

Der Eaquals Kompetenzrahmen für akademisches Management





Der Eaquals Kompetenzrahmen für akademisches Management



Über Eaquals

Eaquals (Evaluation & Accreditation of Quality in Language Services) ist eine 1991 gegründete internationale Vereinigung von Institutionen und Organisationen im Bildungsbereich.

Ihr Ziel ist die Förderung und Gewährleistung einer hohen Qualität des Sprachunterrichts und des Sprachenlernens.

Für weitere Informationen über Eaquals siehe www.eaquals.org

Danksagung

Eaquals dankt insbesondere der Arbeitsgruppe für die Entwicklung des Rahmens und den verschiedenen Personen und Mitgliedern, die auf unterschiedliche Weise zu dem Projekt beigetragen haben:

- George Pickering (Projektleiter), Eaquals Einzelmitglied
- Martyn Clarke, NILE, akkreditiertes Eaquals-Mitglied
- Gillian Davidson, EC English, akkreditiertes Eaquals-Mitglied
- Ania Kolbuszewska, Eaquals-Inspektorin und Einzelmitglied
- Maureen McGarvey
- Nergis Uyan, Ozyegin Universität, akkreditiertes Eaquals-Mitglied

Eaquals möchte auch der ursprünglichen Idee und der Arbeit von Maria Matheidesz an diesem Projekt besondere Anerkennung zollen. Dies war ein unschätzbare Ausgangspunkt für den Aufbau und die Entwicklung des Rahmens



Der Eaquals Kompetenzrahmen für akademisches Management

Inhalt

Einführung	2
Der Eaquals Kompetenzrahmen für akademisches Management im Überblick	2
Ziele des Kompetenzrahmens für akademisches Management	3
Eigenschaften und Werte des Managements, die dem Kompetenzrahmen für akademisches Management zugrunde liegen	4
Wer profitiert von der Anwendung des Kompetenzrahmens für akademisches Management	4
Verwendung des Kompetenzrahmens für akademisches Management	5
Bewertungsraster des Eaquals Kompetenzrahmens für akademisches Management	7
Die Deskriptoren des Eaquals Kompetenzrahmens für akademisches Management	10
Spinnendiagramm- & Profiling-Tools: Anweisungen für den Gebrauch	18
Anhänge	
I. Spinnendiagramm- und Profiling-Tool für einzelne Führungskräfte	
II. Spinnendiagramm-Tool für Teams	



Einführung

Die Hauptaufgabe von Eaquals (www.eaquals.org) besteht darin, einen Beitrag zur Verbesserung der Qualität des Sprachunterrichts und des Sprachenlernens zu leisten. Im Einklang mit dieser Aufgabe wurde der Eaquals Rahmen für die Aus- und Weiterbildung von Sprachlehrern (Eaquals TD Framework) entwickelt, um Leitprinzipien und Instrumente bereitzustellen. Darauf aufbauend wurde der Eaquals Kompetenzrahmen für akademisches Management entwickelt, um ähnliche Leitprinzipien und Instrumente für Führungskräfte bereitzustellen.

Der Eaquals Kompetenzrahmen für akademisches Management im Überblick

Was ist das Ziel des Kompetenzrahmens für akademisches Management?

Der Kompetenzrahmen für akademisches Management umfasst Deskriptoren, die sich über vier Entwicklungsstufen erstrecken und das Spektrum der Kompetenzen abbilden, die für die Rolle einer Führungskraft im akademischen Bereich erforderlich sein können.

Der Kompetenzrahmen für akademisches Management ist nicht als endgültige Aussage über die Kompetenzen zu verstehen, die für die Rolle der Führungskraft im akademischen Bereich erforderlich sind, sondern soll den Führungskräften dabei helfen, sich ihrer eigenen Stärken und möglichen Entwicklungswege bewusst zu werden.

Der Kompetenzrahmen für akademisches Management ist ein **Arbeitsdokument**. Die Rolle der Führungskraft im akademischen Bereich hat viele Variationen, je nach dem Kontext, in dem sie tätig ist, und diese Kontexte selbst entwickeln sich im Laufe der Zeit weiter. Der Rahmen wird daher in regelmäßigen Abständen auf der Grundlage des Feedbacks seiner Nutzer und des sich wandelnden beruflichen Umfelds überarbeitet werden.

Was beinhaltet der Kompetenzrahmen für akademisches Management?

Die Deskriptoren des Kompetenzrahmens für akademisches Management umfassen acht Schlüsselkategorien:

- Selbstmanagement
- Personalsysteme und -prozesse
- Berufliche Entwicklung
- Gestaltung von Kursen und Bewertungen
- Planung und Verwaltung
- Ressourcenverwaltung
- Veränderungsmanagement
- Qualität und Kundendienst, Marketing

Die Schlüsselkategorien sind weiter in Unterkategorien unterteilt, die sich auf die Teilkompetenzen jeder Schlüsselkategorie konzentrieren.



Was verstehen wir unter „Stufe“?

Für die meisten der Schlüsselkategorien enthalten die vier Entwicklungsstufen Deskriptoren, die auf den folgenden allgemeinen Kompetenzen basieren:

Stufe 1: Ich kann bestehende Systeme und Prozesse bereitstellen.

Stufe 2: Ich kann bewerten, was ich tue, und kann verschiedene Dinge ausprobieren.

Stufe 3: Ich kann neue Systeme schaffen und auf institutioneller Ebene bewerten.

Stufe 4: Ich kann die Entwicklung von Menschen und Prozessen fördern, um die organisatorischen Kapazitäten zu erhöhen.

Selbstmanagement: Diese Kategorie unterscheidet sich von den anderen Kategorien insofern, als sie sich mit Kompetenzen befasst, die sich auf die eigene Person und nicht auf die Rolle im Kontext einer Organisation beziehen. Daher werden die Stufen für diese Kategorie nicht wie oben definiert, sondern einfach als Nummern 1–4.

Welche Grundsätze liegen der Struktur des Kompetenzrahmens für akademisches Management zugrunde?

1. Das „Can-Do-Prinzip“: Eine Kompetenz kann sowohl theoretisches als auch Erfahrungswissen umfassen, wird aber im beruflichen Kontext vor allem durch die praktische Fähigkeit, etwas effektiv zu tun, nachgewiesen.

