coaching

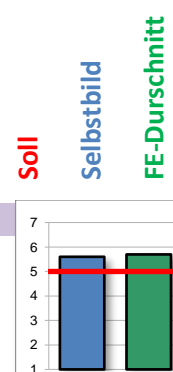
Name & Vorname: Muster Peter
 Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

Details II - Übersicht Indikatoren

Darstellung der Kompetenzen mit Sollwert und den eingeschätzten Werten des Selbst- und der Fremdbilder (Skalierung: 1 = gering ausgeprägt bis 7 = hervorragend ausgeprägt).

Darstellung aller Kompetenzen mit entsprechenden Prozessen:

- **Rote Zeilen** = markanteste negative Ausprägungen (tiefste 10% Ø Einschätzungen)
- **Grüne Zeilen** = markanteste positive Ausprägungen (oberste 10% Ø Einschätzungen)
- **Blau** hinterlegte Nummer = SE markant höher als die FE (Differenz =>2)
- **Grün** hinterlegte Nummer = FE markant höher als die SE (Differenz =>2)



Effizient umsetzen

- 1 **Setzt übertragene Aufgaben rasch und effizient um**
- 2 Erzielt mit verhältnismässigem Zeit- und Kostenaufwand das bestmögliche Ergebnis
- 3 Erkennt die möglichen Auswirkungen der eigenen Arbeit
- 4 Zieht Vorhaben auch unter schwierigen Bedingungen durch
- 5 **Kontrolliert die Umsetzung der eigenen Arbeit**

5	7	6.5
5	5	4.5
5	5	5.5
5	4	5.0
5	7	7.0

Bemerkungen / Notizen / Begründungen

Konkrete Entwicklungspunkte und Massnahmen

KOMPETENZREPORT - Entwicklung und Coaching

Name & Vorname: Muster Peter
 Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

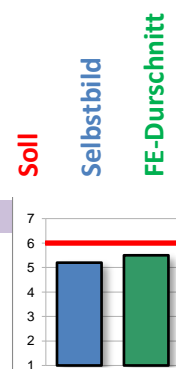
Details II - Übersicht Indikatoren

Darstellung der Kompetenzen mit Sollwert und den eingeschätzten Werten des Selbst- und der Fremdbilder (Skalierung: 1 = gering ausgeprägt bis 7 = hervorragend ausgeprägt).

Darstellung aller Kompetenzen mit entsprechenden Prozessen:

- **Rote Zeilen** = markanteste negative Ausprägungen (tiefste 10% Ø Einschätzungen)
- **Grüne Zeilen** = markanteste positive Ausprägungen (oberste 10% Ø Einschätzungen)
- **Blau** hinterlegte Nummer = SE markant höher als die FE (Differenz =>2)
- **Grün** hinterlegte Nummer = FE markant höher als die SE (Differenz =>2)

Zielorientiert agieren



- 1** Setzt sich sehr ehrgeizige, aber erreichbare Ziele
- 2 Strebt das Erreichen eines Ziels aktiv an
- 3 Gibt sich erst zufrieden, wenn Ziele erreicht sind
- 4 Hinterfragt übertragene Ziele kritisch
- 5 Betrachtet Gewinn als notwendiges Ergebnis aller Prozesse

6	5	7.0
6	5	5.5
6	6	5.5
6	5	4.5
6	5	5.0

Bemerkungen / Notizen / Begründungen

Konkrete Entwicklungspunkte und Massnahmen

KOMPETENZREPORT - Entwicklung und Coaching

Name & Vorname: Muster Peter

Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

Gesprächsleitfaden

Der nachfolgende Ablauf dient zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbearbeitung des Gespräches. Berücksichtigen Sie alle Schritte und rufen Sie sich deren Inhalte vor den Gesprächen in Erinnerung.

