

## WA16: Selbstverwaltung, Überwachung, Management und Leitung

### 5.2 In unvorhersehbaren Situationen die Führungsfunktion übernehmen und Evaluationskriterien entwickeln, um die Leistung anderer zu beurteilen und ihnen die Möglichkeit zu geben, sich weiterzuentwickeln

- LO149: Nachweis der Fähigkeit, die Führungs- und Überwachungsfunktion bei Aktivitäten, bei denen unvorhergesehene Veränderungen eintreffen können, zu übernehmen.
- LO150: Nachweis der Fähigkeit, sich auf Leistungsziele für das Team zu einigen, um dazu beizutragen, strategische Ziele zu erfüllen und Teams zu betreuen und zu trainieren, dass sie ihre Ziele erreichen, sowie ihre Leistung beurteilen
- LO151: Nachweis der Fähigkeit, Kriterien zur Bewertung der Arbeit anderer zu formulieren und abzuwägen, um die Leistung anderer zu beurteilen und weiterzuentwickeln.



# Details des Moduls



<b>Work Area Code:</b>	16
<b>Work area title:</b>	Selbstverwaltung, Überwachung, Management und Leitung
<b>Unit Code:</b>	5.2
<b>Unit Title:</b>	Managementfähigkeiten in vorsehbaren Situationen zeigen und Evaluationskriterien zur Beurteilung und Weiterentwicklung der Leistung anderer Personen zu erstellen.
<b>Learning Outcomes Ids:</b>	LO149, LO150, LO151
<b>Learning Outcomes titles:</b>	LO149: Nachweis der Fähigkeit, die Führungs- und Überwachungsfunktion bei Aktivitäten, bei denen unvorhergesehene Veränderungen eintreffen können, zu übernehmen LO150: Nachweis der Fähigkeit, sich auf Leistungsziele für das Team zu einigen, um dazu beizutragen, strategische Ziele zu erfüllen und Teams zu betreuen und zu trainieren, dass sie ihre Ziele erreichen, sowie ihre Leistung beurteilen LO151: Nachweis der Fähigkeit, Kriterien zur Bewertung der Arbeit anderer zu formulieren und abzuwägen, um die Leistung der anderen zu beurteilen und weiterzuentwickeln
<b>Recommended Duration:</b>	? Stunden
<b>Trainer:</b>	



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

# Management-Fähigkeiten



- Problemlösung,
- Entscheidungsfindung,
- Planung,
- Delegation,
- Kommunikation,
- Zeitmanagement



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



- Bei Management geht es um Organisation.
- Der Fokus liegt auf dem technischen "wie" beim Erfüllen.
- Die kritische Rolle eines Managers ist es, sicherzustellen, dass die verschiedenen Komponenten eines Unternehmens richtig zusammenarbeiten.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

# Schritt für Schritt: Planen

## Planungsebene:

- Strategische Planung
- Taktische Planung
- Operative Planung

## Arten des Planens:

- Katastrophenplanung
- Nachfolgeplanung
- Krisenplanung
- Entgeltplanung



# Schritt für Schritt: Organisieren



- Rollen verteilen,
- Den Rollen Aufgaben zuordnen,
- Die besten Ressourcen für die Rollen bestimmen (Menschen oder Ausstattung),
- Ressourcen bekommen und diese auf die Rollen verteilen,
- Ressourcen auf die Rollen verteilen und ihnen Autorität und Verantwortung übertragen.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



- Zeit zu *handeln*
- Das Team leiten, um die Arbeit zu schaffen.
- Sicherstellen, dass:
- alle im Team das Ziel verstehen.
- ihre Rolle klar ist.
- sie die nötigen Ressourcen haben.



# Schritt für Schritt: Ziehen, nicht drücken

- Leiten (ziehen)
- Keine Anweisungen erteilen (drücken)
- Menschen motivieren



# Schritt für Schritt: einige Instrumente



- Planungswerkzeuge:  
Trello, Google Kalender,  
Outlook
- Das Budget kontrollieren!
- Stellen Sie sicher, dass  
alle Personen in Ihrem  
Team die geplanten  
Leistungen bringen.
- Falls nicht, finden Sie die  
Ursache und beheben Sie  
das Problem.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

# Geschäftsdisziplin: Motivation



*"Die Rolle eines Anführers ist es nicht andere dazu zu bringen, ihm zu folgen, sondern andere zu Anführern zu machen." -Bill George*



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



1. Als Vorbild auftreten
2. Vision, Mission, Strategie und Ziele für jeden Beschäftigten klar definieren.
3. Sicherstellen, dass jeder im Team seine/ihre zentrale Rolle versteht
4. Den Angestellten Erfolge ermöglichen und ihnen fordernde und sinnvolle Tätigkeiten übertragen
5. Mit jedem Mitarbeiter einen persönlichen Entwicklungsplan aufstellen
6. Die Fortschritte Ihrer Mitarbeiter beim Hinarbeiten auf die Ziele überwachen



# Geschäftsdisziplin: Delegation



Delegating means letting others become the experts and hence the best.

(Timothy Firnstahl)

izquotes.com



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

## Delegation und SMART, oder SMARTER

- Delegierte Aufgaben müssen sein:

**S**pecific (Spezifisch)

**M**easurable (Messbar)

**A**greed (Erreichbar)

**R**ealistic (Realistisch)

**T**imebound (Terminierbar)

**E**thical (Ethisch)

**R**ecorded (Erfasst)



# Geschäftsdisziplin: Delegation, Schritt für Schritt



1. Die Aufgabe definieren
2. Einzelne Personen oder ein Team auswählen
3. Fähigkeiten und Trainingsbedarf einschätzen
4. Die Gründe erklären
5. Benötigte Ergebnisse festlegen
6. Benötigte Ressourcen bedenken
7. Fristen vereinbaren
8. Unterstützen und kommunizieren
9. Feedback zu den Ergebnissen



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

# Geschäftsdisziplin: Feedback



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



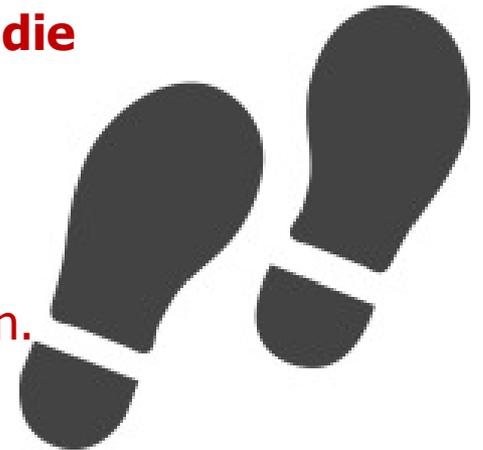
- **Eines der stärksten Werkzeuge im Werkzeugkasten eines Managers**
  - Positives Feedback: diejenigen Verhaltensweisen identifizieren und stärken, die gute Leistungen fördern.
  - Konstruktives/Negative Feedback: erkennen und die Veränderung der Verhaltensweisen fördern, die von guten Leistungen abhalten.
- **Effektives Feedback: spezifisch für das Verhalten (entweder negativ oder positiv), dem Mitarbeiter so schnell wie möglich mitteilen**