2. Das „Prinzip der Differenzierung“: Obwohl es viele Überschneidungen geben kann, hat jede Rolle der Führungskraft im akademischen Bereich einen anderen Verantwortungsschwerpunkt und andere Prioritäten. Dies hat zwei Auswirkungen:

i) Einige Kategorien sind möglicherweise nicht auf eine bestimmte Rolle anwendbar.

ii) Für eine bestimmte Rolle können unterschiedliche Entwicklungsstufen innerhalb einer Kategorie erforderlich sein.

Für eine Führungskraft, die in ihrer derzeitigen Rolle und in ihrem eigenen Kontext effektiv arbeiten möchte, ist es daher nicht erforderlich, die Kompetenzen der Stufe 4 zu besitzen.

3. Der Bedarf an gemeinsamen Standards

Ziele des Kompetenzrahmens für akademisches Management

Die umfassenderen Ziele des Kompetenzrahmens für akademisches Management:

- Unterstützung der Professionalisierung des Managements im Sprachunterrichtssektor durch die Verbesserung der gemeinsamen Wahrnehmung seiner Funktionen.
- Anerkennung der Bedeutung der Rolle des Managements bei der Bereitstellung einer hochwertigen Bildung.
- Klärung möglicher Rollen von Führungskräften.



- Bessere Beurteilung der Qualität des Managements.
- Förderung des lebenslangen Lernens von Führungskräften und ihres Engagements für die berufliche Weiterbildung.
- Steigerung der Attraktivität des Managements und Ermöglichung der beruflichen Weiterentwicklung.

Angepasst von *Unterstützung der Kompetenzentwicklung von Lehrenden für bessere Lernergebnisse* (Europäische Kommission 2013)

Die Eigenschaften und Werte des Managements, die dem Kompetenzrahmen für akademisches Management zugrunde liegen

Der Kompetenzrahmen für akademisches Management befürwortet keinen bestimmten Managementansatz, da wir anerkennen, dass die Angemessenheit in diesem Fall vom Kontext abhängt. Wir stellen jedoch fest, dass die folgenden Eigenschaften und Werte dem Konstrukt des Kompetenzrahmens für akademisches Management hinsichtlich der Professionalität von Führungskräften zugrunde liegen:

1. *Eine Führungskraft trifft Entscheidungen auf der Grundlage von Fakten und kritischer Analyse. Die Herangehensweise oder Vorgehensweise in jeder Situation wird daher eher eine prinzipielle Auswahl sein als eine rein gewohnheitsmäßige oder subjektive Reaktion.*
2. *Eine Führungskraft erkennt die Vielfalt an und ist in ihrer Praxis inklusiv und hinterfragt Verhaltensweisen, die dem zuwiderlaufen.*
3. *Eine Führungskraft reflektiert ihre Praxis und verfolgt aktiv einen forschungsbasierten Ansatz für ihre Aufgaben.*
4. *Eine Führungskraft ist bestrebt, das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden zu verbessern und die Erfüllung der organisatorischen Anforderungen zu unterstützen, ohne dass dies negative Auswirkungen auf diesen Bereich hat.*
5. *Eine Führungskraft übernimmt die Verantwortung für ihre Handlungen und für deren Auswirkungen.*

Für wen ist der Kompetenzrahmen für akademisches Management von Nutzen?

Für alle, die eine Rolle bei der Erreichung von Organisationsergebnissen spielen, einschließlich, aber nicht beschränkt auf:

Akademische Führungskräfte	Organisationen	Direktorinnen und Direktoren
Geschäftsführer:innen	Projektleiter:innen	Erfahrenes Lehrpersonal
Ausbildende von Führungskräften	Schuleigentümer:innen	Künftige Führungskräfte



Verwendung des Kompetenzrahmens für akademisches Management

Verwenden Sie	Beispiele (für spezifische Fallstudien siehe unten)
Selbstwahrnehmung	<ul style="list-style-type: none">• Ich möchte ein besseres Verständnis für die Rolle einer Führungskraft erlangen.• Ich möchte meine Stärken und Entwicklungsbereiche identifizieren.• Ich möchte einen bestimmten Kompetenzbereich entwickeln.• Ich habe gerade die Rolle einer Führungskraft erhalten.• Ich ziehe eine Führungsposition in Betracht.• Ich muss meine Zeit effektiver nutzen.
Linienmanagement	<ul style="list-style-type: none">• Ich muss die Leistung einer Führungskraft beurteilen.• Ich muss in 3 Monaten Personalbeurteilungen durchführen.• Ich möchte die Zusammenarbeit in meinem Team verbessern.
Schulungen	<ul style="list-style-type: none">• Ich möchte einen Managementkurs wählen.• Ich möchte mittlere Führungskräfte beim Veränderungsmanagement unterstützen.• Ich möchte ein Schulungsbudget für das nächste Jahr festlegen.
Rekrutierung	<ul style="list-style-type: none">• Ich möchte mich für eine Stelle als Führungskraft bewerben.• Ich möchte eine Stellenbeschreibung schreiben.• Ich muss eine Führungskraft einstellen.• Ich möchte eine Nachfolgeplanung durchführen.
Organisatorische Entwicklung	<ul style="list-style-type: none">• Ich möchte die Einführung einer neuen Gehaltsstruktur überwachen und bewerten.• Ich möchte unsere operativen Prozesse überprüfen.• Ich möchte die Art und Weise, wie wir unsere Effektivität messen, verbessern.• Ich muss eine Akkreditierungsprüfung bestehen.
Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none">• Ich möchte ein Projektteam gründen.• Ich muss einen Projektplan erstellen.



Nina ist die Direktorin einer Gruppe von Sprachschulen. Sie möchte mehr über die Fähigkeiten ihres Managementteams erfahren und bittet daher jede ihrer Führungskräfte, eine Selbstanalyse mit Hilfe des Kompetenzrahmens für akademisches Management und des dazugehörigen Leitfadens durchzuführen. Dann arbeiten sie gemeinsam daran, herauszufinden, wie das im Team vorhandene Fachwissen dort, wo es am meisten gebraucht wird, innerhalb der Organisation weitergegeben werden kann, und welche Kompetenzen externe Schulungsmaßnahmen erfordern. Sie nutzt die Auditergebnisse auch, um bei Bedarf passende Projektteams zu bilden.

Penelope erwägt, sich für eine Stelle als Vertriebsdirektorin an einer Sommerschule zu bewerben. Sie will sich auf das Vorstellungsgespräch vorbereiten. Sie gibt im Kompetenzrahmen für akademisches Management an, welche Kompetenzen in den Arbeitsunterlagen erwähnt werden, und notiert Beispiele dafür, wann sie diese in ihrer beruflichen Laufbahn unter Beweis gestellt hat.

