



Management Kompetenzen



Transition Skills



Leadership Potenziale

## BERICHT SELBSTEINSCHÄTZUNG

---



### **Einführung**

Die Untersuchung zu Management-Kompetenzen, Transition Skills, Leadership Potenziale (MTL©) wurde entwickelt, um Ihnen zu helfen Ihre berufliche Entwicklung einzuschätzen. Der Übergang von Management zu Führungsverantwortung erfolgt in einer nachvollziehbaren Konsequenz. Die notwendigen Kompetenzen, um Menschen und Aufgaben zu managen, unterscheiden sich grundsätzlich und qualitativ von Führungspotenzialen, die es braucht, um andere zu inspirieren und zu motivieren. Es gibt auch bestimmte Fähigkeiten - sogenannte Transition Skill, die den Übergang von Management zu Führung beschreiben. Wie schon erwähnt, der MTL wurde entwickelt, um Ihnen eine Standortbestimmung zu ermöglichen. Sie finden Hinweise auf Ihre Stärken und Ihre Entwicklungsmöglichkeiten. Sie finden auch Hinweise auf Bereiche, die in dieser Phase besonders wichtig sind.

Copyright © 2009 Future Systems Consulting - urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verfassers unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen und Datenträgern.



## **Inhalte**

Der MTL© Fragebogen ist gegliedert in drei Teile und 22 Themen, die unterschiedliche Elemente für die Bereiche Management und Leadership einschätzen. In Teil I werden die Management Kompetenzen berichtet. Auf Seite 4 finden Sie die Definition für jedes der neun (9) Management Themen und auf Seite 5 Ihre entsprechenden Werte und Einschätzungen zu den Management Themen. Die wichtigsten Bewertungen sind markiert und verglichen mit den MTL© - Normen.

Teil II beschreibt Transition Skills (Fähigkeiten für Übergang), die notwendig sind, um von der Management-Ebene zur Führungsebene zu gelangen. Definitionen für die vier (4) Transition Skills finden Sie auf der Seite 6. Ihre Werte für diese Themen in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit und die MTL© Normen finden Sie auf Seite 7.

Teil III beschreibt die Führungspotenziale. Definitionen der neun (9) Führungspotenziale (Seite 8) sind gelistet; dahinter finden Sie Ihre eigenen Werte zu jedem dieser Themen (Seite 9). Aufgeführt sind dort ebenfalls die Abstufung nach Wichtigkeit und die MTL© Normen.

Auf Seite 11 finden Sie eine Zusammenfassung Ihrer persönlichen Werte, gewichtet nach Wichtigkeit und den MTL© - Normen. Auf Seite 12 sehen Sie noch einmal ein klareres Profil Ihrer Werte.

Die wichtigsten Themen und die hohen Werte werden kontrastiert mit den wichtigsten Themen und niedrigen Werten, ebenso die weniger wichtigen Themen und hohen Werten und weniger wichtigen Themen mit den korrespondierenden niedrigen Werten – auf Seite 13. Die Matrix soll Sie stimulieren, über Ihre eigene Entwicklung zu reflektieren und Dinge im Kontext zu sehen.

Schließlich offerieren wir einige konkrete Vorschläge für Ihre persönliche Entwicklung, wenn Sie nun Ihre Leadership Invest Strategie (LIS) beginnen und die reichhaltige Ressourcen Bibliothek nutzen wollen (S. 14 und 15).

Die MTL© Ergebnisse werden Ihnen helfen, sich auf Ihre Entwicklung zu fokussieren. Reflektieren Sie, wie die Werte Ihre Stärken beschreiben und Wege aufzeigen, auf welche Entwicklungsbereiche Sie sich konzentrieren können.

Versuchen Sie, bestimmte Muster in den Themenbereichen zu finden.

Überlegen Sie, wie Sie die Werte steigern können bei den Themen, die wichtig für Ihren Erfolg sind.

Überlegen Sie, wie Sie Ihre Entwicklung weiter fördern können. Konkrete Ziele und Aktivitäten können Sie in der Leadership Investment Strategie finden. Weiter Impulse finden Sie auch in der Ressourcen Bibliothek.