1. Vorbereitung auf das Gespräch

- Was ist der Anlass für das Gespräch? Um was geht es?
- Welche Ziele möchten Sie mit dem Gespräch erreichen?
- Wie argumentiere ich, um mein Gesprächsziel zu erreichen?
- Verfüge ich über ausreichend Information, Beweise, Beispiele zum Gesprächsgegenstand?
- Frühzeitige Einladung, Terminierung, Thema und Vorbereitung bekannt geben
- Sind alle relevanten Informationen für das Gespräch vorhanden?

Meine persönlichen Notizen zur Vorbereitung

2. Vorbereitung auf den Gesprächspartner

- Welche Einstellung habe ich zum Gesprächspartner (Sympathie, Antipathie, Abhängigkeiten)?
- Wie schätze ich unsere Beziehung zueinander aus seiner Sicht ein?
- Was weiss ich über die Mitarbeitenden (persönliche Situation, Lieblingsthemen, etc.)
- Welche Ziele und Motive verfolgt der Gesprächspartner?
- Welche Taktik wird er/sie im Gespräch vermutlich anwenden?
- Bei welchen Aspekten ist mit Zustimmung, bei welchen mit Ablehnung zu rechnen?
- Was kann ich tun, wenn das Gespräch zu emotional wird?

Meine persönlichen Notizen zum Gesprächspartner

KOMPETENZREPORT - Entwicklung und Coaching

Name & Vorname: Muster Peter

Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

3. Durchführung des Gesprächs

- Gemeinsames Ziel erklären, Zweck des Gesprächs mitteilen
- Zeitrahmen und Gesprächsverlauf abstecken
- Eigene Vorbereitungen auf das Gespräch erläutern
- Erwartete Vorbereitung des Mitarbeiters ansprechen
- Lassen Sie die Mitarbeitenden zuerst sprechen (aktives Zuhören)
- Verwenden Sie ICH-Botschaften: Erklären Sie den Standpunkt, beschreiben Sie Ihre Wahrnehmung
- Zeigen Sie Verständnis für die Situation des Mitarbeitenden, erklären Sie Ihre Situation
- Versuchen Sie, einen gemeinsamen Konsens zu finden (keinen faulen Kompromiss)
- Zeigen Sie Kompromissbereitschaft, bleiben Sie aber bei unumgänglichen Zielen konsequent
- Halten Sie den erarbeiteten Konsens schriftlich fest
- Definieren Sie gemeinsame Ziele und Massnahmen, um die Ziele zu erreichen
- Erfragen Sie, ob es noch offene, bisher nicht angesprochene Punkte und Themen gibt
- Fassen Sie die wichtigsten Themen, Vereinbarungen und Entscheide mündlich zusammen
- Halten Sie Feedback und Bemerkungen schriftlich fest
- Bedanken Sie sich für das Gespräch

Meine persönlichen Notizen zur Durchführung

4. Nachbearbeitung des Gesprächs

- Vereinbaren Sie schriftlich die nächsten Schritte und Termine (Meilensteine, Fortschrittskontrolle)
- Geben Sie den Mitarbeitenden ev. Aufgaben für das 2. Gespräch (Situation analysieren, Zielvereinbarung)
- Lassen Sie das Gesprächsprotokoll unterschreiben
- Terminieren Sie allenfalls ein zweites Gespräch
- Setzen Sie Vereinbartes so schnell wie möglich um
- Sie können von Mitarbeitenden keine Termineinhaltung erwarten, wenn Sie die Termine selber nicht einhalten
- Kommunizieren Sie beiderseitig regelmässig über den
- Stellen Sie sicher, dass diese Original-Unterlagen im HR eingesehen und verarbeitet werden können

Meine persönlichen Notizen zur Nachbearbeitung

KOMPETENZREPORT - Entwicklung und Coaching

Name & Vorname: Muster Peter

Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

Fazit / Gesprächsrückblick

Der nachfolgende Ablauf dient zu einem ersten Fazit des Gesprächs. Berücksichtigen Sie alle Schritte und rufen Sie sich deren Inhalte vor den Gesprächen in Erinnerung.