Iman, eine Geschäftsführerin, bereitet sich auf die Leistungsbeurteilung des Vertriebsdirektors vor, der in den letzten sechs Monaten einige Probleme mit seinem Zeitmanagement hatte. Iman bittet den Vertriebsdirektor, eine Selbstanalyse anhand der Unterkategorie Zeitmanagement im Kompetenzrahmen für akademisches Management durchzuführen, und führt dieselbe Analyse für den Vertriebsdirektor selbst durch, um die beiden zu vergleichen und den Vertriebsdirektor für Bereiche zu sensibilisieren, an denen er arbeiten sollte. Sie nutzt den Kompetenzrahmen für akademisches Management, um dem Vertriebsdirektor bei der Festlegung von Entwicklungszielen für die nächsten 6 Monate zu helfen.

Phouthavong ist Direktor und eröffnet eine neue, kleinere Zweigstelle seiner auf Englisch für junge Lernende spezialisierten Schule in einer anderen Stadt. Phouthavong nutzt den Kompetenzrahmen für akademisches Management, um die Kategorien und Stufen der Kompetenzen zu ermitteln, die ein neuer Niederlassungsleiter benötigt, um die Niederlassung erfolgreich zu leiten, und welche Kompetenzbereiche innerhalb des bestehenden Managements der Zentrale angesiedelt werden können.

Lech ist der akademische Leiter einer Schule, die sich um die Eaquals-Akkreditierung bewirbt, und ist dabei, das Selbstbewertungsformular auszufüllen. Er bezieht sich zunächst auf die Unterkategorie „Reflexion über die eigene Leistung“, um zu verstehen, wo er Unterstützung beim Ausfüllen eines Selbstbewertungsformulars benötigt. Dieses Wissen nutzt er dann, wenn er sich auf die Kategorie „Personalsysteme und -prozesse“ und „Ressourcenmanagement“ bezieht, um die Leistung seines Teams und dessen Prozesse zu analysieren und den Abschnitt abzuschließen: *"Es gibt eine akademische Verwaltungs- und Koordinierungsstruktur mit unterstützenden Systemen, die die Umsetzung der Bildungsphilosophie der Einrichtung gewährleisten."* (Eaquals Advisory Guide to Accreditation, S. 4)

Bahar ist Direktorin einer Schule, die einen neuen Lehrplan entwickeln möchte, um die Reichweite der Schule auf dem Markt zu vergrößern. Bahar bezieht sich auf die Bereiche „Gestaltung von Kursen und Bewertungen“ und „Ressourcenverwaltung“ des Kompetenzrahmens für akademisches Management, um das Qualifikationsniveau ihres Teams zu bewerten und diejenigen zu ermitteln, die am ehesten in der Lage sind, an dem Projekt mitzuarbeiten. Sie bezieht sich auch auf den Bereich „Projektmanagement-Fähigkeiten“, um ihre eigenen Kompetenzen für die Durchführung eines Projekts selbst zu bewerten und Bereiche zu ermitteln, die sie ausbauen muss, um das Projekt effektiv zu verwalten.



Bewertungsraster des Eaquals Kompetenzrahmens für akademisches Management

Kategorie	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
Selbstmanagement				
Reflexion über die eigene Leistung und den Einfluss auf andere				
Zeitmanagement				
Stressbewältigung				
Entscheidungsfindung				
Berufliche Entwicklung				
Personalsysteme und -prozesse				
Rekrutierung und Auswahl				
Einarbeitung				
Leistungsüberprüfung				
Konfliktmanagement				
Zielsetzung und Zielerreichung				
Berufliche Entwicklung				
Bewertung der Personalbedürfnisse				
Beobachtungen				
Feedback				
Personalschulung und -entwicklung				
Coaching und Mentoring				
Berufliche Entwicklung				



Gestaltung von Kursen und Bewertungen				
Bedarfsanalyse				
Strukturierung eines Kurses				
Technische Unterstützung für den Unterricht				
Akademische Unterstützung für Studierende				
Kursüberprüfung				
Bewertung				
Planung und Verwaltung				
Stundenplangestaltung				
Meetings				
Strategie und Planung				
Schaffung und Pflege effizienter Verwaltungssysteme				
Ressourcenverwaltung				
Finanzen (Kostenrechnung und Budgetierung)				
Gebäudemanagement				
Verwaltung von Hardware und Software				
Ressourcen für Personal und Studierende				
Veränderungsmanagement				
Planung des Veränderungsmanagements				
Umsetzung des Veränderungsmanagements				



Bewertung des Veränderungsmanagements				
Projektmanagement				
Qualität und Kundendienst, Marketing				
Feedback-Systeme (Qualitätszyklus)				
Qualitätssicherung				
Institutionelle Selbstbeurteilung				
Interne Kundenbetreuung				
Externe Kundenbetreuung				
Marketing				



