

Wo stehen Sie?

Wer bewusst Verantwortung für seine berufliche Laufbahn übernehmen will, muss zunächst einmal wissen, wo er überhaupt steht. Möglichkeiten und Chancen für das eigene Fortkommen auszuloten ist der erste Schritt auf dem Weg zum erfolgreichen Selbstmanagement.

In diesem Kapitel stellen wir Ihnen einige bewährte Instrumente vor, mit denen Sie sich über Ihren heutigen Standort einfach und schnell klar werden:

- Lust-Frust-Bilanz (S. 9),
- Leistungsbilanz (S. 10),
- Stärken-Schwächen-Analyse (S. 12),
- Kompetenzbeurteilung (S. 15).

Wie Sie Ihren Standort bestimmen

Mit den in diesem Kapitel beschriebenen Instrumenten können Sie sich über Ihren heutigen Standort einfach und schnell klar werden. Später, wenn wir uns auf die Suche nach Ihren Zielen begeben und diese schriftlich festhalten, werden diese Instrumente zur Standortbestimmung erneut wichtig.

Beispiel



Angenommen, Sie stellen bei der Stärken-Schwächen-Analyse fest, dass Ihnen Teamarbeit schwer fällt und Sie viel lieber für sich alleine arbeiten. Für die Zukunft wünschen Sie sich aber, in einer bestimmten Firma an der Entwicklung von Motoren mitzuarbeiten. Da Sie sicher sein können, dass ein Ingenieurteam an solchen Entwicklungen arbeitet, müssen Sie sich natürlich fragen, ob Sie dort überhaupt gut aufgehoben wären. Vielleicht haben Sie in Ihrer Kompetenzbeurteilung festgehalten, dass Sie dann besonders erfolgreich sind, wenn Sie Anderen Konzepte präsentieren und verkaufen. Dann fragt sich natürlich, ob Sie Ihre Talente nicht vergeuden, wenn Sie in Zukunft einen Job ohne Kundenkontakt suchen.

Halten Sie die Ergebnisse der nachfolgenden Analysen unbedingt schriftlich fest! Wer sich die Fragen nur durch den Kopf gehen lässt, riskiert schwammige, wenig konkrete Einschätzungen. Was nicht schwarz auf weiß auf dem Papier steht, ist nicht zu Ende gedacht, wird später oft vergessen oder im Nachhinein ganz anders interpretiert.

Ihre Lust-Frust-Bilanz

Zunächst geht es darum, dass Sie Ihre aktuelle berufliche Situation richtig einschätzen. Es geht hierbei nicht um Fakten, sondern um Ihre **Emotionen**, die Sie in der so genannten Lust-Frust-Bilanz schriftlich festhalten.

Sie werden sich darüber klar, was Ihnen bei der Arbeit Spaß macht und leicht fällt bzw. wo Sie mögliche Schwachpunkte haben und mit Frustration reagieren.

Die Bilanz dokumentiert Ihre jetzige Situation. Später können Sie leicht daran ablesen, ob und wie Sie sich weiterentwickelt haben.

Wie gehen Sie vor?

- 1 Stellen Sie eine Reihe von Faktoren zusammen, die Einfluss auf Ihre Arbeitszufriedenheit bzw -unzufriedenheit nehmen. Solche Faktoren könnten sein: Ihre verschiedenen Aufgabenfelder, die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten bzw. Mitarbeitern, das Arbeitsklima, Ihr Verhältnis zu Kunden und Lieferanten etc.
- 2 Jetzt überlegen Sie für jeden Bereich, was Ihnen Freude bereitet und was Sie frustriert. Was Spaß macht, halten Sie auf der Lustseite, was Frust bereitet, auf der Frustseite schriftlich fest.

Die Lust-Frust-Bilanz verdeutlicht negative und positive Emotionen.

