

pe	Gute Mitarbeiter beherrschen diese Kompetenzen bereits
w	Schwächen, die mit höchster Wahrscheinlichkeit anzunehmen
fp	Mitarbeiter, die diese Kompetenzen wirklich gut beherrschen
de	Frühe Entwicklung vor Beförderung empfohlen

ID	Competency	Description	Developmental Difficulty Level	Individual Contributor	Manager	Executive
C0001	Handlungsorientiert	Aktionen gehen und handeln, ist handlungsorientiert und nicht nur theoretisch. Nutzt Chancen häufiger als Andere.	Easiest	p	fp	
C0002	Mit Ungewissheiten umgehen	Kommt effektiv mit Veränderung zurecht. Kann auch ohne einen vollständigen Überblick über die Situation entscheiden und agieren. Ist nicht verzögert, wenn Entscheidungen noch nicht absehbar sind. Muss nicht unbedingt zum Abschluss kommen, bevor sie fortfährt. Kann gut mit Risiken und Ungewissheiten umgehen.	Harder		w/de	w
C0003	Zugänglichkeit	Ist leicht zugänglich und gesprächsbereit. Gibt sich besondere Mühe, damit Anderen die Nervosität genommen wird und sie sich gut fühlen. Kann warmherzig, lebenswürdig und götig sein. Ist empfänglich für und geduldig mit den zwischenmenschlichen Ängsten und Nöten. Kann gut Rapport aufbauen. Ist ein guter Zuhörer. Weiß schon frühzeitig Bescheid, wie man rechtzeitig noch aktiv werden kann, wenn Informationen nur informell und unvollständig vorliegen.	Moderate			
C0004	Beziehung zum Vorgesetzten	Kann gut mit Vorgesetzten umgehen und eine Beziehung zu ihnen aufbauen. Setzt sich stärker ein und arbeitet härter für einen guten Vorgesetzten. Ist bereit vom Vorgesetzten zu lernen, wenn er ein guter Coach ist und Handlungsspielraum läßt. Ist willig von denen zu lernen, die zuvor da waren. Ist einfach zu fordern und zu entwickeln. Läßt sich gut coachen.	Moderate		fp	fp
C0005	Geschäftssinn	Weiß, wie Geschäfte laufen. Ist sachkundig in aktuellen und möglichen zukünftigen Strategien, Vorgehensweisen, Trends, Technologien und Informationen, die mit ihrem / seinem Geschäftsfeld und der Organisation zu tun haben. Ist sich bewußt darüber, wie Strategie und Taktik im Markt funktionieren.	Moderate			p
C0006	Karrieremotivation	Weiß, was er / sie bezüglich seiner / ihrer beruflichen Entwicklung will und arbeitet aktiv an seiner / ihrer Laufbahn. Handelt aus Eigenantrieb. Nutzt Chancen zur Selbstvermarktung. Wartet nicht auf Andere, die Türen öffnen sollen.	Moderate			
C0007	Auf direkt unterstellte Mitarbeiter achten	Ist an der Arbeit und Themen außerhalb der Arbeit der direkt unterstellten Mitarbeiter interessiert. Fragt nach ihren Plänen, Problemen und Wünschen. Weiß über ihre Sorgen und Fragen Bescheid. Steht zur Verfügung für Gespräche über persönliche Probleme. Überwacht die Arbeitsbelastung und zollt Anerkennung für besonderen Einsatz.	Moderate			
C0008	Gut mit höherem Management umgehen können	Kann gut mit mehreren Angehörigen höheren Managements umgehen. Kann ihnen gegenüber ohne Anspannung und Nervosität präsentieren. Versteht, wie das höhere Management denkt und arbeitet. Kann die beste Vorgehensweise zur Erledigung bestimmter Projekte festlegen, indem er ihre Sprache spricht und ihren Anforderungen nachkommt. Ist in der Lage so vorzugehen, dass Akzeptanz dafür erreicht wird.	Moderate		p	fp
C0009	Anordnungen geben können	Mag es die Führung zu übernehmen. Nimmt auch unpopuläre Standpunkte ein, falls notwendig. Ermuntert zur direkten und harten Diskussion, hat aber kein Problem damit, diese zu beenden und fortzuführen. Ist gefragter als Krisenmanager. Geht Widrigkeiten frontal an. Kommt richtig in Schwung bei großen Herausforderungen.	Moderate	de	w	p