Die Deskriptoren des Equals Kompetenzrahmens für akademisches Management

SELBSTMANAGEMENT	1	2	3	4
Reflexion über die eigene Leistung und den Einfluss auf andere	Ist sich der Bedeutung der Reflexion bewusst und kann bei Bedarf eine unterstützte Überprüfung der eigenen Leistung als Führungskraft anhand definierter organisatorischer Standards vornehmen.	Kann die eigene Leistung selbstständig anhand der organisatorischen Standards und unter Anwendung einschlägiger Techniken überprüfen.	Geht kritisch-reflektierend an die eigene Rolle heran und ist in der Lage, die eigenen Überzeugungen in Bezug auf das Management und die Anforderungen der Organisation zu untersuchen und zu hinterfragen und konstruktiv darauf zu reagieren.	Kann die Entwicklung reflektierter beruflicher Ansätze in der gesamten Organisation durch persönliches Beispiel und Arbeitsprozesse unterstützen.
Zeitmanagement	Kann sich ausreichend Zeit nehmen, um Führungsaufgaben wie vorgegeben zu erledigen.	Kann Prioritäten bei den Führungsaufgaben setzen und Arbeitsmethoden ermitteln, um die Zeit effektiv zu nutzen, einschließlich Planung, Delegation, Nutzung von IT-Ressourcen usw.	Kann Prozesse überprüfen, Empfehlungen aussprechen und Änderungen zur Verbesserung des Zeitmanagements innerhalb eines Arbeitsreferats vornehmen.	Kann die Entwicklung von zeitlich effektiven und effizienten Konzepten für die Abläufe in der gesamten Organisation unterstützen.
Stressbewältigung	Versteht die möglichen Ursachen und Symptome von Stress bei sich selbst und ist in der Lage, bei Bedarf Hilfe zu suchen.	Kann die Ursachen von Stress erkennen und entweder durch das eigene Verhalten oder durch die Gestaltung des eigenen Umfelds angemessen darauf reagieren.	Geht aktiv an die Führungsaufgabe heran, um den Stress für sich und die Kolleginnen und Kollegen zu minimieren.	Kann die Entwicklung einer Arbeitskultur unterstützen, die stressbewusst ist und das Wohlbefinden aller Kolleginnen und Kollegen fördert.
Entscheidungsfindung	Kann Entscheidungen auf der Grundlage von Nachweisen treffen, die den Praktiken der Organisation entsprechen.	Kann geeignete Daten ermitteln und gewinnen, um faktengestützte Entscheidungen gemäß den Praktiken der Organisation zu treffen.	Kann Entscheidungen auf der Grundlage eines Bewusstseins und einer kritischen Analyse der eigenen Perspektiven treffen und kann auf der Grundlage unvollständiger/komplexer Beweise wirksame Entscheidungen treffen.	Kann die Entwicklung eines Arbeitsumfelds unterstützen, das die evidenzbasierte Entscheidungsfähigkeit aller Mitarbeitenden schätzt und fördert.
Berufliche Entwicklung	Versteht die eigenen Bedürfnisse und sucht nach den notwendigen Mitteln, um diese Bedürfnisse zu erfüllen.	Reflektiert regelmäßig über die eigenen Bedürfnisse und hat geeignete Ziele und Aktivitäten entwickelt, um diese zu erreichen und zu bewerten.	Kann eine Reihe von Möglichkeiten, sich beruflich weiterzuentwickeln, effektiv planen und bewerten und diese mit den Bedürfnissen der Organisation in Einklang bringen.	Nimmt eine Vorbildfunktion in Bezug auf die berufliche Weiterentwicklung ein und kann andere schulen und fördern, damit sie ihren beruflichen Entwicklungsbedarf decken.



PERSONALSYSTEME UND -PROZESSE	1	2	3	4
	Ich kann bestehende Systeme und Prozesse bereitstellen.	Ich kann bewerten, was ich tue, und kann verschiedene Dinge ausprobieren.	Ich kann neue Systeme schaffen und auf institutioneller Ebene bewerten.	Ich kann die Entwicklung von Menschen und Prozessen fördern, um die organisatorischen Kapazitäten zu erhöhen.
Rekrutierung und Auswahl	Versteht die bestehenden Rekrutierungs- und Auswahlstrategien und -verfahren und kann sie umsetzen.	Hat ein größeres Bewusstsein der theoretischen Grundlagen von Rekrutierung und Auswahl und kann die derzeitigen Praktiken bewerten.	Kann Prozesse zur Verbesserung der derzeitigen Verfahren planen, umsetzen und ihre Wirksamkeit bewerten.	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die organisatorischen Kapazitäten bei der Rekrutierung und Auswahl zu erhöhen.
Einarbeitung	Kennt die bestehenden Einarbeitungsstrategien und -verfahren und kann sie umsetzen.	Hat ein größeres Bewusstsein für den Zweck der Einarbeitung. Kann eine Reihe von Einarbeitungstechniken anwenden und aktuelle Praktiken bewerten.	Kann ein wirksames Einarbeitungsprogramm in verschiedenen Kontexten planen, durchführen und evaluieren und dessen Wirksamkeit beurteilen.	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die organisatorischen Kapazitäten für eine effektive Einarbeitung zu erhöhen.
Leistungsüberprüfung	Er kennt die bestehenden Leistungsüberprüfungsstrategien und -verfahren und kann sie umsetzen.	Kennt eine Reihe von Leistungsüberprüfungstechniken und die ihnen zugrunde liegende Theorie und kann aktuelle Praktiken bewerten.	Kann ein Leistungsüberprüfungssystem planen, durchführen und bewerten. Anpassung der Leistungsüberprüfungsstrategien an die Bedürfnisse von Personen und Institutionen.	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die organisatorische Kapazität bei der Leistungsüberprüfung zu erhöhen.
Konfliktmanagement	Versteht Konflikte und die Grundsätze des Konfliktmanagements. Kann erkennen, wann diese Grundsätze angewendet werden sollten.	Hat ein größeres Bewusstsein für die verschiedenen Faktoren, die zum erfolgreichen Umgang mit Konflikten beitragen. Kann Konflikte in bestimmten (vertrauten) Situationen bewältigen.	Kann Konfliktmanagementprozesse auf individueller, teambezogener und institutioneller Ebene aufbauen und umsetzen.	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen unterstützen, um die organisatorischen Kapazitäten für Konfliktmanagementprozesse zu erhöhen.
Zielsetzung und Zielerreichung	Kann Ziele setzen.	Ist sich der verschiedenen Faktoren bewusst, die bei der Festlegung von Zielen und der Bewertung ihrer Erreichung eine Rolle spielen.	Kann ein System für die Zielsetzung und Zielerreichung, das sowohl den individuellen als auch den organisatorischen Anforderungen entspricht, wirksam planen, umsetzen und überwachen.	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen unterstützen, um die Fähigkeit der Organisation zu verbessern, Ziele zu setzen, zu erreichen und zu bewerten.