Lust	Frust

Beispiel: Die Lust-Frust-Bilanz eines Beraters



Lust	Frust
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zusammenarbeit mit Menschen ▪ Kunden fordern ▪ unterschiedliche Aufgaben ▪ konzeptionelles Arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ echtes Feedback zu erhalten ist nicht immer möglich ▪ Hotelübernachtung

Falls es Ihnen nicht leicht fällt auf Antrieb zu sagen, wann Sie Spaß empfinden und wann Sie verärgert sind, denken Sie einmal scharf nach: Welche Aufgaben schieben Sie immer wieder auf die lange Bank, welche gehen Sie rasch an? Wann fühlen Sie sich bei der Arbeit gut, wann reagieren Sie gereizt? Welche Kollegen, Vorgesetzte und Kunden mögen Sie, wem gehen Sie aus dem Weg?

Was haben Sie bisher geleistet?

Wissen Sie eigentlich, was Sie beispielsweise im letzten Jahr geleistet haben? Ihre persönliche Leistungsbilanz gibt Ihnen eine Antwort darauf, auf welchen Gebieten Sie erfolgreich waren bzw. Misserfolge verzeichnen mussten. Sie hilft Ihnen

Ihre Leistungsfähigkeit zu erkennen, daran weiterzu arbeiten bzw. Ihren Kurs gegebenenfalls zu korrigieren.

Wie gehen Sie vor?

- 1 Wählen Sie einen bestimmten Zeitabschnitt, z. B. das letzte Jahr, und fragen Sie sich: Was habe ich mir damals vorgenommen, was konnte ich erreichen und wo habe ich meine Ziele verfehlt?
- 2 Tragen Sie auf der Erfolgsseite sowohl dokumentierte und vereinbarte erreichte Erfolge ein als auch „zufällige“, ungeplante.
- 3 Notieren Sie auch Punkte, die Ihnen zu einem späteren Zeitpunkt einfallen. So ergibt sich eine vollständige und aktuelle Leistungsbilanz.

Die Leistungsbilanz verdeutlicht eigene wichtige Erfolge und Misserfolge

Erfolg	Misserfolg

Beispiel: Die Leistungsbilanz eines Beraters



Erfolg	Misserfolg
<ul style="list-style-type: none">▪ Langjährige Kundenbeziehungen▪ Ergebnisse aus Aufträgen werden umgesetzt▪ Bekanntheitsgrad gesteigert▪ Qualität der Produkte	<ul style="list-style-type: none">▪ Kunden nutzen immer nur spezielle Stärken▪ Präsentation schlecht vorbereitet

Die Stärken- und Schwächenanalyse

Anhand der Lust-Frust-Bilanz und der Leistungsbilanz haben Sie im Detail beschrieben, wo Sie heute stehen. Jetzt wenden Sie sich der Analyse Ihrer Stärken und Schwächen zu.

- Gerade in längeren Veränderungsprozessen ist es hilfreich, Fähigkeiten und Schwachpunkte zu erkennen und immer wieder zu benennen. So lassen sich Entwicklungen besser ablesen.
- Wer weiß, wo die eigenen Stärken liegen, setzt sie bewusster ein und gewinnt dadurch mehr Sicherheit. Wer sich seinen Schwächen stellt, lernt besser mit ihnen umzugehen oder sie sogar zu überwinden.

Wie gehen Sie vor?

1 Fragen Sie sich zunächst nach Ihren Stärken!

Was bedeutet Stärke für mich? Welche Stärken habe ich? Was kann ich besonders gut? Welche Chancen ergeben sich aus meinen Fähigkeiten? Gefährde ich die Stärken, wenn ich beispielsweise in einem anderen Umfeld arbeite? Werde ich dann genauso von den Kollegen angenommen?

2 Loten Sie anschließend Ihre Schwächen aus!

Was bedeutet Schwäche für mich? Bei welchen Aufgaben versage ich immer wieder? Halten bestimmte Schwächen verborgene Chancen bereit, die sich in einem anderen Arbeitsumfeld entfalten könnten? Spielen meine Schwächen in einem anderen Umfeld vielleicht kaum mehr eine Rolle?

Listen Sie Ihre Stärken bzw. Schwächen nach einzelnen Aufgabenfeldern geordnet auf. So erhalten Sie ein systematisches Profil Ihrer Selbsteinschätzung.

Die Stärkenanalyse zeigt Ihre besonderen Fähigkeiten auf.

Datum			
Aufgabe (Lebens- oder Berufs- gebiet)	Stärken	Folgen/ Risiken	Offene Fragen/ Absichten?
1			
2			
3			

Die Schwächenanalyse verdeutlicht problematische Felder.

