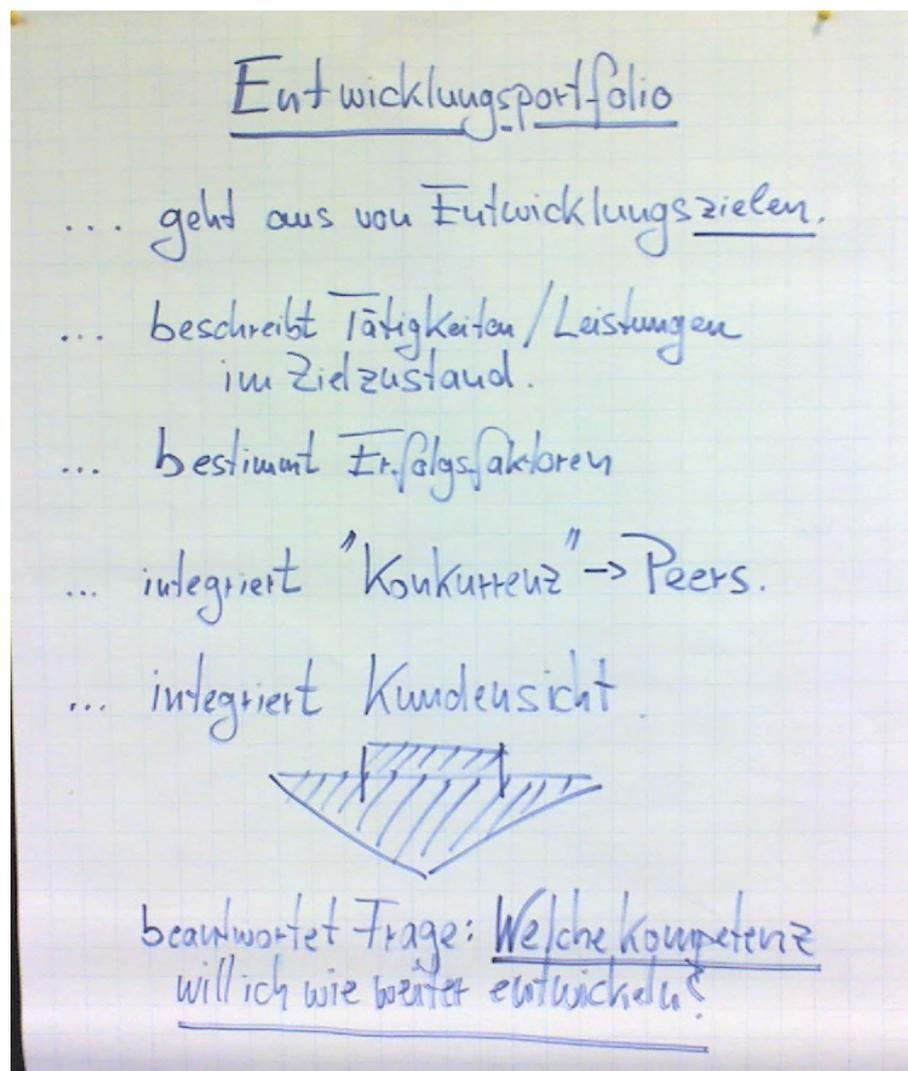




## (M)ein berufliches Entwicklungsportfolio erstellen

Michael Loebbert  
2019





Das Entwicklungsportfolio ist in einer systematischen Portfolioarbeit der nächste Schritt nach dem Fähigkeitsportfolio. Mindestens sollte ich eine Vorstellung davon haben, welche Fähigkeiten und Stärken mich besonders auszeichnen. Das Fähigkeitsportfolio richtet die Aufmerksamkeit besonders auf meine Ressourcen. Das Entwicklungsportfolio setzt diese jetzt ins Verhältnis zu meinem beruflichen Zielen und möglichen Wertbeiträgen.

- Welches berufliche Entwicklungsziel will ich als Coach und Berater\*in (in etwa) erreichen?
- Welche professionelle Rolle will ich dabei (in etwa) ausfüllen. Was wird gebraucht? Was kann ich gut und macht mir Freude?
- Bewährt hat sich eine Zeitperspektive von 1,5 bis maximal 3 Jahren.

=> Schreibe einfach zuerst mal eine halbe Seite Text. Vielleicht nutzen auch Daten aus kreativen Erfahrungen wie Zukunftsbild malen und Phantasiereise.

**Also: Welchen beruflichen Entwicklungsschritt will ich zum Zeitpunkt X gegangen sein?**

Was? .....

Bis wann? .....