Erste Erkenntnisse:

Erster Eindruck:

Herausragende Stärken:

Vorhandener Entwicklungsbedarf:

Differenzen Selbst-/ Fremdbild:

Konkrete Massnahmen

Hier sollten Sie die wichtigsten 5 konkreten Massnahmen und nächste Schritte festhalten.

Nr	Entwicklungsziel	Massnahme / Tätigkeit	Datum
1			
2			
3			
4			
5			

KOMPETENZREPORT - Entwicklung und Coaching

Name & Vorname: Muster Peter

Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

Schlussfolgerungen aus dem Standort-/Entwicklungsgespräch

Mögliche Aspekte:

Was möchte ich besonders hervorheben?

Worin haben wir keine Übereinstimmung gefunden? Wie verbleiben wir bei Abweichungen?

Worin kann oder sollte die/der Mitarbeitende mehr unterstützt werden?

Erste Gedanken zu möglichen Massnahmen oder weiterem Vorgehen

Feedback und Bemerkungen des Mitarbeitenden

Was möchte ich sonst noch sagen?

Feedback und Bemerkungen des Vorgesetzten

Was möchte ich sonst noch sagen?

Welche Unterstützung wird gewünscht?

(Wo können Sie - wenn die Unterstützung stimmt - einen zusätzlichen Nutzen/Leistung bringen)

KOMPETENZREPORT - Mitarbeitendengespräch

Name & Vorname: Muster Peter

Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

Teil 4:

Mitarbeitendengespräch

Dieser Teilbereich des Kompetenzreportes fokussiert auf die Intergration bzw. der Erweiterung in ein Mitarbeitendengespräch bezüglich Aufgaben, Zielen und Leistung. Die folgenden Formulare können als Vorlagen dienen oder durch **firmenspezifische Formulare und Inhalte ersetzt oder ergänzt werden**. Die Integration ist nicht nur eine Unterstützung für das HR und die Linienverantwortlichen, sondern der erste Schritt zu einer kompetenz- und entwicklungsbasierten Unternehmensführung.

KOMPETENZREPORT - Mitarbeitendengespräch

Name & Vorname: Muster Peter

Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

Hauptaufgaben / Stellenbeschreibung

Hier können Sie die wichtigsten Haupt- und Zusatzaufgaben der Stelle / Funktion erfassen.

Nr	Aufgabe	Inhalte	Priorität
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

KOMPETENZREPORT - Mitarbeitendengespräch

Name & Vorname: Muster Peter

Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

Persönliche Entwicklung

Welchen Beitrag leisten Sie konkret zum gemeinsamen Unternehmenserfolg?

(Mind. 1 Nennung - welchen Nutzen bringen Sie, was würde passieren, wenn Sie länger Abwesend wären.)

Zielsetzung: Was wollen Sie und wie in der Zukunft erreichen?

(Wie wollen Sie sich entwickeln, wo und wie sehen Sie Ihre Zukunft, worauf legen Sie Wert?)

persönlich:

fachlich:

im Unternehmen:

andere:

Persönliche Verbesserungsmöglichkeiten? (Potenzial)

(Wo können Sie - wenn die Rahmenbedingungen (welche?) stimmen - einen zusätzlichen Nutzen/Leistung

KOMPETENZREPORT - Mitarbeitendengespräch

Name & Vorname: Muster Peter

Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

Zielerreichung

Hier können Sie die wichtigsten 10 Ziele der vergangenen Zeitperiode erfassen und beurteilen.

Nr	Ziel-Beschreibung	Messgrösse / Beurteilungskriterium	Status
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

KOMPETENZREPORT - Mitarbeitendengespräch

Name & Vorname: Muster Peter

Anforderungsprofil: Bereichs- und Abteilungsleitung

Zielvereinbarung

Hier können Sie die wichtigsten 10 Ziele für die zukünftige Zeitperiode erfassen und mit entsprechenden Massnahmen konkretisieren.

Nr	Ziel-Beschreibung	Massnahmen / konkreter Beitrag	Datum
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			