Datum			
Aufgabe (Lebens- oder Berufsgebiet)	Schwächen	Folgen/ Risiken	Offene Fragen/ Absichten?
1			
2			
3			

Beispiel: Stärken- und Schwächenanalyse



Datum: 01.04.20XX			
Aufgabe (Lebens- oder Berufsgebiet)	Stärken	Folgen/ Risiken	Offene Fragen/ Absichten?
1 Konzeptionelle Aufgaben	Hohes analytisches Denkvermögen	Probleme, Aufgaben sind übersichtlich und auf das Wesentliche beschränkt strukturiert und damit leicht verständlich.	
2 Projektleitung	Strukturierung	Übersichtlicher Projektplan mit klaren Zuständigkeiten und Terminen	

Datum: 01.04.20XX			
Aufgabe (Lebens- oder Berufsgebiet)	Schwächen	Folgen/ Risiken	Offene Fragen/ Absichten?
1 technisch orientierte Aufgaben	geringe Experimentierfreude	findet wenig für sich selbst heraus, lange Lernphase	
2 Präsentation, Vortrag	großes Lampenfieber	kommt bei Zuhörern schlecht an	

Kompetenzen erkennen und bewerten

Es gibt eine Reihe von Kompetenzbereichen, die wir im nächsten Schritt unter die Lupe nehmen wollen. Dazu zählen Ihre Persönlichkeit, die Fähigkeit anderen Ideen oder Güter zu verkaufen, fachliches Können, soziale und Führungskompetenz. Um festzustellen, auf welchen Gebieten Sie über besondere Fertigkeiten verfügen und auf welchen Sie eher schwach sind, führen Sie eine Kompetenzbeurteilung durch.

- Sie erhalten ein klares Bild Ihrer Leistung.
- Sie erkennen, in welchen Kompetenzbereichen Sie bereits heute gut sind und wo es noch Defizite gibt.
- Sie lernen, sich auf einige klare Kompetenzbereiche zu konzentrieren.

Wie gehen Sie vor?

1 Beobachten und protokollieren Sie Ihr Verhalten!

Bereiten Sie sich vor, indem Sie Fakten sammeln! Bevor Sie mit der Analyse beginnen, beobachten Sie sich sorgfältig bei der Arbeit, z. B. bei Kundenbesuchen, in Ihrem Büro und bei Gesprächen mit Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern. Sie notieren, was Ihnen an Ihrem Verhalten auffällt. Nehmen Sie die nachfolgend aufgelisteten Verhaltenskategorien zu Hilfe, um sich die Arbeit zu erleichtern. Sie können im Übrigen auch eine Vertrauensperson bitten Sie in Augen schein zu nehmen. Das erweitert den Blickwinkel und objektiviert die Ergebnisse.

2 Beurteilen Sie Ihre Kompetenzen!

Nehmen Sie sich eine Stunde Zeit und lesen Sie Ihre Notizen. Die Verhaltensbeschreibungen und frühere Aufzeichnungen (z. B. die Stärken-Schwächenanalyse) können ebenfalls herangezogen werden. Fassen Sie Ihre Notizen in klaren Aussagen zusammen und halten Sie sie auf dem Formblatt in der rechten Spalte fest. In der mittleren Spalte können Sie Ihre Leistungen in den verschiedenen Kompetenzbereichen auf einer Skala selbst einschätzen. Sie können sich jedoch auch von Ihrem Vorgesetzten oder einem Dritten beurteilen lassen.

Die Kompetenzbeurteilung eignet sich auch für Bewerbungsgespräche. Zunächst beurteilen Sie den Bewerber, anschließend lassen Sie den Bewerber den Test durchführen. Tauschen Sie die Ergebnisse aus und klären Sie etwaige Differenzen! Genauso können Sie auch schwierige Mitarbeiter beurteilen oder solche, die weiterentwickelt werden sollen.