# Geschäftsdisziplin: Feedback, Schritt für Schritt.



- 1. Bringen Sie Ihre Gefühle unter Kontrolle.** Machen Sie es nicht, wenn Sie noch sauer sind
- 2. Überbringen Sie negatives Feedback persönlich und vertraulich.**
- 3. Konzentrieren Sie sich auf das Verhalten, nicht auf die Person.**
- 4. Spezifisch sein.**
- 5. Zeitnah:** So schnell wie möglich nach den Vorkommnissen.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

# Geschäftsdisziplin: Feedback, Schritt für Schritt



6. Ruhig bleiben.
7. Bekräftigen Sie Ihr Vertrauen in die Person.
8. Hören Sie auf zu sprechen und ermutigen Sie die andere Person etwas zu sagen.
9. Definieren und vereinbaren sie einen für beide Seiten akzeptablen Handlungsplan.
10. Legen Sie einen Zeitpunkt für eine Nachbereitung fest.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

- Waren Sie schon mal in der Situation, dass Sie einem Kollegen negatives Feedback geben mussten?
- Wie ist es gelaufen?
- War es leicht?
- Welche Ergebnisse gab es?

## Gruppendiskussion



# Mit unvorhersehbaren Veränderungen umgehen



*Unsicherheit und Veränderung sind die einzigen vorhersehbaren Faktoren für Unternehmen in einer Welt, in der einst stabile Regime innerhalb von wenigen Wochen in sich zusammenfallen und scheinbar starke Organisationen und Volkswirtschaften unerwartet zusammenbrechen. Man kann die Zukunft nicht voraussagen, aber man kann sich darauf vorbereiten.*

*-Mercury Urval*



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

# Mit unvorhersehbaren Veränderungen umgehen



- Das Umfeld ständig auf Bedrohungen und Möglichkeiten hin analysieren
- Trends sehen, Indikatoren für Veränderung identifizieren
- Möglichkeiten prüfen
- Best-Case und Worst-Case Szenarien skizzieren
- Die Wahrscheinlichkeit bestimmter Szenarien einschätzen
- *Krisenpläne* vorbereiten, um Szenarien mit höherer Wahrscheinlichkeit gerecht zu werden
- Die nötigen Ressourcen behalten, um die Krisenpläne erfüllen zu können
- Die Indikatoren identifizieren, die zu bestimmten Szenarien führen würden
- Die Indikatoren bestimmen, die sofortigen Handlungsbedarf benötigen
- Vorberietet sein, schnell zu handeln



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

# Wie man ein Problem löst



Es gibt vier grundlegende Schritte, ein Problem zu lösen:

- Das Problem definieren.
- Alternativen schaffen.
- Alternativen bewerten und auswählen.
- Lösungen umsetzen.



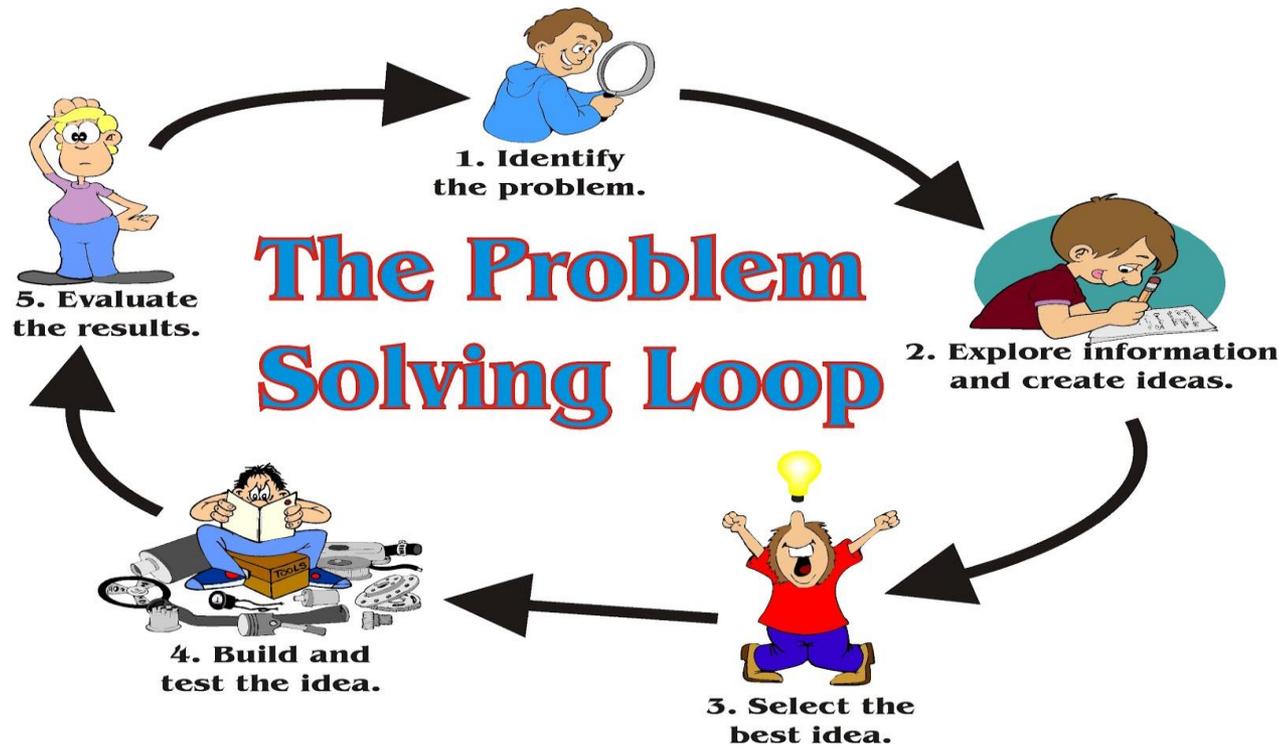
Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

- 1. datenorientiert**
- 2. durch Wissen erschlossen**
- 3. situationsorientiert**



# Problemlösungskreislauf

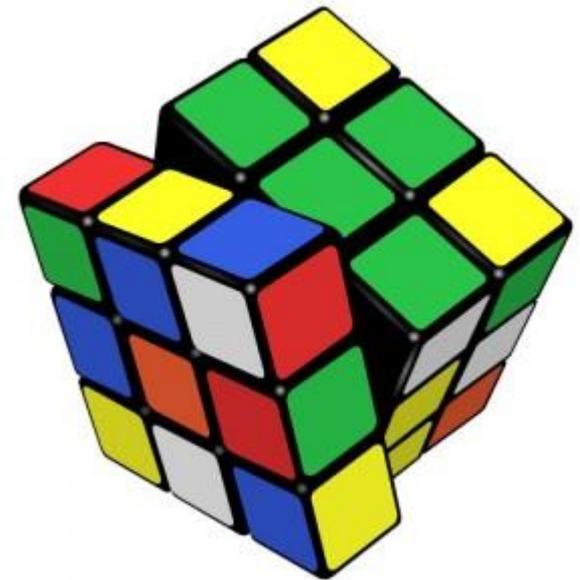


Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

## 1. Gibt es eine Lösung?

- Es gibt immer eine Lösung
- Der erste Schritt ist, daran zu glauben bevor man versucht, die Lösung zu finden!