BERUFLICHE ENTWICKLUNG	1 Ich kann bestehende Systeme und Prozesse bereitstellen.	2 Ich bewerte, was ich tue, und kann verschiedene Dinge ausprobieren.	3 Ich kann neue Systeme schaffen und auf institutioneller Ebene bewerten.	4 Ich kann die Entwicklung von Menschen und Prozessen fördern, um die organisatorischen Kapazitäten zu erhöhen.
Bewertung der Personalbedürfnisse	Kann die etablierten Prozesse nutzen, um die Personalbedürfnisse zu bewerten.	Hat ein größeres Bewusstsein für die Theorie der Bedürfnisermittlung und kann die derzeitigen Praktiken bewerten.	Kann ein Verfahren zur Bewertung der Personalbedürfnisse entwickeln und dessen Wirksamkeit bewerten.	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen unterstützen, um die Fähigkeit der Organisation zur Beurteilung der Personalbedürfnisse zu verbessern
Beobachtungen	Kann die etablierten Beobachtungsinstrumente nutzen, um Beobachtungen durchzuführen und den Mitarbeitenden Feedback zu geben, damit sie sich weiterentwickeln können.	Hat ein größeres Bewusstsein für die praktische Anwendung der Beobachtung. Kann eine Reihe von Beobachtungsschemata anwenden und die derzeitige Beobachtungspraxis bewerten.	Kann ein effektives institutionelles Beobachtungsprogramm für eine Vielzahl von Kontexten entwerfen, das die Personalentwicklung und effektives Feedback fördert, und kann die Effektivität bewerten.	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die organisatorische Kapazität in der Beobachtungspraxis zu erhöhen
Feedback	Kann dem Personal auf der Grundlage der vorhandenen Instrumente und Systeme Feedback geben.	Kennt eine Reihe von Feedbacktechniken und die ihnen zugrunde liegende Theorie und kann aktuelle Praktiken bewerten.	Kann die Feedbackstrategien unter Einbeziehung oder Bezugnahme auf die institutionellen Anforderungen anpassen und die Wirksamkeit der Anpassung bewerten.	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die organisatorische Kapazität in Bezug auf verschiedene Feedback-Ansätze und deren Anwendung zu erhöhen.
Personalschulung und -entwicklung	Versteht die Prozesse der beruflichen Entwicklung und kann Personalschulungen in dem jeweiligen Kontext durchführen.	Ist sich des Spektrums der Elemente bewusst, die zu Personalschulung und -entwicklung beitragen, und ist in der Lage, die Bedürfnisse von Einzelnen wie auch der Gruppe zu berücksichtigen.	Kann ein kohärentes Personalentwicklungsprogramm entwerfen, planen und durchführen, das auf die Bedürfnisse des Lehrpersonals abgestimmt ist und in verschiedenen Kontexten durchgeführt werden kann.	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die organisatorischen Kapazitäten für die Konzeption, Planung und Durchführung eines kohärenten und angemessenen Programms der Personalschulung und -entwicklung zu erhöhen.
Coaching und Mentoring	Versteht den Unterschied zwischen Coaching und Mentoring und kann eine begrenzte Anzahl von Techniken anwenden.	Kennt ein breiteres Spektrum an Coaching-/Mentoring-Techniken und kann je nach Kontext fundierte Entscheidungen über den geeigneten Einsatz treffen.	Kann ein Coaching- und/oder Mentoring-System entwerfen und umsetzen, das den Bedürfnissen von Einzelnen und der Unternehmenskultur gerecht wird.	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die organisatorischen Kapazitäten für Mentoring- und Coaching-Systeme zu erhöhen.



Berufliche Entwicklung	Versteht die Grundsätze der beruflichen Entwicklung und kann, sofern vorhanden, aktuelle Organisationssysteme anwenden.	Ist sich der Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung der Mitarbeitenden bewusst und weiß, wie man diese umsetzen kann.	Verfügt über ein ausgeprägtes Bewusstsein für die berufliche Entwicklung und kann das Angebot an Möglichkeiten für die Mitarbeitenden planen, umsetzen, bewerten und verbessern.	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die organisatorischen Kapazitäten zur Unterstützung der beruflichen Entwicklung zu erhöhen.
-------------------------------	---	--	--	---

GESTALTUNG VON KURSEN UND BEWERTUNGEN	1	2	3	4
	Ich kann bestehende Systeme und Prozesse bereitstellen.	Ich kann bewerten, was ich tue, und kann verschiedene Dinge ausprobieren.	Ich kann neue Systeme schaffen und auf institutioneller Ebene bewerten.	Ich kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die organisatorische Kapazität zu erhöhen.
Bedarfsanalyse	Versteht die bestehende Bedarfsanalyse für Instrumente/Systeme/Verfahren und kann sie anwenden.	Kann die Wirksamkeit einer Bedarfsanalyse bewerten und alternative Fragen/Methoden oder Instrumente erproben.	Kann neue Bedarfsanalysen für verschiedene Lernkontexte erstellen und deren Wirksamkeit bewerten.	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die organisatorischen Kapazitäten für die Erstellung und Bewertung von Bedarfsanalysen für verschiedene Lernkontexte zu erhöhen.
Strukturierung eines Kurses	Versteht die Grundlagen der Kursgestaltung und wie diese in der aktuellen Kursstruktur der eigenen Organisation angewendet wird.	Zeigt Verständnis und Kompetenz im Bereich der Forschung und kann Änderungen in laufenden Kursen vornehmen und bewerten.	Kann eine Kursstruktur erstellen, die die geforderten Ziele erfüllt, und ihre Wirksamkeit bewerten.	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die organisatorische Kapazität im Prozess der Kurserstellung zu erhöhen.
Technische Unterstützung für den Unterricht	Versteht, wie die vorhandene Technologie die Durchführung der aktuellen Kurse unterstützt.	Kann die Wirksamkeit aktueller Technologien und Forschungsalternativen sowie deren Auswirkungen auf das Lernen beurteilen.	Kann neue akademische Technologien einführen und ihre Auswirkungen auf das Lernen bewerten.	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die organisatorische Kapazität im Prozess der Erprobung und Bewertung neuer technischer Lösungen zu erhöhen.
Akademische Unterstützung für Studierende	Kann mit dem derzeitigen System arbeiten, um Studierende akademisch zu unterstützen.	Versteht die Rolle der akademischen Unterstützung für Studierende und kann die Wirksamkeit der aktuellen Maßnahmen bewerten.	Kann ein System der akademischen Unterstützung für Studierende schaffen, das sich positiv auf die Lernergebnisse der Studierenden auswirkt.	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die organisatorischen Kapazitäten für eine wirksame Unterstützung der Studierenden zu erhöhen und deren



				Auswirkungen zu bewerten.
Kursüberprüfung	Kann bestehende Prozesse nutzen, um Kurse zu überprüfen und ihre Auswirkungen auf den Fortschritt der Studierenden zu bewerten.	Verfügt über gute Kenntnisse der verschiedenen Methoden und Verfahren zur Überprüfung von Kursen.	Kann einen Überprüfungsprozess für Kurse schaffen, der die Wirkung des Kurses effektiv misst.	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die organisatorischen Kapazitäten für die Überprüfung von Kursen zu erhöhen.
Bewertung	Versteht die aktuellen Bewertungsanforderungen/-bedürfnisse und -grundsätze von Sprachschulorganisationen und wie sie auf den Kontext anwendbar sind.	Verfügt über gute Kenntnisse der neuesten Forschungsergebnisse im Bereich der Bewertung und kann die Wirksamkeit des derzeitigen Bewertungssystems auf der Grundlage dieser Forschungsergebnisse beurteilen.	Kann Beurteilungsverfahren für einen neuen Kurs oder einen neuen Kontext recherchieren und erstellen und deren Wirksamkeit bewerten.	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die organisatorischen Kapazitäten in Bezug auf die Bewertungstheorien und deren Anwendung zu erhöhen.