**Management Kompetenzen****Transition Skills****Leadership Potenziale**

FÄHIGKEIT ZU DELEGIEREN



ANTRIEB UND INITIATIVE ZEIGEN

FÄHIGKEIT ANDERE ZU  
MOTIVIEREN

ANALYTISCHES DENKEN



SELBSTWAHRNEHMUNG



VERTRAUEN ENTWICKELN



KONFLIKTMANAGEMENT



TEAMENTWICKLUNG



KOMMUNIKATION



KUNDENORIENTIERUNG



WORK-LIFE-BALANCE



ANDERE ENTWICKELN



ENTSCHEIDEN



VERÄNDERUNG INITIIEREN



DURCHFÜHRUNGSMANAGEMENT



OFFENHEIT



ORGANISATIONALES DENKEN



STRATEGISCHES DENKEN



STRESS-RESISTENZ



WERTEKONGRUENZ



FINAZDATEN VERSTEHEN

ZUKUNFTSVORSTELLUNGEN  
ENTWICKELN

**Teil I - Management Kompetenzen** - beinhaltet folgende Themen:

- Fähigkeit zu delegieren heißt: Verantwortung übernehmen und Aufgaben zuweisen, die klar, verständlich sind und in sich einen geschlossenen Vorgang darstellen. Es werden klare Ziele gesetzt und man hält sich selbst und andere für die Erreichung der Ziele verantwortlich.
- Analytisches Denken ist die Fähigkeit, unter Einbeziehung aller Optionen logisch und objektiv an ein Problem heranzugehen. Mit Blick auf das relevante Thema werden Probleme gelöst und Taktiken entworfen.
- Konfliktmanagement ist die Fähigkeit, methodische Problemlösungsansätze einzubringen, wenn die Situation schwierig oder unklar ist. Differenzen und persönliche Probleme, die unter den Beteiligten entstehen, werden gemeinsam mit den Anderen geklärt und einer Lösung zugeführt. Dazu braucht es Verhandlungsfähigkeit, um eine gemeinsame Lösung zu entwickeln.
- Kundenorientierung ist Wissen, wer der Kunde ist, was der Kunde braucht und was er will.
- Entscheiden können ist die Kompetenz, schnell und in einer klaren und ethischen Haltung eine Entscheidung zu treffen. Entscheiden heißt: Alternativen finden, Alternativpläne entwickeln, auf Konsens hin arbeiten und zum richtigen Zeitpunkt Verpflichtung eingehen.
- Durchführungsmanagement ist die Fähigkeit Stabilität herstellen durch Prozess und Regeln. Ziele werden zeitgerecht erreicht, Einzelschritte und Bedarfe werden geplant.
- Organisationales Denken ist die Ausrichtung, die Organisation von einer innovativen und Profit orientierten Perspektive zu sehen. Dazu gehört unternehmerisches Denken und Loyalität.
- Stress-Resistenz ist die Fähigkeit, auch unter Dauerstress mit Situationen umgehen zu können. Dazu gehört eine bestimmte Art von Toleranz und mit eigenen Verhaltensmustern umgehen zu können.
- Finanzdaten verstehen ist die Kompetenz Budgets zu planen und zu managen. Man sucht nach Möglichkeiten Kosten zu reduzieren und Gewinne zu steigern. Mit Finanzen umgehen können heißt in angemessener Weise Kosten-Nutzen-Analysen und ROI Analysen durchzuführen.

## MANAGEMENT KOMPETENZEN

Bereiche und Themen	Wichtigkeits-Einstufung	Ihre Werte	MTL Mittelwerte
<b>Management Kompetenzen</b>  Fähigkeit zu delegieren Analytisches Denken Konfliktmanagement Kundenorientierung Entscheiden Durchführungsmanagement Organisationales Denken Stress-Resistenz Verständnis für Finanzdaten			