## 2. Schreiben Sie es auf

- Schreiben Sie alles auf
- „Alles“ bedeutet alle Aspekte der Situation
- Stellen Sie sich einen Detektiv vor, der ein Verbrechen aufklärt!



## 3. Finden Sie die Ursache

- Warum ist es passiert?



## 4. Mögliche Problemlösungen ermitteln

- Normalerweise gibt es mehr als eine Lösung
- Nur wenn Sie die Grundursache des Problems richtig erkennen, können Sie das passende Mittel zur Lösung finden



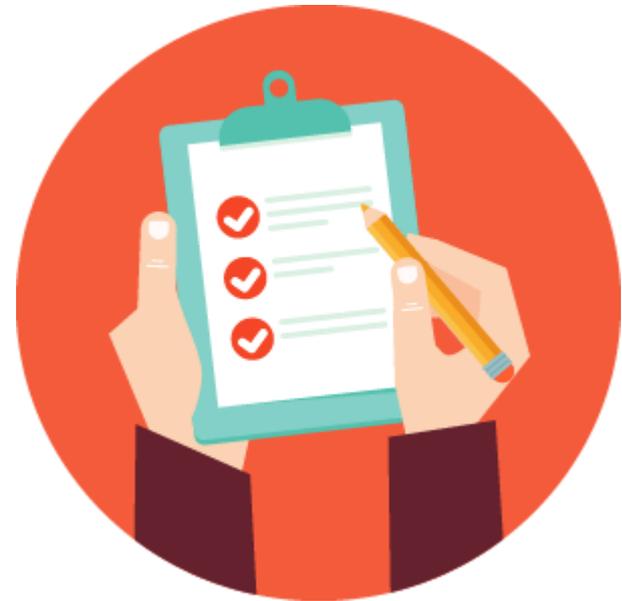
## 5. Firsten

- TÄTIG WERDEN!
- Setzen Sie sich für die Lösung des Problems eine feste Frist!

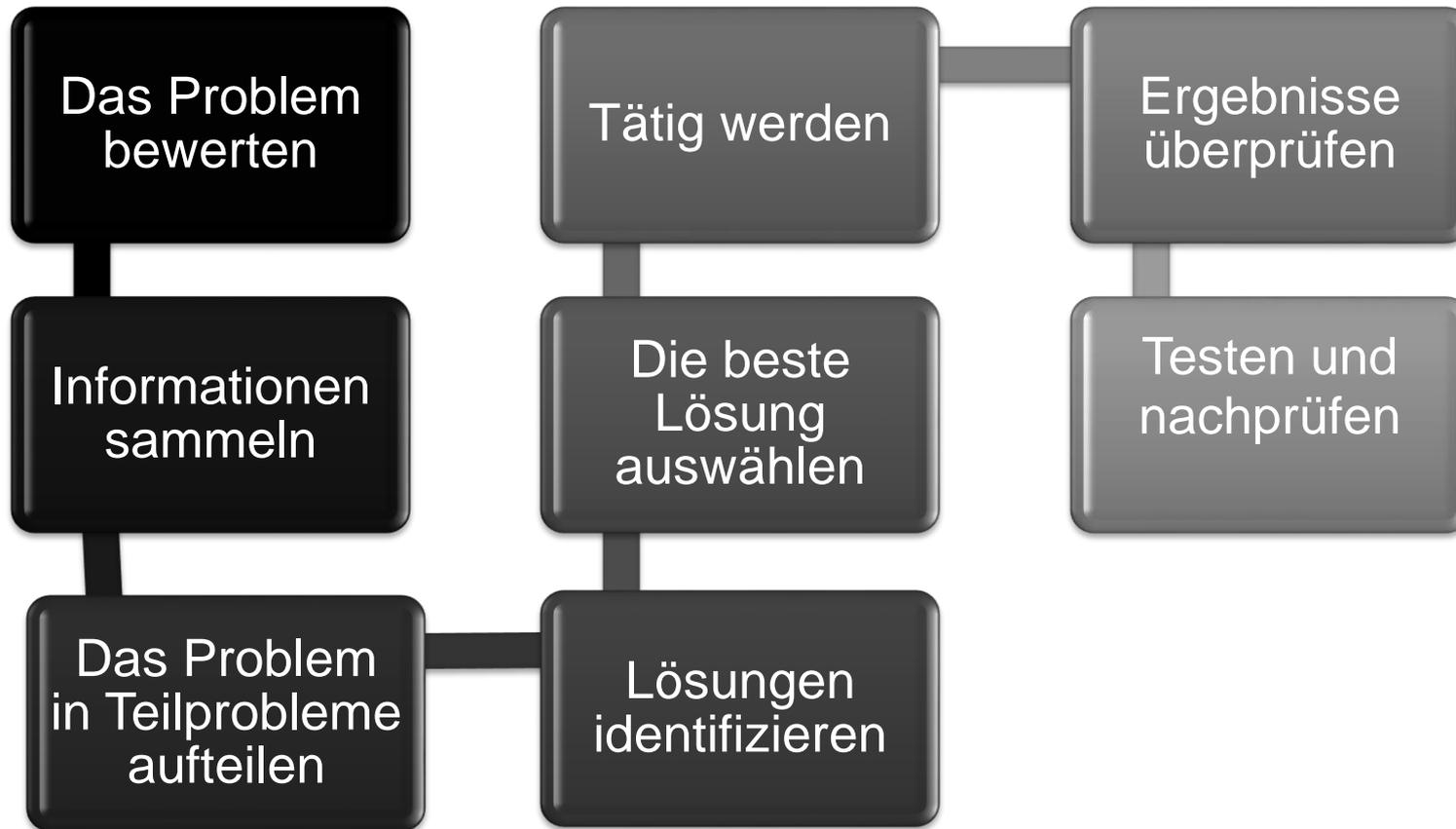


## 6. Die Lösung bewerten

- War sie effektiv?
- Aus Erfolgen und Fehlern lernen!