PLANUNG UND VERWALTUNG	1	2	3	4
	Ich kann bestehende Systeme und Prozesse bereitstellen.	Ich kann bewerten, was ich tue, und kann verschiedene Dinge ausprobieren.	Ich kann neue Systeme schaffen und auf institutioneller Ebene bewerten.	Ich kann die Entwicklung von Menschen und Prozessen fördern, um die organisatorischen Kapazitäten zu erhöhen.
Stundenplangestaltung	Kann ein bestehendes System zur Stundenplangestaltung implementieren.	Versteht die Grundsätze der Stundenplangestaltung und kann bestehende Systeme entsprechend anpassen.	Kann Systeme für die Stundenplangestaltung entwickeln und umsetzen, die den Bedürfnissen aller Beteiligten gerecht werden.	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die organisatorischen Kapazitäten für die Nutzung von Systemen zur Stundenplangestaltung zu erhöhen.
Meetings	Versteht den Zweck von Meetings und weiß, wie man sie durchführt.	Hat ein größeres Bewusstsein für die Grundsätze von Meetings und weiß, wie man diese effektiv plant, leitet, an ihnen teilnimmt und sie nachbereitet.	Kann ein effektives System von Meetings in verschiedenen Kontexten entwerfen und deren Wirksamkeit bewerten.	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die organisatorischen Fähigkeiten zur effektiven Nutzung von Meetings zu verbessern.
Strategie und Planung	Kann grundlegende Planungs- und Verwaltungsaufgaben entsprechend den	Kann die Planung und Verwirklichung der Prioritäten des Referats und der allgemeinen strategischen Ziele leiten.	Verfügt über ein gutes Verständnis der Gesamtstrategie der Organisation und kann zu den internen und externen Schritten beitragen, die zur	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die organisatorischen Kapazitäten für die strategische Ausrichtung



	Prioritäten des Referats kompetent ausführen.		Erreichung dieser Strategie erforderlich sind.	auf der Ebene des Referats und der gesamten Organisation zu erhöhen.
Schaffung und Pflege effizienter Verwaltungssysteme	Kann die bestehenden Systeme implementieren.	Hat ein größeres Bewusstsein und kann einige Verbesserungen an den derzeitigen Systemen vornehmen.	Kann Verwaltungsprozesse systematischer bewerten und weiterentwickeln.	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die organisatorische Fähigkeit zur effektiven Integration von Systemen zu erhöhen.



RESSOURCENVERWALTUNG	1	2	3	4
Finanzen (Kostenrechnung und Budgetierung)	Weiß, wie die vorhandenen Ressourcen und das Budget, für das er/sie verantwortlich ist, zu verteilen sind.	Hat ein größeres Bewusstsein dafür, wie Prioritäten bei den zu verantwortenden Ausgaben zu setzen sind, um die strategischen Ziele der Sprachschulorganisation zu erreichen.	Kennt eine Reihe von Finanzsystemen und -prozessen, wie z. B. Kostenkalkulation, Angebotserstellung usw., und weiß, wie man diese Systeme und Prozesse angemessen und effektiv einsetzt.	Hat die Gesamtbudgetverantwortung und kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die organisatorischen Kapazitäten im Finanzmanagement zu erhöhen.
Gebäudemanagement	Versteht, was Gebäudemanagement beinhaltet und kann die bestehenden Verfahren zur Aufrechterhaltung der Qualität der Einrichtungen anwenden.	Hat ein gutes Bewusstsein für die Bandbreite und den Umfang des Gebäudemanagements und kann auf einer grundlegenden Ebene Verbesserungen vornehmen, um die Qualität der Einrichtungen zu verbessern.	Hat ein größeres Bewusstsein für die Bedürfnisse und Anforderungen in Bezug auf Einrichtungen und kann diese effizient und effektiv verwalten und budgetieren.	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen erleichtern, um die organisatorischen Fähigkeiten zur Nutzung aller Aspekte von Einrichtungen und deren effektiver Verwendung zu verbessern.
Verwaltung von Hardware und Software	Kennt die vorhandene Hard- und Software und kann das Personal bei deren Nutzung auf grundlegendem Niveau unterstützen.	Versteht Systeme zur Verbesserung der Effizienz und Effektivität in allen Bereichen der Sprachschulorganisation und ist in der Lage, diese anzuwenden und kritisch zu bewerten.	Kann ein Systemaudit [Hardware und Software] durchführen, die Daten analysieren und Empfehlungen für Änderungen oder Verbesserungen auf der Grundlage des Budgets, der Daten und des eigenen breiteren Wissens aussprechen.	Beaufsichtigt die Effektivität und Zuverlässigkeit aller Hardware- und Softwaresysteme und kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die organisatorischen Kapazitäten im IT-Management zu erhöhen.
Ressourcen für Personal und Studierende	Kann relevante und nützliche Ressourcen für das Personal und die Studierenden beschaffen und kann die Ressourcen auf einem guten Niveau organisieren und pflegen.	Hat ein größeres Bewusstsein für die unterschiedlichen Bedürfnisse von Mitarbeitenden und Studierenden in Bezug auf Ressourcen und bietet eine ausgewogene und entwicklungsfähige Palette von Ressourcen.	Kann Ressourcen evaluieren, um sicherzustellen, dass sie aktuell und für die Bedürfnisse von Mitarbeitenden und Studierenden relevant sind.	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die organisatorische Kapazität zur Aufrechterhaltung angemessener Ressourcen für Mitarbeitende und Studierende zu erhöhen.