C0010	Mitgefühl	Ist aufrichtig an Menschen interessiert. Macht sich Gedanken um ihre Probleme im Zusammenhang mit und außerhalb ihrer Arbeit. Steht zur Verfügung und ist hilfsbereit. Ist mitfühlend bei Sorgen und Nöten Anderer, nicht um sich darüber zu freuen. Zeigt echte Empathie bei Freude und Leid Anderer.	Harder			
C0011	Gelassenheit	Bleibt ruhig unter Druck. Geht nicht in die Rechtfertigungshaltung oder ist irritiert in harten Zeiten. Gilt als gestandene Persönlichkeit. Ist verlässlich und hält die Fäden in der Hand in harten Zeiten. Kann mit Stress umgehen. Verliert nicht die Balance durch unerwartete Ereignisse oder Reaktionen. Zeigt keinerlei Frustration bei Widerständen oder Blockaden. Gilt als Einflussgröße in einer Krise.	Harder			
C0012	Umgang mit Konflikten	Beitrag zu Konflikten, weil es Chancen anzeigt. Durchsucht Situationen schnell. Gut beim koordinierten Zubehalten, kann hart verhandeln und Strategisches im Einvernehmen regeln. Kann Gemeinsamkeiten finden und fast geräuschlos Kooperationsbereitschaft erzielen.	Harder	de	w	
C0013	Sich mit Mitarbeitern auseinandersetzen können	Setzt sich entschieden und zeitnah mit Problemen von direkt unterstellten Mitarbeitern auseinander. Führt regelmäßige Leistungsüberlegungen und zeitnahe Mitarbeitergespräche durch. Kann negative Entscheidungen treffen, wenn alle andere Bemühungen gescheitert sind. Kann effektiv mit Streitigkeiten umgehen.	Harder		w	
C0014	Kreativität	Schlägt häufig neue und einzigartige Ideen vor. Kann leicht Verbindungen schaffen zwischen zuvor noch nicht in Zusammenhang gebrachten Gedanken. Wird eher als Original angesehen und gilt in Brainstorming-Runden als bereichernd.	Moderate	de	w/de	w
C0015	Kundenorientierung	Widmet sich mit Hingabe den Erwartungen und Anforderungen von internen und externen Kunden. Erhält Kundeninformationen aus erster Hand und nutzt diese zur Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen. Handelt im Sinne des Kunden. Baut und pflegt effektive Beziehungen auf bzw. mit Kunden und gewinnt ihr Vertrauen und ihren Respekt.			fp	fp
C0016	Zeitraum Entscheidungen treffen	Kann zeitnah Entscheidungen treffen, manchmal auf Basis von unvollständigen Informationen und in engen Zeitrahmen bzw. unter Zeitdruck. Ist in der Lage, eine schnelle Entscheidung zu treffen.	Easiest			
C0017	Qualität der Entscheidungen	Kann gute Entscheidungen treffen (ungeachtet dessen, wie lange es dauert) auf Basis einer Mischung von Analyse, Weisheit, Erfahrung und Urteilsvermögen. Die meisten seiner / ihrer Entscheidungen und Vorschläge stellen sich - bei Prüfung nach einem längeren Zeitraum - als korrekt und richtig heraus.	Easiest	p	fp	p
C0018	Delegieren	Kann sowohl Routineaufgaben als auch wichtige Aufgaben und Entscheidungen klar und leicht delegieren. Läßt Spielraum im Verantwortungsbereich zu und für Ergebnisverantwortung. Hat in der Regel Zutrauen, dass Mitarbeiter die Leistung erbringen können. Läßt direkt unterstellte Mitarbeiter und Andere ihre eigene Arbeit machen.	Easiest			
C0019	Direkt unterstellte Mitarbeiter und Andere weiterentwickeln	Sorgt für herausfordernde und anspruchsvolle Aufgaben und Arbeit. Ist sich bewußt über die Karriereziele eines jeden Mitarbeiters. Ersetzt attraktive Entwicklungspfade und setzt sie um. Bringt Menschen dazu, Entwicklungsschritte zu akzeptieren. Nimmt sich deren an, die Unterstützung und Weiterentwicklung benötigen. Kooperiert mit der Personalentwicklung im Unternehmen. Treibt die Weiterentwicklung von Mitarbeitern voran.	Harder		w	