Das Verfahren lehnt sich an die berühmte Produktmatrix der Boston Consulting Group (BCG Matrix)<sup>1</sup> an: Ich-selbst als Unternehmen (ICH-AG). – Das persönliche Entwicklungsportfolio unterstützt schnell und zuverlässig dabei, eine gegebene Situation zielgerichtet und erfolgreich zu verbessern (Standardverfahren im Karriere- und Laufbahn-Coaching).

### *Schritt 1*

Erstelle eine Liste der wichtigsten Tätigkeiten, die Du in Deiner zukünftigen Arbeit als coachende Person und Berater\*in (Entwicklungsziel) ausüben willst.

- 
- 
- 
- 
- 

---

<sup>1</sup> Der kritische Punkt der BCG Matrix in der behaupteten Voraussetzung eines positiven Zusammenhangs von Marktanteil und Rentabilität wird ausgespart. Coaching ist ja kein Massenprodukt.



- 
- 
- 
- 
- 

### *Schritt 2*

Welches sind die Erfolgsfaktoren dafür, dass Du mit diesen Tätigkeiten auch Deine Ziele erreichen und Ergebnisse erzielen und wirklich gut<sup>2</sup> sein kannst?

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

### Schritt 3

Welche Fähigkeiten brauchst Du dafür? Welche Fähigkeiten würden Dir helfen Deine Erfolgsfaktoren systematisch zu verbessern? – Nennen Sie vielleicht 10 wichtige Fähigkeiten.

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

### Schritt 4

Erstelle eine Liste. Bewerte jede einzelne Fähigkeit. Hol dir dazu Feedback von Kollegen (Peers), Vorgesetzten und Kunden.

Einschätzung im Sinne Benchmark gegenüber Deinen Mitbewerbern/Markt, um Positionen, die Du im Unternehmen oder auch freiberuflich erreichen willst.

---

<sup>2</sup> Worin ich glaube, nicht wirklich gut sein zu können, würde ich mir auch nicht als berufliches Entwicklungsziel setzen.



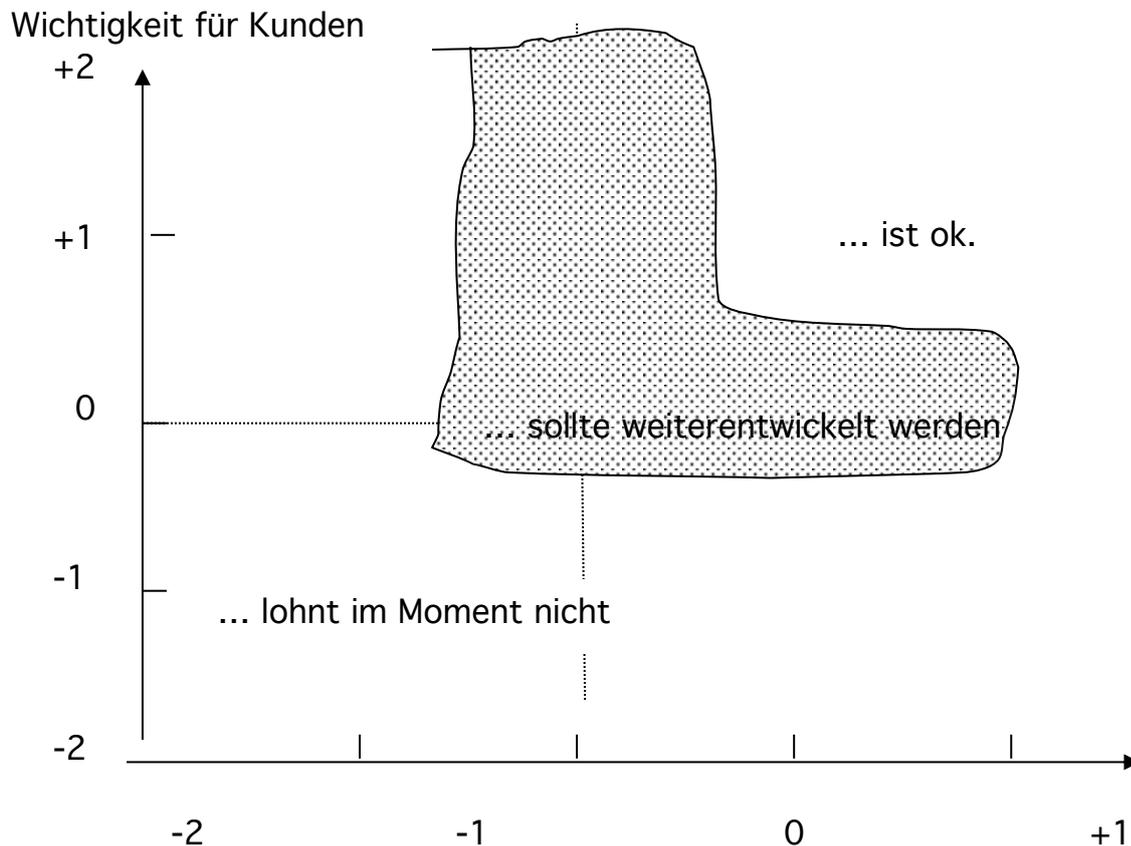
Einschätzung Deiner Fähigkeit in der Wichtigkeit für Deine Kunden, die Empfänger Deiner Coachingleistung (MA, Vorgesetzte, externe Kunden, Shareholders etc. – Gegebenenfalls ist es nützlich, Empfänger danach zu unterscheiden, wer am meisten Einfluss auf Ihren Erfolg nehmen kann.)