**Teil II - Transition Skills** – beinhaltet folgende Themen:

- Antrieb und Initiative zeigen heißt mit Integrität auf Ergebnisse fokussieren, anspruchsvolle Ziele setzen und Fortschritt kontrollieren. Klarheit und Offenlegung ist notwendig, wenn man Ziele formuliert, Prozesse plant und sich auf Meilensteine und auf das Endergebnis hin bewegt.
- Selbstwahrnehmung ist die Fähigkeit, die eigenen Fähigkeiten und Grenzen zu kennen. Sensitivität für Andere ist wichtig. Man weiß, wie ein spezieller Führungsstil auf andere wirkt. Selbstwahrnehmung wird geschärft, wenn man für Feedback offen ist und Verletzlichkeit und Fehler von anderen akzeptiert.
- Teamentwicklung konzentriert sich auf konkrete Leistungsergebnisse – das eigentlich zentrale Thema von Teams. Die fünf wesentlichen Elemente von effektiven Teams sind: 1. positive Interdependenz; 2. Verantwortlichkeit jedes Einzelnen; 3. Persönliche Interaktion; 4. Fähigkeit der Zusammenarbeit; 5. Gruppenprozesse.
- Work-Life-Balance zeigt sich im gesunden und verantwortlichen Setzen von Prioritäten. Es beinhaltet produktive Arbeitsergebnisse, Zufriedenheit im Privatleben und physische und psychische Gesundheit.

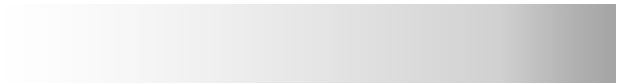


## TRANSITION SKILLS

Bereiche und Themen	Wichtigkeits-Einstufung	Ihre Werte	MTL Mittelwerte
<b>Transition Skills</b> Antrieb und Initiative zeigen Selbstwahrnehmung Teamentwicklung Work-Life-Balance			

### Teil III – Leadership Kompetenzen – beinhaltet folgende Themen:

- Fähigkeit andere zu Motivieren ist die Fähigkeit andere geistig-intellektuell zu stimulieren, sie im Sinne der Aufgabe zu inspirieren, sich ihnen individuell zuzuwenden und sie durch Vorbild-sein zu motivieren. Überzeugen können und politisches Gespür haben sind dabei notwendig.
- Vertrauen entwickeln können setzt Vertrauen in sich selbst voraus, sowie Wissen um sich selbst und Authentizität. Es braucht die notwendige Integrität, Intention und Fähigkeit Vertrauen zu investieren und Vertrauen von anderen zu bekommen. Bestimmte Verhaltensweisen, Zusammenarbeit und gemeinsame Ergebnisse erzielen, sind dabei wichtig.
- Kommunikation ist die Fähigkeit Gedanken, Ideen und Werte präzise mitzuteilen. Kommunikation verlangt entsprechende Fähigkeit sich verbal und non-verbal zu äußern. Es beinhaltet eine Interaktion von Angesicht zu Angesicht, die angemessen ist und Sinn vermittelt. Inspirierende und die Botschaft vermittelnde Präsentationsfähigkeit. Kommunikation heißt auch, klar und prägnant schriftlich kommunizieren können.
- Andere entwickeln und fördern heißt: Einfluss (Macht) miteinander teilen, andere respektieren und andere in neue Aktivitäten einbeziehen. Dabei wird man attraktiv für Menschen mit Talenten, man selektiert sie und bindet sie ein. Effektiv coachen zu können, ist dabei eine notwendige Kompetenz.
- Veränderungen initiieren heißt Innovation treiben. Diese Fähigkeit unterstützt Kreativität und Risikobereitschaft, mit der Ideen, Technologien und Prozesse gefördert werden. Veränderung wird vorangetrieben und gesteuert. Um eine Kultur der Innovation zu gestalten, müssen Zeit, Energie und finanzielle Ressourcen vorhanden sein.
- Offenheit lässt fast alle, wenn möglich alle Ideen zu. Voraussetzung ist Akzeptanz und Offenheit für die einzelne Person und deren Gedanken. Dabei werden Zeit, Ressourcen, Prozesse und Regeln flexibel gemanaged. Es braucht anpassungsfähiges Verhalten.
- Strategisches Denken kann darstellen, wie sich die Einzelteile zum Ganzen verhalten. Ein spezielles Projekt wird in den Kontext eines größeren Zieles gesetzt. Prozess und Ergebnisorientierung spielen dabei eine wichtige Rolle.
- Wertekongruenz verbindet und kommuniziert persönliche und organisationale Werte. Wenn man mit anderen zusammen arbeitet, versucht man die Werte der Einzelnen in einen Konsens zu bringen, zeigt persönliche Integrität und ermutigt andere, ihre Werte zu leben.
- Zukunftsvorstellungen entwickeln heißt, Zukunft in den Blick zu nehmen und ein verständliches Bild vom großen Ganzen zu schaffen und eine gemeinsame Vision entwickeln. Eine intuitive Fähigkeit, in der man erkennt, wie sich das gegenwärtige Regelwerk auf die Zukunft auswirkt. Zukunftsvorstellung impliziert die Hingabe und Beharrlichkeit die projizierte Zukunft zu gestalten.