C0020	Andere anleiten	Kann klare Anweisungen formulieren. Setzt anspruchsvolle Ziele. Verteilt die Arbeitsbelastung angemessen. Legt Arbeiten gut geplant und strukturiert fest. Bringt Menschen zu Höchstleistungen. Ist ein geradliniger Kommunikator.	Easiest		w	
C0021	Umgang mit Vielfalt und Heterogenität	Kann jedwede Mentalität und Gruppe von Mitarbeitern gleichberechtigt führen. Kann effektiv mit allen Rassen, Nationalitäten, Kulturen, Behinderungen, Altersklassen und beiden Geschlechtern umgehen. Unterstützt gleichberechtigte und faire Behandlung und Chancen für Alle.	Harder			
C0022	Ethik und Werte	Befolgt eine angemessene (für den Rahmen) und effektive Reihe von Werten und hält an Überzeugungen fest in guten wie in schlechten Zeiten. Handelt im Einklang mit diesen Werten. Honoriert die richtigen Werte und steht anderen ablehnend gegenüber. Tut das, was er / sie predigt.	Moderate			
C0023	Fairness gegenüber direkt unterstellten Mitarbeitern	Behandelt direkt unterstellte Mitarbeiter gleichberechtigt. Handelt fair. Führt ehrliche Gespräche. Hat keine Hintergedanken. Gibt keinem Mitarbeiter den Vorrang.	Easiest			
C0024	Fachliche / technische Fähigkeiten	Hat das fachliche und technische Wissen und die entsprechenden Fähigkeiten, die Aufgabe mit einem hohen Erfüllungsgrad zu meistern.	Easiest	p	p	fp
C0025	Personal einstellen und Stellen besetzen	Hat ein Gespür für Begabungen. Stellt die Besten ein, entweder vom Markt oder innerhalb der Organisation. Hat keine Angst, starke Mitarbeiter auszuwählen. Stellt talentierte Mitarbeiter in Teams zusammen.	Moderate		w	
C0026	Humor	Hat einen positiven und konstruktiven Sinn für Humor. Kann über sich selbst und mit Anderen lachen. Ist lustig, wenn es paßt und kann Humor einsetzen, um Spannungen abzubauen.	Moderate			
C0027	Informationen zur Verfügung stellen	Stellt Mitarbeitern die Informationen zur Verfügung, die sie zur Ausübung ihrer Funktion benötigen und um sich wohl zu fühlen als Teil des Teams, des Bereiches und / oder der Organisation. Versorgt Einzelpersonen mit Informationen, so dass sie genaue Entscheidungen treffen können. Stellt Informationen zeitnah zur Verfügung.	Easiest	p	fp	
C0028	Innovationsmanagement	Ist gut darin, kreative Ideen anderer zu verstehen. Hat ein gutes Instinktvermögen, welche kreativen Ideen und Vorschläge funktionieren werden. Hat ein Gespür dafür, kreative Prozesse anderer zu managen. Kann effektives Brainstorming ermöglichen. Kann voraussehen, wie sich potentielle Ideen am Markt umsetzen lassen.	Harder		w/de	w
C0029	Integrität und Vertrauen	Gewinnt allseits großes Vertrauen. Wird als geradlinig, authentische Persönlichkeit angesehen. Kann die ungeschminkte Wahrheit in geeigneter und unterstützender Form vorbringen. Bewahrt Stillschweigen. Läßt Fehler zu. Versteht sich nicht, um sich persönlich zu bereichern.	Easiest		p	
C0030	Geistesstärke	Ist hell und intelligent. Es fällt ihm / ihr leicht, mit Ideen und Komplexität umzugehen. Wird als scharfsinnig, kompetent und geistig flexibel beschrieben.	Easiest	p	fp	p
C0031	Zwischenmenschliches Geschick	Kann mit jedweder Art von Mitarbeiter - höher gestellt oder unterstellt bzw. auf gleicher Ebene innerhalb und außerhalb der Organisation - Beziehungen unterhalten. Baut angemessenen Rapport auf. Baut konstruktive und effektive Beziehungen auf. Setzt Diplomatie und Taktgefühl ein. Kann sogar hochgradig angespannte Situationen mit Leichtigkeit lösen.	Harder			