Fähigkeit	Vergleich Mitbewerber -2 bis +2	Kundenwichtigkeit -2 bis +2



### Schritt 5

Trage jetzt Deine (subjektiven) Werte in ein Koordinatenkreuz ein.



+2

Benchmark besser als Mitbe-

werber

### Schritt 6

Bewerte die Fähigkeiten, die Du weiterentwickeln solltest. Am wirkungsvollsten ist es, wenn Du Dich auf die Fähigkeiten konzentrierst die in einer Art „Schlauch“ um das obere Feld der 4-Felder-Tafel liegen.

Ist klar, was ok ist, muss nicht weiterentwickelt werden. Was für meine Kunden nicht wichtig ist, und wo ich schlechter als andere bin, lohnt auch nicht.

- 
- 
- 
-



- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

*Schritt 7*

Erstelle einen Massnahmenplan für Deine nächsten Schritte der Entwicklung Deiner Fähigkeiten..

WAS?

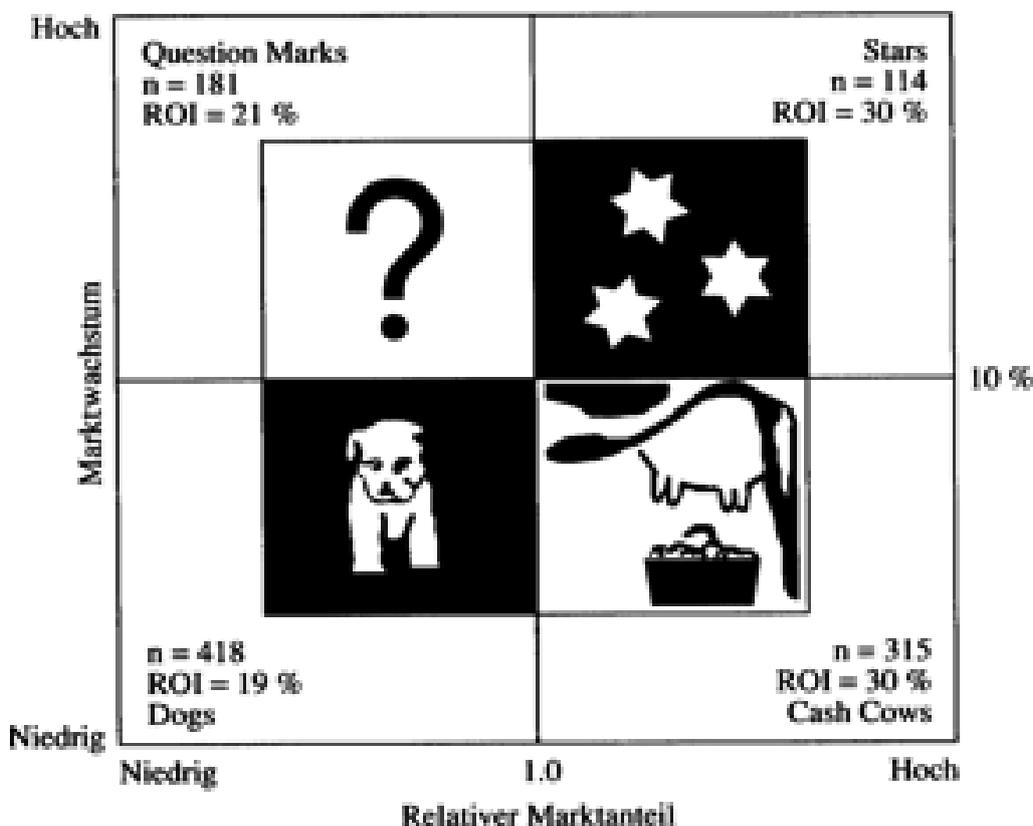
BIS WANN?