## LEADERSHIP POTENZIALE

Bereiche und Themen	Wichtigkeits-Einstufung	Ihre Werte	MTL Mittelwerte
<p><b>Leadership Potenziale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Andere motivieren</li> <li>Vertrauen entwickeln</li> <li>Kommunikation</li> <li>Andere entwickeln und fördern</li> <li>Veränderung initiieren</li> <li>Offenheit</li> <li>Strategisches Denken</li> <li>Wertekongruenz</li> <li>Zukunftsvorstellungen entwickeln</li> </ul>			

## RATINGS UND GESAMTWERTE

Bereiche und Themen	Wichtigkeits- Einstufung	Ihre Werte	MTL Mittelwerte
<p><b>Management Kompetenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fähigkeit zu delegieren</li> <li>Analytisches Denken</li> <li>Konfliktmanagement</li> <li>Kundenorientierung</li> <li>Entscheiden</li> <li>Durchführungsmanagement</li> <li>Organisationales Denken</li> <li>Stress-Resistenz</li> <li>Verständnis für Finanzdaten</li> </ul> <p><b>Transition Skills</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Antrieb und Initiative zeigen</li> <li>Selbstwahrnehmung</li> <li>Teamentwicklung</li> <li>Work-Life-Balance</li> </ul> <p><b>Leadership Potenziale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Andere motivieren</li> <li>Vertrauen entwickeln</li> <li>Kommunikation</li> <li>Andere entwickeln und fördern</li> <li>Veränderung initiieren</li> <li>Offenheit</li> <li>Strategisches Denken</li> <li>Wertekongruenz</li> <li>Zukunftsvorstellungen entwickeln</li> </ul>			

## IHR PROFIL

Bereiche und Themen	Ihr Profil	Ihre Werte	MTL Normen
	1 2 3 4 5 6 7		
<b>Management Kompetenzen</b>			
Fähigkeit zu delegieren			
Analytisches Denken			
Konfliktmanagement			
Kundenorientierung			
Entscheiden			
Durchführungsmanagement			
Organisationales Denken			
Stress-Resistenz			
Verständnis für Finanzdaten			
<b>Transition Skills</b>			
Antrieb und Initiative zeigen			
Selbstwahrnehmung			
Teamentwicklung			
Work-Life-Balance			
<b>Leadership Potenziale</b>			
Andere motivieren			
Vertrauen entwickeln			
Kommunikation			
Andere entwickeln und fördern			
Veränderung initiieren			
Offenheit			
Strategisches Denken			
Wertekongruenz			
Zukunftsvorstellungen entwickeln			

● Ihre Werte

■ MTL Normen

\* als „wichtig“ ausgewählt

## FÄHIGKEITEN MIT HOHER WICHTIGKEIT

Am wichtigsten und hohe Werte	Am wichtigsten und niedrige Werte
Nicht so wichtig und hohe Werte	Nicht so wichtig und niedrige Werte

**Am wichtigsten und hohe Werte** sind Ihre zwei (2) höchsten Werte von den Themen, die Sie als die wichtigsten gewertet haben

**Am wichtigsten und niedrige Werte** ist Ihr niedrigster Themenwert von den Themen, die Sie als die wichtigsten gewertet haben

**Nicht wichtig und hohe Werte** sind Werte über der Norm, aber nicht wichtig für Sie in Ihrem jetzigen Kontext

**Nicht wichtig und niedrige Werte** sind unterhalb der Norm aber nicht wichtig für Sie in Ihrem jetzigen Kontext



**Stärken**



## Entwicklungsmöglichkeiten