C0032	Auffassungsgabe	Lernt schnell in der Auseinandersetzung mit neuen Problemen. Lernt unermüdlich und vielseitig. Ist offen für Veränderung. Analysiert sowohl Erfolge als auch Misserfolge für Verbesserungsziele. Genießt die Herausforderung durch unbekannte Aufgaben. Begreift das Wesentliche schnell ebenso wie die jeweilige Tiefenstruktur.	Moderate	p	fp	fp
C0033	Zuhören	Praktiziert aufmerksames und aktives Zuhören. Hat Geduld, das Wesentliche von Mitarbeitern herauszuhören. Kann die Meinungen Anderer präzise neu formulieren, selbst wenn er / sie einen abweichenden Standpunkt vertritt.	Easiest			fp
C0034	Mit zur Führung	Hat nichts davon, was der Entwicklung anderer zu verstehen. Hat ein gutes Instinktvermögen, welche kreativen Ideen und Vorschläge funktionieren werden. Hat ein Gespür dafür, kreative Prozesse anderer zu managen. Kann effektives Brainstorming ermöglichen. Kann voraussehen, wie sich potentielle Ideen am Markt umsetzen lassen.	Harder			
C0035	Aufgaben verteilen und kontrollieren	Bewusst Verantwortung für Aufgaben und Entscheidungen klar. Setzt bzw. definiert klare Ziele und Maßnahmen. Überwacht den Prozess, den Arbeitsfortschritt und die Ergebnisse. Baut Feedbackschleifen in die Arbeit ein.	Easiest	de	w	
C0036	Andere motivieren	Schafft eine Arbeitsatmosphäre, die Menschen zu Höchstleistungen antreibt. Kann verschiedenartige, disziplinarisch unterstellte Mitarbeiter ebenso wie Teammitglieder bzw. Projektmitarbeiter motivieren. Kann bei jedem Mitarbeiter den Tiggerpunkt für Motivation und setzt diese Kenntnisse ein, um das jeweilige Beste aus ihnen/ ihr herauszuholen. Delegiert Aufgaben und Entscheidungen und befähigt Andere. Ist offen für jegliches Feedback und teilt Verantwortungsbereiche und Einsichten. Bewirkt bei jedem das Gefühl, dass sein/ ihre Arbeit wichtig ist. Ist eine Person, für die bzw. mit der man gern (zusammen) arbeitet.	Moderate	w/de	w/de	p
C0037	Verhandeln	Kann in schwierigen Situationen sowohl mit internen als auch externen Gruppen geschickt verhandeln. Kann Kontroversen geräuschlos beilegen. Kann Kompromisse herbeiführen ohne Beziehungen zu beschädigen. Kann sowohl direkt und durchsetzungstark sein als auch diplomatisch. Gewinnt rasch das Vertrauen anderer Parteien in Verhandlungen. Hat ein gutes Gespür für den richtigen Zeitpunkt.	Harder		de	p
C0038	Organisatorische Flexibilität	Ist sachkundig darin, wie Organisationen funktionieren. Weiß, wie man zum Ziel kommt sowohl auf offiziellem Weg als auch über informelles Netzwerk. Versteht den Ursprung und die Argumentation hinter Leitlinien, Vorgehensweisen und Arbeitsabläufen. Versteht die Kultur von Organisationen.	Harder			
C0039	Organisieren	Kann Ressourcen zusammenfassen oder konzentrieren (Menschen, Finanzen, Material, Unterstützung) zur Erledigung von Aufgaben. Kann vielfältige Aktivitäten auf einmal abstimmen, damit das Ziel erreicht wird. Nutzt Ressourcen effektiv und effizient. Ordnet Informationen und Dateien auf nützliche Art und Weise.	Easiest	p	p	p
C0040	Mit Widersprüchlichkeiten umgehen	Kann so handeln, dass es widersprüchlich erscheint. Ist sehr flexibel und anpassungsfähig beim Umgang mit Herausforderungen. Kann offensichtliche Gegensätze mit einander in Einklang bringen durch einfühlsame Härte, verteidigt ihren/seinen Standpunkt ohne Andere niederzumachen, stellt strenge, aber flexible Regeln auf. Kann je nach Situation unterschiedlich agieren. Wird als ausgeglichen angesehen, trotz der konträren Anforderungen in der Situation.	Harder			