# Systematische Problemlösung



# Methodological tool

## Das Problem lösen! EUPA\_LO\_149\_M\_01



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



# Die Bedeutung von Engagement



- Engagierte Menschen haben oft einen Einfluss auf andere
  - **Können Sie jemanden überzeugen, etwas zu kaufen, wenn Sie denken, dass es nutzlos ist?**
- Engagierte Menschen geben nicht so schnell auf
- Menschen arbeiten auf höherem Niveau zusammen, wenn die Beteiligten engagiert sind
- Wenn Menschen sich für eine bestimmte Zeit engagiert für etwas einsetzen, werden sie das lernen, was sie wissen müssen, um effektiver zu sein



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

# Engagement in Teams



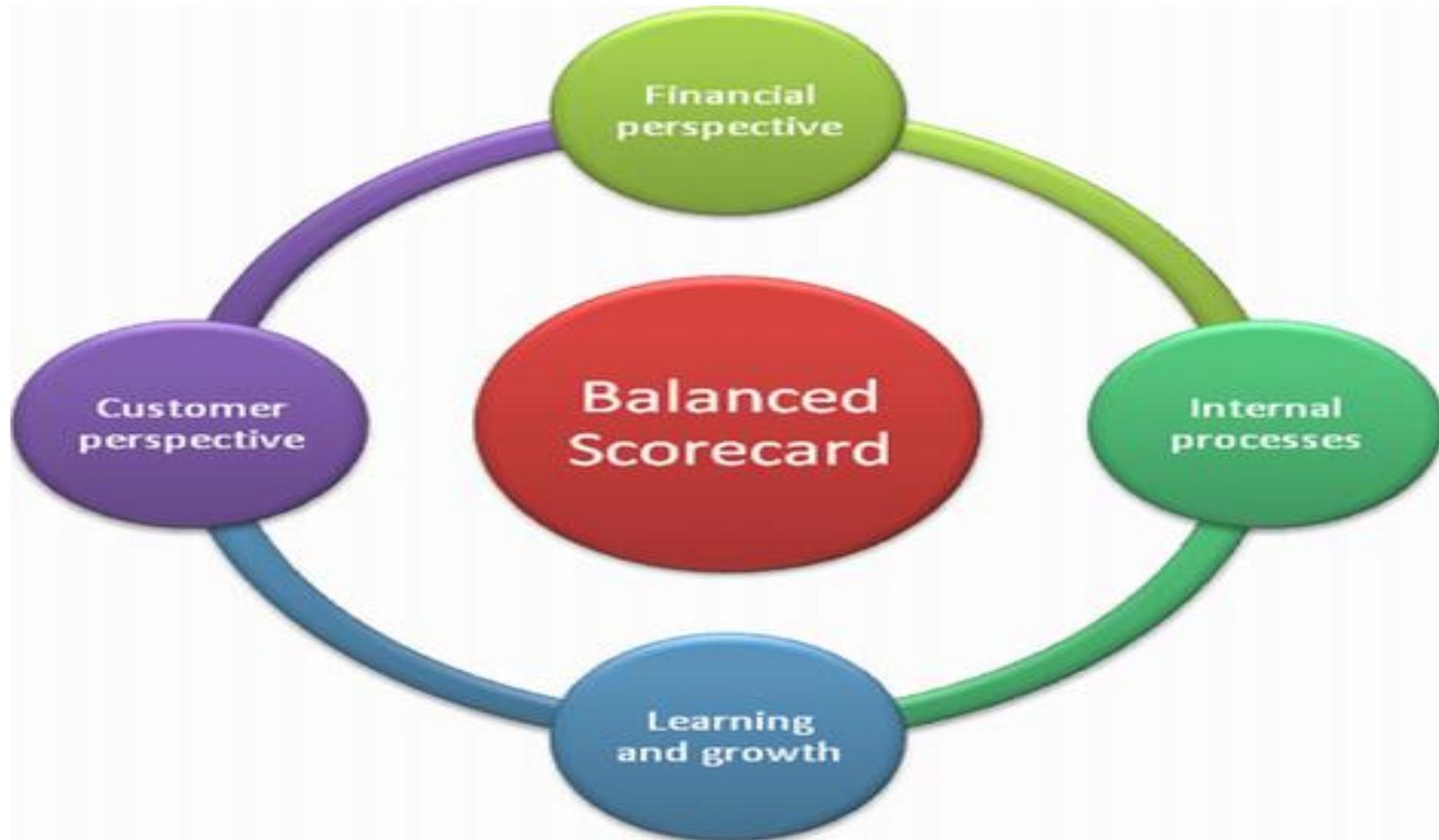
- Engagierte Teammitglieder haben einen positiven Einfluss auf weniger engagierte Teammitglieder
- Engagement ist eine ENTSCHEIDUNG
- Engagement hält an, wenn es auf Werten basiert
- Um das Engagement zu verbessern, müssen Sie:
  - Das Engagement und die Leistung einzelner Teammitglieder bewerten



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

# Leistungen messen, Balanced Scorecard



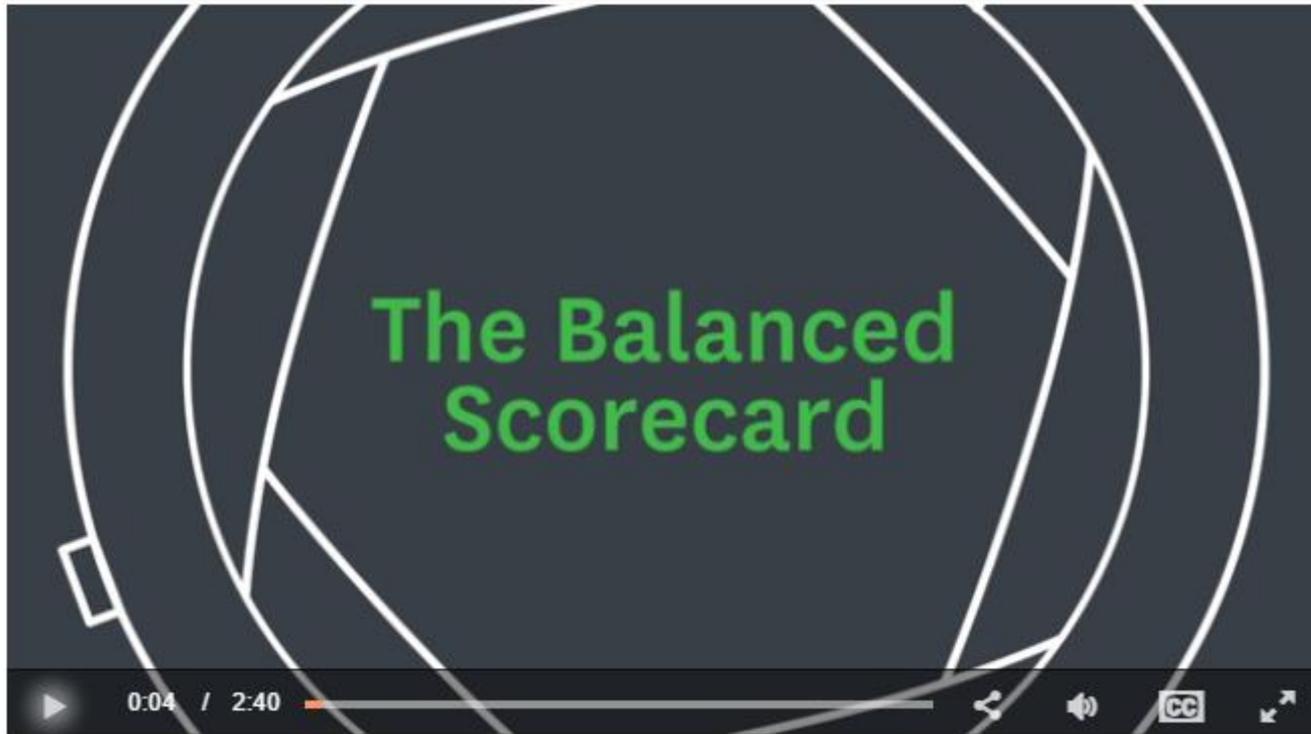
Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