### Hintergrundinformation: Produkt- oder Service-Offering-Portfolio nach BCG

Das Produkt-Portfolio war ein Standard-Instrument der Boston Consulting Group (BCG) zur Portfolioanalyse. In der strategischen Ausrichtung von Unternehmen – Du als Ich AG – sollte darauf geachtet werden, dass das in einer Untersuchung von erfolgreichen Unternehmen errechnete Verhältnis der Produkte realisiert werden sollte. - Nach einiger Erfahrung wissen wir heute, dass diese "Erfolgsrezepte" sich nicht so einfach übertragen lassen.

Dennoch lassen sich aus dem branchen- und produkt-bezogenen Lebenszyklus von Produkten Aussagen für die strategische Ausrichtung von Produkt-Portfolios machen: Für die Beurteilung Ihres momentanen Portfolios ersetzen Sie auf der X-Achse die Beurteilung "relativer Marktanteil" durch "Rentabilität". Damit bekommen Sie eine klare Aussage über den "Entwicklungsstand" Ihres Portfolios.



- Welche Produkte wollen Sie mit welchem Aufwand vom rechten in den linken Teil bzw. in den Star-Quadranten bringen?
- Je weiter links und unten Sie ihre Produkte eingeschätzt haben, desto größere Investitionen werden dafür notwendig sein.
- Erfolgversprechende nächste kurzfristige Entwicklungsschritte versprechen Produkte, die relativ "nah" am Starquadranten angesiedelt sind.
- Eine interessante strategische Option ist auch, über Maßnahmen nachzudenken, aus Cash-Cows wieder Stars zu machen.

Der Einsatz von Portfoliomatrizen ist jeweils gekennzeichnet durch die Abfolge von



**vier Schritten** (vgl. Christian Scholz 1987, Strategisches Management, S. 187-189):

1. Zunächst sind die *Dimensionen* der Matrix entsprechend dem spezifischen Analyseziel festzulegen.
2. Die resultierenden Zellen der Portfoliomatrix werden inhaltlich beschrieben und durch Bezeichnungen *kategorisiert*.
3. Die *Konfigurationsbedingung* gibt an, welche Relation zwischen den Belegungszahlen der einzelnen Zellen vorliegen sollte, gibt also an, wie das Portfolio in einem stabilen (Ziel-)Zustand aussehen sollte.
4. *Normstrategien* geben an, welche Bewegung Geschäftseinheiten in Abhängigkeit von der realisierten Matrixzelle vornehmen sollen.

Vor allem die Normstrategien sind damit typisch für die Vorgehensweise des pragmatisch-präskriptiven Strategieverständnisses.

Kategorie	Normstrategie
„Question Mark“	In Abhängigkeit von der Zukunftsperspektive: ⇒ verstärkte Wachstumsstrategie zur Verbesserung der relativen Kostenposition oder ⇒ klare Desinvestitionsentscheidung
„Star“	weitere Investitionen zur Verbesserung des relativen Marktanteils und Verteidigung der Marktführerschaft
„Cash Cow“	In Abhängigkeit von der Zukunftsperspektive: ⇒ für starke Cash Cows Abschöpfungsstrategie und Positionsstabilisierung („Milking“) ⇒ für schwache Cash Cows Ausschachten („Harvesting“)
„Dog“	⇒ Mittelfristig Desinvestitionen über „Ausschlachten“ oder Verkauf

### Übersicht: Normstrategien für das Marktwachstum-Relativer Marktanteil-Portfolio

Der Portfolio-Ansatz ist in in der Praxis aufgrund seiner **Vorteile** weit verbreitet:

- ⇒ Portfolios ermöglichen es auf eine recht *einfache* Art, die Erwartungen des Top Managements – das bist in dem Fall Du ☺ – für ihre Geschäftseinheiten – das bist auch Du – zu klären.
- ⇒ Die strategische Diskussion wird auf einige *wenige Schlüsseldimensionen* fokussiert.
- ⇒ Strategische Planungsvorgaben werden auf die einzelnen Geschäftseinheiten *spezifisch* ausgerichtet.
- ⇒ *Deinvestierung* wird *als gültige Strategie legitimiert*, anstatt als Eingeständnis eines Versagens zu gelten.

Die Portfoliomatrix ist ein Werkzeug zur Strategieformulierung, das hinsichtlich vielfältiger organisationsstrategischer Fragestellungen eingesetzt werden kann und zu der Bewältigung von Umweltkomplexität einen wichtigen Beitrag leistet.