C0041	Geduld	Ist tolerant gegenüber Menschen und Prozessen. Hört zu und prüft, bevor er/ sie handelt. Versucht zunächst, Menschen und Informationen zu verstehen, bevor ein Urteil gefällt bzw. gehandelt wird. Wartet darauf, dass die Anderen mitgenommen werden, bevor gehandelt wird. Achtet auf ordnungsgemäßes Vorgehen und angemessene Geschwindigkeit. Hält sich an eingespielte Prozesse.	Moderate			
C0042	Beziehung zu Kollegen	Kann schnell Gemeinsamkeiten finden und Probleme zum Wohle Aller lösen. Kann seine/ ihre eigenen Interessen vertreten und dabei noch immer fair mit anderen Gruppen umgehen. Kann Probleme mit Kollegen nahezu geräuschlos lösen. Wird als Mannschaftsspieler und kooperativ angesehen. Gewinnt leicht das Vertrauen und die Unterstützung von Kollegen. Fördert Kooperation. Ist ehrlich zu Kollegen.	Easiest	p	fp	fp
C0043	Ausdauer	Verfügt über viel Energie, Antrieb und dem Bedürfnis, etwas zu Ende zu bringen. Gibt selten vorher auf, insbesondere angesichts von Widerständen oder Rückschlägen.	Easiest	p	p	
C0044	Selbstenthaltung (die Bereitschaft, etwas über sich selbst preiszugeben)	Teilt seine/ ihre Gedanken über persönliche Stärken, Schwächen und Grenzen. Läßt Fehler und Defizite zu. Ist gegenüber persönlichen Überzeugungen und Gefühlen aufgeschlossen. Ist leicht kennenzulernen für diejenigen, die mit ihm/ ihr regelmäßig zu tun haben.	Harder			
C0045	Eigenes Lernen	Hat eine schnelle Auffassungsgabe, wenn es darum geht, persönliche, zwischenmenschliche und Führungsverhalten zu ändern. Beobachtet Andere in ihren Reaktionen auf seine/ ihre Versuche, Einfluss zu nehmen, etwas durchzuführen und zu korrigieren bzw. abzugleichen. Bittet um Feedback. Hat ein Gespür dafür, persönliche Wünsche und Anforderungen zu verändern und tut dies entsprechend.	Harder	w		
C0046	Globale Perspektive	Versucht, sich einen möglichst umfassenden Überblick über ein Problem oder eine Aufgabe zu verschaffen. Zeigt weitreichende persönliche und geschäftliche Interessen und Aktivitäten. Kann leicht zukünftige Szenarien entwerfen. Denkt in globalen Zusammenhängen. Kann vielfältige Aspekte und Auswirkungen von Problemen diskutieren und sie in die Zukunft projizieren.	Moderate	de	w/de	p
C0047	Planen	Erkundet sehr genau zeitlichen Umfang und Schwierigkeitsgrad von Aufgaben und Projekten. Setzt spezifische und allgemeine Ziele. Kann Aufgaben in Prozessschritte herunterbrechen. Entwickelt Zeitpläne und verteilt Aufgaben und plant Kapazitäten. Rechnet mit Problemen und Hindernissen und berücksichtigt dies in der Planung. Erfüllt Leistung auf der Basis von Zielen. Bewertet Ergebnisse.	Easiest	de		fp
C0048	Politisches Geschick	Kann durch komplexe politische Situationen effektiv und ruhig hindurch manövrieren. Hat ein Gespür dafür, wie Menschen und Organisationen "ticken". Setzt voraus, was kritische Gefühlsregungen beugen und plant seine/ ihre Vorgehensweise entsprechend. Sieht Unternehmenspolitik als notwendigen Bestandteil des Organisationsaufbaus an und arbeitet daran, sich dieser Realität anzupassen. Ist zielstrebig und kann abwegig und strukturiert denken und handeln.	Harder		w/de	