- Laut dem Balanced Scorecard Institute, ist das Balanced Scorecard (BSC) ein Managementsystem, das Unternehmen nutzen, um:
  - Mitzuteilen, was sie versuchen zu erreichen
  - Das Tagesgeschäft so anzupassen, dass es von jedem mit einer Strategie erledigt wird
  - Prioritäten zu setzen für Projekte, Produkte und Dienstleistungen
  - Fortschritte beim Erreichen strategischer Ziele zu messen und zu überwachen



## VIDEO: HBR

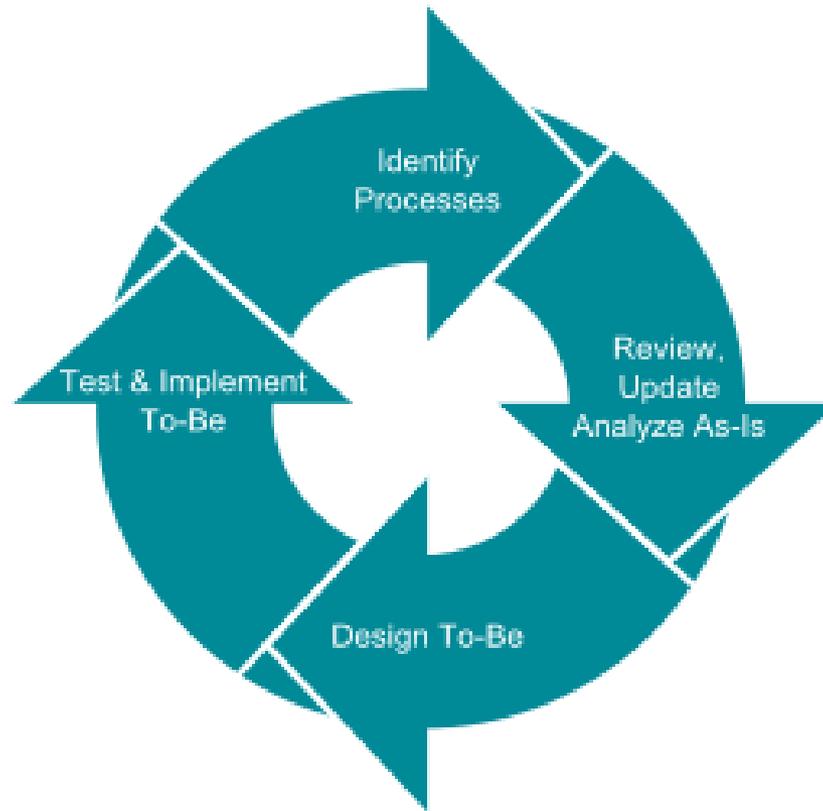


Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

# Business Process Reengineering

(Geschäftsprozessneugestaltung)



Business Process Reengineering Cycle



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Business Process Reengineering ist eine dramatische Initiative für Veränderung, die fünf grundlegende Schritte beinhaltet.

Manager sollten:

- Die Unternehmenswerte wieder auf die Kundenbedürfnisse fokussieren
- Kernprozesse neu gestalten, oftmals mit Unterstützung von Informationstechnologie, die Verbesserungen ermöglicht
- Ein Unternehmen neu organisieren, bereichsübergreifende Teams bilden mit einer durchgängigen Verantwortung für einen Prozess
- Grundlegende organisatorische und menschliche Belange neu überdenken
- Geschäftsprozesse in verschiedenen Bereichen innerhalb des Unternehmens verbessern

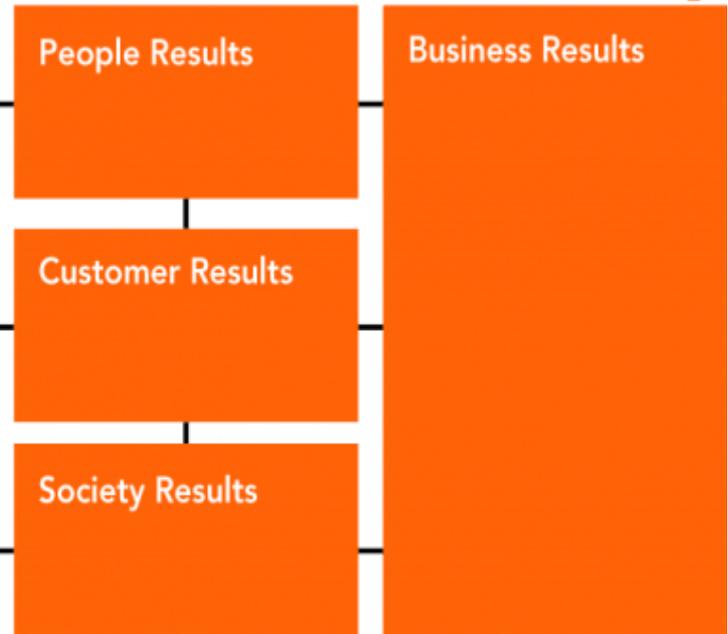




## Enablers



## Results



Learning, Creativity and Innovation

©EFQM 2012

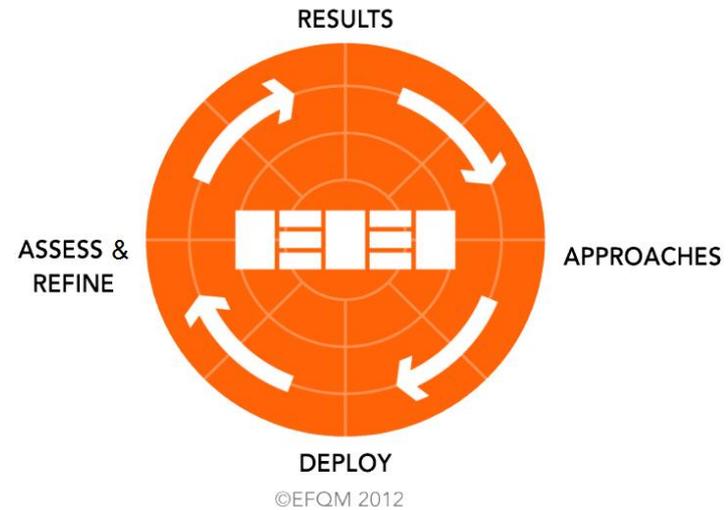


Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



The **EFQM-Modell (EFQM Excellence Model)** ist ein nicht präskriptives Geschäftsmodell für Organisationsmanagement, das von European Foundation for Quality Management (EFQM) gefördert wird und dazu entwickelt wurde, um Unternehmen zu unterstützen, wettbewerbsfähiger zu werden.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Das Modell besteht aus 3 Komponenten:

- Acht grundlegende Werte oder Managementprinzipien, die nachhaltigen Erfolg fördern
- Neun Kriterien, aufgeteilt in 5 "Auslöser" und 4 "Ergebnisse"
- RADAR-Logik, ein ständiger Verbesserungszyklus, den EFQM nutzt. Ursprünglich wurde er vom PDCA-Kreislauf abgeleitet.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



- Acht grundlegende Werte oder Managementprinzipien, die nachhaltigen Erfolg fördern:
  - Einen Mehrwert für Kunden schaffen
  - Eine nachhaltige Zukunft schaffen
  - Organisatorische Fähigkeiten entwickeln
  - Kreativität & Innovation nutzen
  - Mit Vision, Inspiration & Integrität vorangehen
  - Mit Geschicklichkeit managen
  - Durch die Talente der Menschen Erfolg haben
  - Ausgezeichnete Ergebnisse beibehalten



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



- **Neun Kriterien, aufgeteilt in 5 "Auslöser"**
  - Führung,
  - Menschen,
  - Strategie,
  - Kooperationen & Ressourcen,
  - Prozesse, Produkte und Dienstleistungen
- **Und 4 "Ergebnisse"**
  - Menschen,
  - Kunden,
  - Gesellschaft,
  - Geschäftsergebnisse



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



- **RADAR-Logik, ein ständiger Verbesserungszyklus, der von EFQUM genutzt wird.**
  - Die Ergebnisse (engl. **R**esults) in der Strategie verankern
  - Verschiedene Ansätze (engl. **A**pproaches) planen und entwickeln, um die angestrebten Ergebnisse jetzt und in Zukunft zu erzielen und
  - Die Ansätze systematisch umsetzen (engl. **D**eploy), um eine Umsetzung sicherzustellen
  - Die umgesetzten Vorgehensweisen durch kontinuierliche Überprüfung und Analyse der erzielten Ergebnisse bewerten (engl. **A**ssess) und verbessern (engl. **R**efine).





# Ständige Verbesserung



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

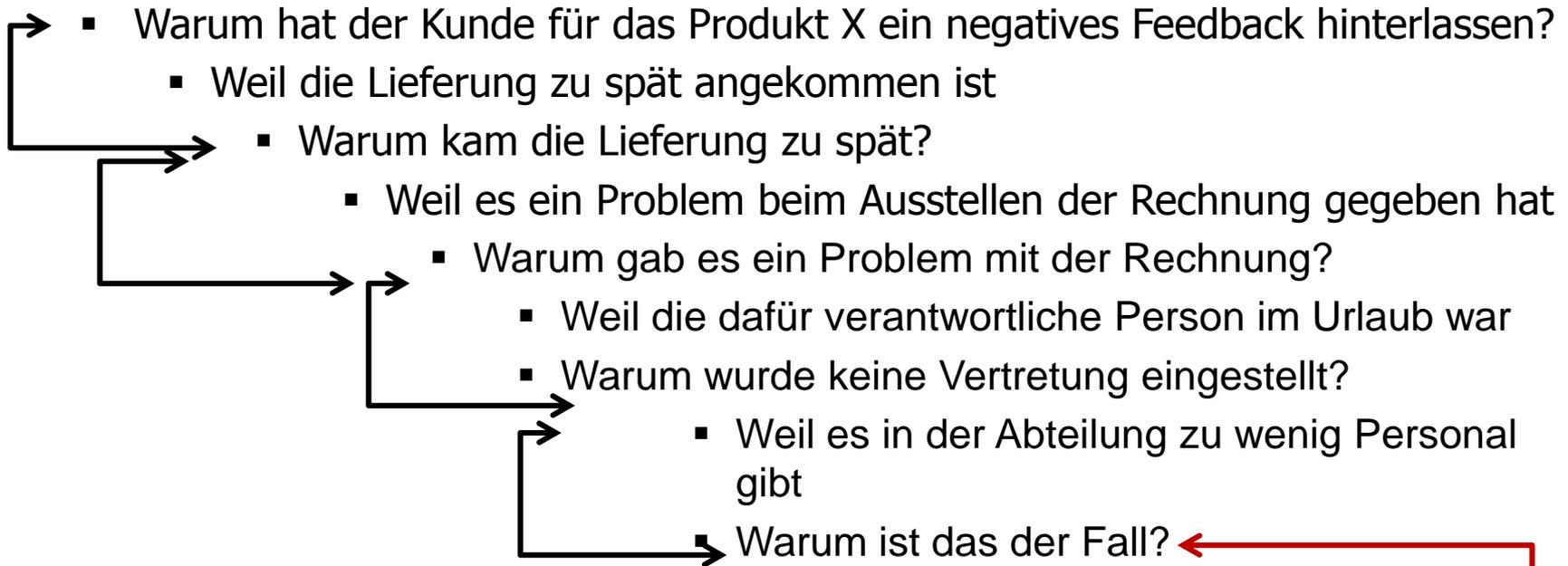
This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

- Der Kreislauf einer Kaizen-Aktivität kann folgendermaßen definiert werden: "Planen → Machen → Überprüfen → Handeln"
- Eine andere Technik, die im Zusammenhang mit PDCA genutzt wird, sind die 5 Warums, eine Form der grundlegenden Ursachenanalyse, bei der sich der Nutzer fünf Warum-Fragen zu einer Situation stellt, in der er ist, wobei jede folgende Frage eine Antwort auf die vorausgegangene Frage bietet





- **Beispiel der 5 Warum-Fragen:**



- **WURZEL DES PROBLEMS: zu wenig Personal in der Abteilung!**



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

# 6σ



## Die Six-Sigma-Technik folgt der DMAIC-Methodik:

- Das System definieren (engl. *Define*)
- Grundlegende Aspekte des derzeitigen Prozess messen (engl. *Measure*) und relevante Daten sammeln; die Prozessfähigkeit im Ist-Zustand berechnen
- Daten analysieren (engl. *Analyze*) um die Ursache-Wirkung-Beziehung zu untersuchen und zu überprüfen.
- Den aktuellen Prozess mithilfe von verschiedenen Datenanalyse-Techniken verbessern (engl. *Improve*) oder optimieren. Testläufe aufstellen, um die Prozessfähigkeit festzulegen.
- Den zukünftigen Zustand des Prozesses kontrollieren (engl. *Control*), um sicherzustellen, dass jegliche Abweichungen vom Ziel korrigiert werden bevor sie zu Mängeln führen.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