Die Verhaltensliste hilft bei der detaillierten Beschreibung Ihrer Fähigkeiten:

Verhaltensweisen – Fähigkeiten analysieren

1 Verhaltensweisen, welche die Persönlichkeit kennzeichnen

- Flexibilität und Initiative
 - stellt sich schnell auf veränderte und neue Sachlagen ein
 - richtet die Arbeitsführung auf die neue Situation aus
 - reagiert schnell bei akuten Problemen und behält dabei die Übersicht
 - erkennt Aufgaben aus eigenem Antrieb und greift sie auf, ohne den Weg genau vorgezeichnet zu bekommen

- Auftreten
 - spricht frei und offen
 - schreibt klar und kurz
 - ist sicher im Auftreten
 - überzeugt das Publikum oder eine Diskussionsrunde
 - lässt Partner aussprechen
 - hört interessiert zu
 - respektiert die Meinung des anderen in Diskussionen

2 Soziales Verhalten

- Zusammenarbeit
 - arbeitet mit Kollegen und Vorgesetzten zusammen
 - beteiligt sich an gemeinsamen Aufgaben
 - beschafft sachdienliche Informationen unter Ausnutzung aller Kommunikationswege
 - leitet Informationen exakt und schnell weiter
 - geht diskret mit vertraulichen Dingen um
 - merkt sich wichtige Gedanken in Gesprächen und knüpft nachher daran an

- Zielorientiertes Arbeiten und Überzeugungskraft
 - bildet sich eine eigene Meinung aufgrund von Fachkompetenz und stellt sie verständlich dar
 - überzeugt durch Argumente sowie durch Sprache und Auftreten, auch gegen Widerstände
 - bewegt etwas
 - gibt auch eigene Lieblingsaufgaben an andere ab

3 Fachliches Verhalten

- **Arbeitsqualität**
 - führt eigene Arbeiten möglichst fehlerfrei aus
- **Arbeitsquantität**
 - erledigt Aufgaben in vorgegebener Zeit
 - zeigt Ausdauer und Stetigkeit bei der Arbeit
- **Urteilsvermögen und Kontrolle**
 - erkennt Ziele und Notwendigkeiten
 - setzt Prioritäten
 - wählt neue Lösungswege nach ihrer Wirksamkeit und setzt sie gezielt ein
 - kontrolliert eigene Arbeitsergebnisse
- **Kostenbewusstes Handeln**
 - erreicht vorgegebene Ziele mit möglichst geringem Zeitaufwand
 - erkennt Verlustquellen und behebt sie
 - geht rationell mit Ressourcen um

4 Führungsverhalten

- Führungsverhalten (nur bei Führungsaufgaben)
 - trifft Entscheidungen, die das Aufgabenziel erreichen
 - kann und will unfähige Mitarbeiter straff führen
 - vertritt Unternehmensentscheidungen bei seinen Mitarbeitern
 - steht bei Problemen Mitarbeitern offen zur Verfügung
 - berät Mitarbeiter bei Unsicherheit
 - hört gut zu

- Mitarbeiterentwicklung
 - erkennt Leistungspotenziale der Mitarbeiter
 - fördert Mitarbeiter in ihrem Potenzial
 - nutzt das Potenzial seiner Mitarbeiter voll aus
 - gibt Mitarbeiter ab
 - setzt theoretische und praktische Kenntnisse ein
 - braucht kaum kontrolliert zu werden

Die Kompetenzbeurteilung zeigt Ihnen genau, wo Ihre Stärken liegen:

Kompetenzbeurteilung					
Name:			Datum:		
Kernkompetenzen	Beobachtung/Beurteilung durch Vorgesetzte/n				eigene Beschreibung
	100 %	75 %	50 %	25 %	
1 Persönlichkeit					
▪ Flexibilität und Initiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
▪ Auftreten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2 Soziales Verhalten					
▪ Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
▪ Zielorientiertes Arbeiten und Überzeugungskraft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3 Fachliches Können					
▪ Arbeitsqualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
▪ Arbeitsquantität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
▪ Urteilsvermögen und Kontrolle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
▪ Kostenbewusstes Handeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Kompetenzbeurteilung					
Name:			Datum:		
Kern- kompetenzen	Beobachtung/Beurteilung durch Vorgesetzte/n				eigene Beschrei- bung
	100 %	75 %	50 %	25 %	
4 Führungskompetenz					
▪ Führungsverhalten (bei Führungsaufgaben)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
▪ Mitarbeiterentwicklung (bei Führungsaufgaben)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	