C0049	Präsentationsfähigkeiten	Ist effektiv bei einer Vielzahl von offiziellen Präsentationsanlässen: in der Einzelpräsentation, vor kleinen und großen Gruppen, mit Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten. Arbeitet sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation effektiv, wenn es um Zahlen, Daten, Fakten oder aber auch heikle und umstrittene Themen geht. Lenkt die Aufmerksamkeit auf sich und führt gruppendynamische Prozesse während der Präsentation. Kann mittendrin die Taktik ändern, wenn etwas nicht funktioniert. Verbringt seine/ ihre Zeit und die Zeit von Dritten damit, auf das Wesentliche zu fokussieren. Kann schnell Wesentliches vom Unwesentlichen trennen. Ist in der Lage schnell zu erkennen, was hilfreich oder hinderlich für die Zielreichung ist. Schafft Hindernisse aus dem Weg. Setzt Schwerpunkte.	Moderate			
C0050	Prioritäten setzen	Hält sich streng an Logik und Methodik, damit schwierige Probleme effektiv gelöst werden. Prüft jede/nue nutzbare/nue Quelle auf der Suche nach Antworten. Kann versteckte Probleme erkennen. Ist herausragend in ethischer Analyse. Schaut hinter das Offensichtliche und begnügt sich nicht mit ersten Antworten.	Easiest	p	p	p
C0051	Probleme lösen	Identifiziert und entwickelt die erforderlichen Arbeitsprozesse. Weiß, wie man Menschen und Aktivitäten organisiert. Trennt und verbindet Aktivitäten im Sinne effizienter Arbeitsabläufe. Weiß, was erfasst werden muss und wie. Ist in der Lage Chancen auf Synergien und Integration zu erkennen, wo Andere dazu nicht in der Lage sind. Kann komplexe Prozesse vereinfachen. Kann das Maximum aus dem Minimum herauszuholen.	Moderate	p	p	p
C0052	Prozesse führen, lenken und steuern	Übertrifft erfolgreich Ziele auf zuverlässige Weise. Zählt stetig zu den beständigen Leistungsträgern. Ist sehr daran interessiert, was untern Strich herauskommt. Treibt sich und Andere unentwegt zu Ergebnissen.	Easiest	p	fp	p
C0053	Ergebnisorientiertes Arbeiten	Zeigt Eigenverantwortung und arbeitet aktiv daran, sich selbst ständig zu verbessern. Versteht, dass es bei unterschiedlichen Situationen und Stufen wohl differenzierter Fähigkeiten und Vorgehensweisen bedarf. Arbeitet daran, Stärken zu entfalten. Arbeitet daran, Schwächen und Grenzen wegzuräumen.	Moderate		p	
C0054	Persönliche Entwicklung	Kennt persönliche Stärken, Schwächen, Chancen und Grenzen. Bittet aktiv um Feedback. Lernt aus Fehlern. Ist offen für Kritik. Geht nicht in die Rechtfertigung. Ist empfänglich für Gespräche über Defizite. Freut sich auf ausgeglichene Leistungsüberlegungsgespräche (positiv und negativ) und spricht gern über Karriereentwicklungsmöglichkeiten.	Moderate		w	
C0055	Selbsterkenntnis	Kann Talente gut einschätzen. Nach realistischen Zielen strebt. Kann sich für die Stärken und Einschränkungen von Menschen innerhalb und außerhalb der Organisation in Worte fassen. Kann genau vorhersehen, welche Menschen was in verschiedenen Situationen tun werden.	Harder	p		
C0056	Menschen einschätzen können	Steht auf und wird wahrgenommen. Drückt sich nicht vor persönlicher Verantwortung. Ist ein verlässlicher Partner in harten Zeiten. Ist bereit, eine Idee oder eine Position allein zu verteidigen. Arbeitet bei schwierigen Aufgaben gern allein.	Moderate		p	
C0057	Eigenständigkeit	Denkt weit voraus. Kann zukünftige Konsequenzen und Entwicklungen genau antizipieren. Hat umfassendes Wissen und Sichtweisen. Ist zukunftsorientiert. Kann glaubwürdige Bilder und Visionen über Möglichkeiten und Wahrscheinlichkeiten vermitteln. Ist in der Lage wettbewerbsfähige und bahnbrechende Strategien und Pläne zu entwerfen.	Harder	w	de	p
C0058	Strategische Flexibilität	Kann Geschäftsmethoden, Prozesse und Vorgehensweisen für das Führen auf Distanz überträgt den Dingen gern ihren Lauf ohne einzugreifen. Kann so motivieren, dass Aufgaben erledigt werden ohne vor Ort zu sein. Beeinflusst Menschen und Ergebnisse aus der Ferne.	Harder			w