## Das Wichtigste zuerst: Entscheiden WAS man messen möchte:

- Sich auf die treibende Kraft des Kerngeschäfts konzentrieren
- Ihre spezifischen Maßnahmen identifizieren
  - Z.B. Kundenservice
- Standardisierte Maßnahmen nutzen
- Leistungskennzahlen (KPI, engl. Key Performance Indicators) wählen und nutzen



# Leistungskennzahlen (KIP) auswählen



## Hauptkriterien bei der Auswahl von KPIs:

- Sie sollten so gut wie möglich mit den höchsten Zielen Ihres Unternehmens verankert sein.
- KPIs müssen quantitativ messbar sein.
- KPIs sollten sich auf Aspekte des Geschäftsumfeldes beziehen, auf die man einigermaßen Einfluss hat.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

# Die Leistung der Teammitglieder messen



## Zentrale Prozesse:

- Meetings und Bewertungen
- Quantitative Messung
  - Verkaufszahlen pro Mitarbeiter
  - Beitrag pro Mitarbeiter
  - Gewinn pro Mitarbeiter



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



## ZIELE:

- Die angestrebten Leistungsniveaus des Teams identifizieren
- Identifizieren, wie diese Leistungsniveaus erreicht werden
- Dem Team Anleitung und einen Weg vorgeben
- Fortschritte in Richtung der angestrebten Leistungsniveaus messen.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Pläne zur Teamleistung beinhalten normalerweise folgende Informationen:

- Ziele zur Entwicklung des Teams
- Wie die Leistung gemessen wird
- Benötigte Maßnahmen, um die Ziele zu erreichen
- Wie lange es dauert, die Ziele zu erreichen



# Methodological tool

Einen Plan zur Leistungssteigerung entwickeln!

EUPA\_LO\_150\_M\_01



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

# Positive Effekte von Delegation auf Teamleistung und Ziele.

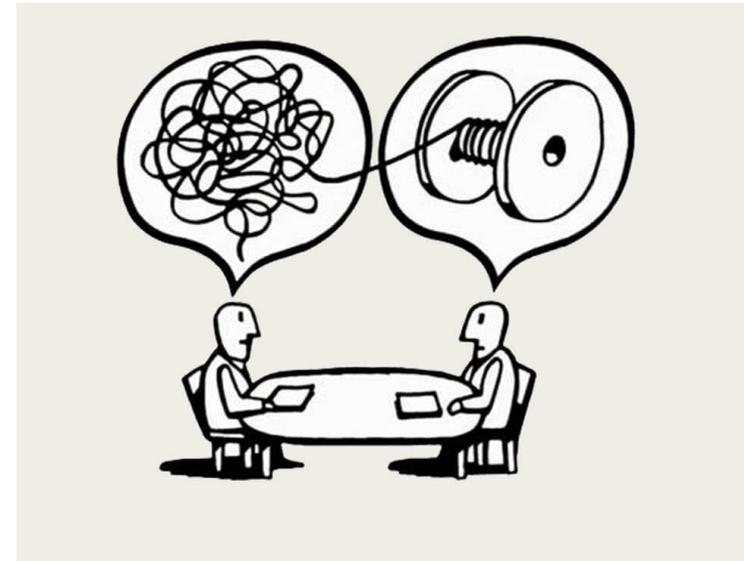
- ***Zeit sparen***
- ***Mehr erreichen***
- ***Eigenen Wert steigern***
- ***Entwicklung***
- ***Selbstwertgefühl***
- ***Verbesserung der Jobs***
- ***Effektivität***
- ***Flexibilität***
- ***Teamarbeit***
- ***Ausgeglichene Arbeitsauslastung***
- ***Kommunikationshilfe***
- ***Gute Teammitglieder behalten.***



# Für Teammitglieder ein Mentor sein und sie coachen

## Mentoring vs. Coaching – Unterschiede:

- Coaching ist aufgabenbezogen – Mentoring ist beziehungsbezogen.
- Coaching ist kurzfristig – Mentoring ist langfristig.
- Coaching ist leistungsorientiert – Mentoring ist entwicklungsorientiert.
- Coaching benötigt keine Entwicklung – bei Mentoring bedarf es einer Entwicklungsphase.



# Für Teammitglieder ein Mentor sein und sie coachen



## Wann Coaching angemessen ist:

- Wenn Sie wollen, dass Ihre Mitarbeiter bestimmte Kompetenzen entwickeln
- Wenn Sie mehrere talentierte Mitarbeiter beschäftigen, die Erwartungen nicht erfüllen
- Wenn Ihr Unternehmen ein neues System oder Programm einführt
- Wenn es in Ihrem Unternehmen eine kleine Gruppe an (5-8) Personen gibt, die für bestimmte Bereiche bessere Kompetenzen benötigen
- Wenn ein Teammitglied Unterstützung dabei braucht, sich eine neue Fertigkeit anzueignen oder zusätzliche Verantwortung zu übernehmen