VERÄNDERUNGS MANAGEMENT	1 Ich kann bestehende Systeme und Prozesse bereitstellen.	2 Ich kann bewerten, was ich tue, und kann verschiedene Dinge ausprobieren.	3 Ich kann neue Systeme schaffen und auf institutioneller Ebene bewerten.	4 Ich kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die organisatorische Kapazität zu erhöhen.
Veränderungsmanagement – Planung	Versteht die Bedürfnisse und Kapazitäten der Beteiligten und kann einfache Aktivitäten zur Erreichung der festgelegten Ziele planen.	Kann einen Aktionsplan mit mehreren Aktivitäten entwerfen, der zu einer größeren Veränderungsinitiative beitragen könnte.	Kann einen Aktionsplan für Veränderungen auf Ebene der Sprachschulorganisation entwerfen, der auf einem prinzipiellen Ansatz beruht.	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die organisatorische Kapazität bei der Planung von Veränderungen zu erhöhen.
Veränderungsmanagement – Umsetzung	Kann einen Aktionsplan für eine einzelne Tätigkeit umsetzen oder andere bei der Umsetzung unterstützen, um festgelegte Ziele zu erreichen.	Kann einen Aktionsplan mit mehreren Aktivitäten umsetzen oder andere bei der Umsetzung unterstützen, der sich an einer größeren Veränderungsinitiative orientieren kann.	Kann einen Aktionsplan für Veränderungen auf Ebene der Sprachschulorganisation umsetzen oder andere bei der Umsetzung unterstützen.	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die organisatorische Kapazität zur Umsetzung von Aktionsplänen für Veränderungen auf allen Betriebsebenen und von Einzel- bis zu Multiaktivitätsinitiativen zu erhöhen.
Veränderungsmanagement – Bewertung	Kann die Wirksamkeit der Veränderungsaktivitäten im Hinblick auf das Erreichen ihrer Ziele und die unmittelbaren Auswirkungen der Veränderungsaktivitäten auf die Beteiligten überwachen und bewerten.	Kann die Auswirkungen der Veränderungsmaßnahmen auf die Praxis der Sprachschulorganisation längerfristig überwachen und bewerten und die Daten für die weitere Planung nutzen.	Kann überwachen und bewerten, wie sich Veränderungsaktivitäten auf die definierten Ergebnisse der Praxis der Sprachschulorganisation auswirken und die Daten für die weitere Planung nutzen.	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die organisatorischen Kapazitäten zur Bewertung der Praxis zu erhöhen.
Projektmanagement	Versteht die Grundsätze des Projektmanagements und wendet sie bei der Durchführung von Maßnahmen in einem Projekt an.	Kann grundlegende Projekte planen, leiten, durchführen und ihre Wirksamkeit bewerten.	Kann komplexe Projekte in unterschiedlichen Zusammenhängen planen, leiten, durchführen und bewerten.	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die organisatorische Fähigkeit zur Planung, Leitung, Durchführung und Bewertung von Projekten zu verbessern.



QUALITÄT UND KUNDENDIENST, MARKETING	1	2	3	4
Feedback-Systeme (Qualitätszyklus)	Kennt Feedbacksysteme wie Umfragen und Fokusgruppen und weiß, wie man sie durchführt.	Kann Feedback konzipieren, verteilen und analysieren und auf der Grundlage der aufgeworfenen Fragen geeignete Maßnahmen ermitteln und ergreifen.	Kann Feedback analysieren, es mit den institutionellen Zielen in Beziehung setzen und Maßnahmen zur Verbesserung ergreifen.	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die organisatorischen Kapazitäten für die Gestaltung, Umsetzung und Bewertung von Feedbacksystemen zu erhöhen.
Qualitätssicherung	Kennt die Grundsätze der Qualitätssicherung und weiß, wie man sie anwendet.	Kann die Qualitätssicherungssysteme des Referats planen, überprüfen und verbessern.	Kann die Qualitätssicherungssysteme und -ergebnisse des Referats in die Qualitätssicherungsmechanismen der institutionellen Selbstbeurteilung der Sprachschulorganisation integrieren und die Anforderungen externer Stellen erfüllen.	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die organisatorische Fähigkeit zur Planung und Umsetzung der relevanten Qualitätssicherungssysteme zu erhöhen.
Institutionelle Selbstbeurteilung	Kennt die wichtigsten Grundsätze der institutionellen Selbstbeurteilung und weiß, wie man sie anwendet.	Kann die vorhandenen Instrumente der institutionellen Selbstbeurteilung nutzen und sie bei Bedarf bewerten und verbessern.	Kann die institutionelle Selbstbeurteilung des Referats in die umfassendere institutionelle Selbstbeurteilung der Sprachschulorganisation integrieren und die Anforderungen externer Stellen erfüllen.	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die organisatorische Fähigkeit zur Durchführung institutioneller Selbstbeurteilung zu erhöhen.
Interne Kundenbetreuung	Kennt die Grundsätze der internen Kundenbetreuung und weiß, wie man bestehende Systeme einsetzt.	Kann die bestehenden Systeme nutzen, um die Erwartungen und Bedürfnisse interner Kunden zu ermitteln und sie zu überprüfen, um Verbesserungen in der Customer Journey vorzunehmen.	Kann die internen Kundenbetreuungssysteme verbessern und die Bedürfnisse der internen Kunden auf der Grundlage der institutionellen Ziele besser erfüllen.	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die Fähigkeit der Organisation zu erhöhen, interne Kundenbetreuungssysteme zu entwerfen, zu bewerten und zu verbessern.
Externe Kundenbetreuung	Kennt die Grundsätze der internen Kundenbetreuung und weiß, wie man bestehende Systeme	Kann die bestehenden Systeme nutzen, um die Erwartungen und Bedürfnisse externer Kunden zu ermitteln und sie zu überprüfen, um die Customer Journeys zu	Kann die externen Kundenbetreuungssysteme verbessern und die Bedürfnisse der externen Kunden auf der Grundlage der institutionellen Ziele	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die Fähigkeit der Organisation zu erhöhen, externe Kundenbetreuungssysteme



	einsetzt.	verbessern.	besser erfüllen.	zu entwerfen, zu bewerten und zu verbessern.
Marketing	Kennt die Grundsätze des Marketings und weiß, wie man sie anwendet.	Kann die Erstellung von Marketingplänen mit Zielvorgaben auf der Grundlage interner und externer Audits verstehen und mitgestalten.	Kann das Marketing des Referats wirksam mit Marketinginitiativen auf Ebene der Sprachschulorganisation verknüpfen und wirksam zu Marketingentscheidungen beitragen.	Kann die Entwicklung von Personal und Prozessen fördern, um die Fähigkeit der Organisation zu verbessern, relevante Marketingaktivitäten zu verstehen und sich effektiv daran zu beteiligen.