C0059	System- bzw. organisationsübergreifend führen können	Integriert Menschen in Teams, wenn erforderlich. Schafft eine gute Arbeitsmoral in Verbindung mit Teamgeist in seinem/ ihrem Team. Läßt das Team an Gewinnen und Erfolgen teilhaben. Fördert den offenen Dialog. Läßt Menschen ihre Aufgaben beenden und überläßt ihnen die Verantwortung für ihre Arbeit. Definiert Erfolg als Leistung des gesamten Teams. Schafft ein Zugehörigkeitsgefühl im Team.	Harder		w	
C0060	Effektive Teams aufbauen	Erfährt technische Zusammenhänge schnell. Kann sich neue Fähigkeiten und Wissen aneignen. Kann sich leicht in neue Branchen, Unternehmen, Produkte einarbeiten oder technisches Wissen wie z.B. Internettechnologie aneignen. Schneidet gut ab in Techniken und -ansätzen.	Harder		w	
C0061	Technisches Lernen	Nutzt seine/ ihre Zeit effektiv und effizient. Schätzt Zeit ein. Konzentriert seine/ ihre Bemühungen eher auf die wichtigeren Prioritäten. Schafft mehr in weniger Zeit als Andere. Kann einen größeren Umfang an Tätigkeiten bewältigen.	Easiest	p	fp	
C0062	Zeitmanagement	Nutzt seine/ ihre Zeit effektiv und effizient. Schätzt Zeit ein. Konzentriert seine/ ihre Bemühungen eher auf die wichtigeren Prioritäten. Schafft mehr in weniger Zeit als Andere. Kann einen größeren Umfang an Tätigkeiten bewältigen.	Easiest		fp	
C0063	Prozessorientierte Organisationsgestaltung (z.B. QM, ISO, Six Sigma)	Hat sich der Aufgabe verschrieben, gemeinsame Systeme für Prozessdesign und Arbeiterfassung innerhalb der Organisation bzw. unternehmensweit bereitzustellen. Strebt an, Abweichungen in Organisationsprozessen zu reduzieren. Liefert höchste Qualität bei Produkten und Dienstleistungen, die dem Kundenbedarf sowohl intern als auch extern entsprechen. Setzt sich für ständige Verbesserung durch Empowerment (Bewolmächtigung) und Datenmanagement ein. Nutzt Technologie zum Vorteil, um Qualität positiv zu beeinflussen. Ist bereit, Prozesse neu aufzusetzen. Ist offen für Vorschläge und Experimente. Schafft eine Lernumgebung mit dem Ziel, die effektivsten und effizientesten Arbeitsprozesse einzurichten.	Easiest	p	p	fp
C0064	Einflussvermögen	Versteht Gruppen und wie sie "ticken". Versteht den Sinn der Gruppe mit Blick auf Position, Absichten und Bedürfnisse, was sie vorantreiben und was sie nicht antreiben können. Kann überzeugen, dass Gruppen zu verschiedenen Situationen hin vereint werden. Vermittelt eine fesselnde und inspirierende Vision bzw. Sinn stiftenden Zweck. Spricht eine zukunftsorientierte Sprache. Spricht über Möglichkeiten. Ist optisch. Setzt Meilensteine und schafft Symbole, um für die Unterstützung der Vision zu mobilisieren. Vermittelt die Vision so, dass sich jeder damit identifizieren kann. Kann gesamte Bereiche oder Organisationen inspirieren und motivieren.	Harder			
C0065	Mit Vision und Zielen führen	Versteht Gruppen und wie sie "ticken". Versteht den Sinn der Gruppe mit Blick auf Position, Absichten und Bedürfnisse, was sie vorantreiben und was sie nicht antreiben können. Kann überzeugen, dass Gruppen zu verschiedenen Situationen hin vereint werden. Vermittelt eine fesselnde und inspirierende Vision bzw. Sinn stiftenden Zweck. Spricht eine zukunftsorientierte Sprache. Spricht über Möglichkeiten. Ist optisch. Setzt Meilensteine und schafft Symbole, um für die Unterstützung der Vision zu mobilisieren. Vermittelt die Vision so, dass sich jeder damit identifizieren kann. Kann gesamte Bereiche oder Organisationen inspirieren und motivieren.	Moderate	w	w/de	w