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

# Für Teammitglieder ein Mentor sein und sie coachen



## Wenn Mentoring angemessen ist:

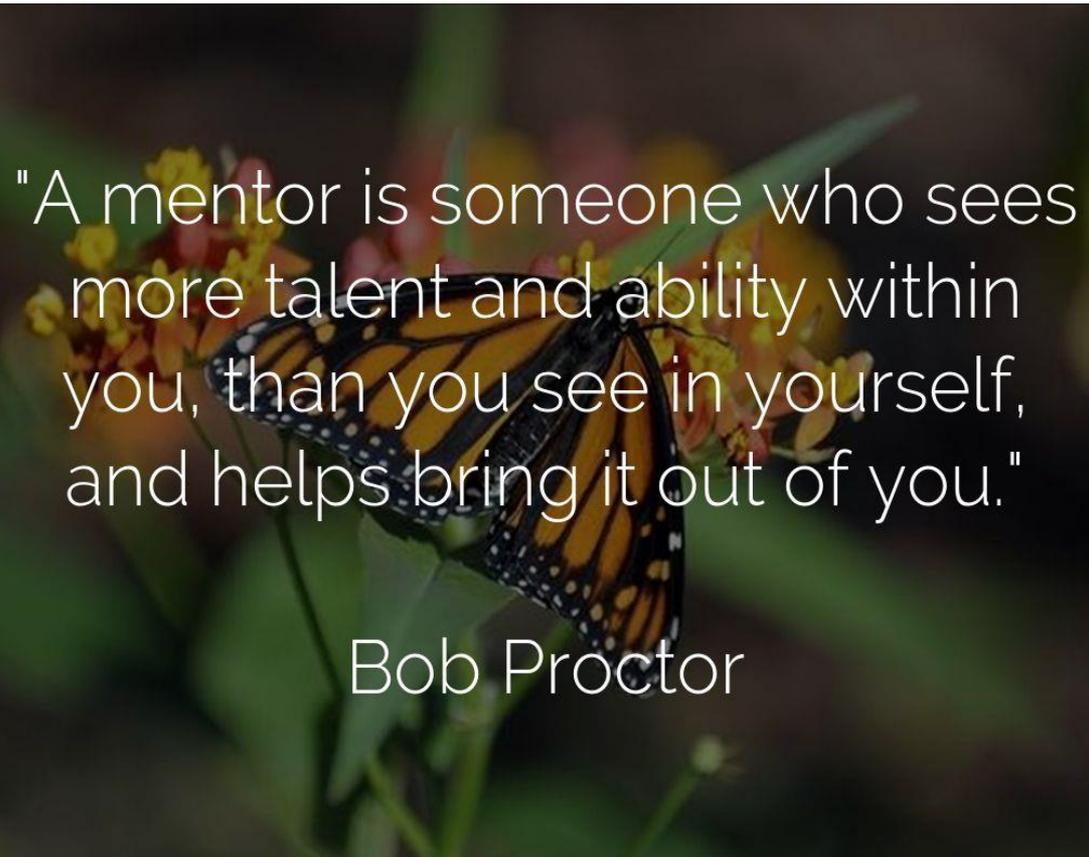
- Wenn Sie als Teil der Nachfolgeplanung versuchen, einen Pool an talentierten Mitarbeitern im Unternehmen zu entwickeln
- Wenn Sie danach streben die vielfältigen Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen weiterzuentwickeln, um Barrieren abzubauen, die ihrem Erfolg im Wege stehen
- Wenn Unternehmen sich bemühen, ihre Mitarbeiter auf **zusätzliche** Art und Weise weiterzuentwickeln, zusätzlich zum Erlangen bestimmter Fertigkeiten/Kompetenzen
- Wenn ein Unternehmen versucht, seine interne Expertise und Erfahrung zu speichern
- Wenn ein Unternehmen versucht, eine Belegschaft zu schaffen, bei der sich Berufliches und Persönliches die Waage hält



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

# Mentoring and coaching team members



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

# Der Prozess, die Arbeit anderer zu bewerten



- Ein Vorgesetzter ist dafür verantwortlich, die Leistung eines Teammitgliedes zu bewerten.
- Das Ergebnis des Bewertungsprozesses wird zusammen mit einer Begründung festgehalten.
- Es wird dem Mitarbeiter vorgestellt.
- Wenn das Teammitglied nicht zustimmt, kann er/sie die eigene Ansichten und Gründe vorbringen
- **Man entscheidet sich basierend auf dem Ergebnis gemeinsam für einen Handlungsplan**



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

# Mögliche Bewertungskriterien, 1: Berufliche Kompetenz



## ZEIGT/BESITZT ER/SIE:

- Die allgemeine Beherrschung der Pflichten, des Wissens, der Fertigkeiten, Methoden und Instrumente, die in der Stellenbeschreibung beschrieben sind?
- Die nötigen beruflichen Fertigkeiten?
- Angemessene Reaktionen auf neue Herausforderungen und Ideen, und nimmt er/sie sich neuer Pflichten und Praktiken an?
- Eine aktive Rolle bei der Verbesserung der Aufgabe?
- Eine Verbesserung persönlicher Fähigkeiten?
- Fertigkeiten, die über seine grundlegenden Pflichten hinausgehen und für den Arbeitsplatz vorteilhaft sind; oder eine besondere Fähigkeit oder Expertise?



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

# Mögliche Evaluationskriterien, 2: Verantwortung bei der Arbeit und Aktivität am Arbeitsplatz



## ZEIGT/BESITZT ER/SIE:

- ***Spontanität. Faktoren:***

- Wie spontan ist der Mitarbeiter bei seiner Arbeit?
- Wie oft ergreift er/sie die Initiative, um Arbeitsmethoden und Arbeitsplatz zu verbessern?

- ***TEAMARBEIT. Faktoren:***

- Wie arbeitet der Mitarbeiter mit anderen am Arbeitsplatz und mit externen Partnern und Stakeholders zusammen?
- Wie sehr fördert der Mitarbeiter die Gemeinschaft und eine positive Atmosphäre?
- Wie geht er/sie mit Konflikten um?



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

# Mögliche Evaluationskriterien, 2: Verantwortung bei der Arbeit und Aktivität am Arbeitsplatz



## ZEIGT/BESITZT ER/SIE:

- *Engagement bei der Arbeit und bei Kollegen/Mitarbeitern. Faktoren:*
  - Wie sehr trägt der Mitarbeiter dazu bei, den Arbeitsplatz besser zu machen?
  - Wie sehr hält sich der Mitarbeiter an gemeinsam vereinbarte Vorgehensweisen?
  - Wie engagiert ist der Mitarbeiter bei seinen Pflichten und Zielen am Arbeitsplatz?
  - Wie sehr bringt sich der Mitarbeiter bei der Verteilung von gemeinschaftlichen Tätigkeiten ein?



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

# Mögliche Evaluationskriterien, 3: Qualität und Leistung



## ZEIGT/BESITZT ER/SIE:

- **Produktivität. Faktoren:**
  - Erreicht er/sie Ziele oder hält Fristen ein?
- **Qualität der Arbeit. Faktoren:**
  - Qualität der Arbeit im Bezug auf Forderungen und Ziele der Pflichten?
- **Wirtschaft. Faktoren:**
  - Wie ist die allgemeine Wirtschaftlichkeit bei der Erfüllung der Verpflichtungen?
  - Wie nutzt er/sie Ressourcen?



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

# Methodological tool

## Evaluationskriterien festlegen!

### EUPA\_LO\_151\_M\_01



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

# Fragen/Aktivitäten zur Überprüfung der Modulinhalte



- Zurück zu Frage 1
  - Können Sie die wichtigsten Schritte zur Überbringung von negativem Feedback nennen?
- Zurück zu Frage 2
  - Können Sie die wesentlichen Unterschiede zwischen Coaching und Mentoring nennen?
- Zurück zu Frage 3
  - Was müssen wir berücksichtigen, wenn wir uns für bestimmte KPIs entscheiden?
- Zurück zu Frage 4
  - Nennen Sie 3 Kategorien von Kriterien, um die Arbeit anderer zu beurteilen!



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



- **Management-Fertigkeiten**

- Problemlösung,
- Entscheidungsfindung,
- Planung,
- Delegation,
- Kommunikation,
- Zeitmanagement

- **Bedeutung von:**

- Motivation
- Delegation
- Feedback

- **Unterschiede zwischen Mentoring vs. Coaching**



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



**Gut gemacht!**

**Sie haben  
dieses Thema  
abgeschlossen**



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.