Spinnendiagramm- und Profiling-Tools: Anweisungen für den Gebrauch

Dem Kompetenzrahmen für akademisches Management sind zwei Exceldateien beigelegt:

1. Spinnendiagramm- und Profiling-Tool für einzelne Führungskräfte
2. Spinnendiagramm-Tool für Teams

Diese Dateien sollten zusammen mit dem vollständigen Satz der Kategorien, Unterkategorien und Stufendeskriptoren des Kompetenzrahmens für akademisches Management verwendet werden.

Spinnendiagramm- und Profiling-Tool für einzelne Führungskräfte

In der Datei „AMCF_spidergram_and_profile_tool“ finden Sie die folgenden Blätter (am unteren Rand des Bildschirms):



Die ersten beiden Blätter (data input sheet EXAMPLE; spidergram EXAMPLE) zeigen ein Beispiel für ein Spinnendiagramm, das für alle Kategorien des Kompetenzrahmens für akademisches Management erstellt wurde.

Wenn Sie sehen möchten, wie sich das Beispiel-Spinnendiagramm verändert, ändern Sie die Werte in der hervorgehobenen Spalte. Denken Sie daran, dass der Höchstwert 4 und der Mindestwert 1 ist.

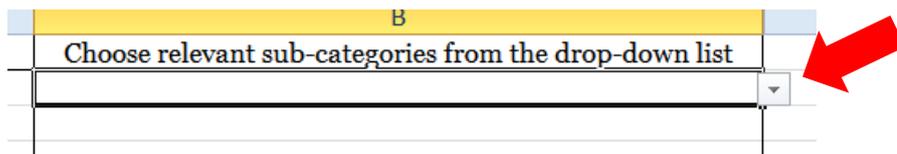


Um Ihr eigenes Spinnendiagramm für alle Kategorien des Kompetenzrahmens für akademisches Management sowie Spinnendiagramme für jede einzelne Kategorie zu erstellen, gehen Sie wie folgt vor:

1. Gehen Sie auf „data input sheet BLANK“ (Dateneingabeblatt LEER).
2. Geben Sie Ihre Einschätzung der Stufe für jede der Unterkategorien ein (die gelb markierte Spalte).
3. Gehen Sie dann auf „spidergram all categories“ (Spinnendiagramm alle Kategorien), um Ihr Spinnendiagramm für alle Kategorien des Kompetenzrahmens für akademisches Management zu sehen, und auf „spidergram categories“ (Spinnendiagramm Kategorien), um separate Spinnendiagramme für jede der 8 Kategorien des Kompetenzrahmens für akademisches Management zu sehen. Ihre Bewertungen werden durch eine braune Linie dargestellt.
4. Die einzigen Zellen, die Sie bearbeiten können, sind die gelb markierten. Alle anderen Zellen sind gesperrt.

Unter dem Blatt „PROFILE drop-down list“ (Dropdown-Liste PROFIL) rechts können Sie ein Stellenprofil erstellen oder innerhalb jeder Kategorie des Kompetenzrahmens für akademisches Management die Unterkategorien auswählen, die in einem bestimmten Kontext am relevantesten sind. Um ein solches Profil zu erstellen, gehen Sie wie folgt vor:

1. Klicken Sie in der ersten Zelle auf „Choose relevant sub-categories from the drop-down list“ (Wählen Sie relevante Unterkategorien aus der Dropdown-Liste) – es erscheint ein kleiner Pfeil auf der rechten Seite.



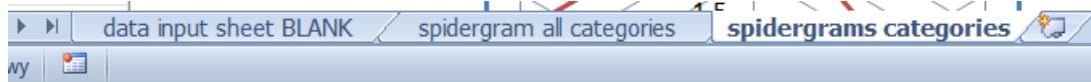
2. Klicken Sie auf den kleinen Pfeil, um eine Dropdown-Liste aufzurufen.
3. Wählen Sie eine relevante Unterkategorie aus.
4. Gehen Sie zur nächsten Zeile, klicken Sie auf die Zelle, um eine Dropdown-Liste aufzurufen und eine andere relevante Unterkategorie auszuwählen.
5. Die Dropdown-Liste für jede der 8 Kategorien des Kompetenzrahmens für akademisches Management ist anders und enthält die Unterkategorien für die jeweilige Kategorie.
6. Sobald Sie die relevanten Unterkategorien für jede Kategorie des Kompetenzrahmens für akademisches Management ausgewählt haben, ist ein spezifisches Profil fertig – Sie können es ausdrucken, als PDF speichern oder in ein Word-Dokument kopieren.

Spinnendiagramm-Tool für Teams

Diese Datei ermöglicht die Erstellung von Spinnendiagramm-Profilen von Teams mit bis zu 20 Mitgliedern.



In der Datei „AMCF_spidergram_TEAMS“ finden Sie die folgenden Blätter (am unteren Rand des Bildschirms):



Um ein Spinnendiagramm-Profil Ihres Teams zu erstellen, gehen Sie wie folgt vor:

1. Geben Sie im Blatt „data input sheet BLANK“ (Dateneingabeblatt LEER) die Bewertung jedes Teammitglieds für jede Unterkategorie in die gelben Felder ein. P(erson) 1–20 sind Ihre Teammitglieder und Sie können ihre Namen anstelle von P1, P2 usw. eingeben.
2. Geben Sie die Anzahl der Mitglieder in Ihrem Team ein – wenn Sie dies nicht tun, können Sie die Durchschnittswerte für Ihr Team pro Kategorie oder Unterkategorie nicht sehen und es werden keine Spinnendiagramme erstellt.
3. Wenn Sie alle Daten eingegeben haben, können Sie das Team-Spinnendiagramm für alle Kategorien sowie die Spinnendiagramme für jede Kategorie einzeln sehen.
4. Sie können nur in die gelben Zellen Daten eingeben. Alle anderen Zellen sind gesperrt.



www.eaquals.org

info@eaquals.org



Eingetragene Wohltätigkeitsorganisation im Vereinigten Königreich: 1143547

Eingetragen in England und Wales: 07727406

Eingetragener Sitz: 1. Etage, Arthur Stanley House, 40–50 Tottenham Street, London W1T 4RN