

Dieser Bericht wurde erstellt für

**Manfred Mustermann**



## 360° Führungskräftefeedback

LÖSUNGSORIENTIERTES 360°™

Bereitgestellt durch:  
SchmezerConsulting  
Ulrich Schmezer  
Hauptstr. 27  
74376 Gemmrigheim  
[www.schmezer-consulting.de](http://www.schmezer-consulting.de)  
Tel.: 07143 - 969 279-0

Jegliche Art der kommerziellen Weitergabe oder Vervielfältigung nur mit ausdrücklicher Erlaubnis der Lizenzinhaber Deutschland Schmezer Consulting und Zander Management

## 360°-Führungskräftefeedback

Danke, dass Sie an dieser Multi-Bewertung teilgenommen haben und willkommen zu Ihrem Bericht. Dieser Ansatz ist eine einzigartige Chance zu erfahren, wie andere Ihre Leistung einschätzen. So können Sie Ihr Selbst- mit dem Fremdbild vergleichen. Gleichzeitig bietet es Ihnen erste Verbesserungsvorschläge an.

Leseanleitung des Berichts:

Bitte lesen Sie den vollständigen Bericht sorgfältig. Einige Ergebnisse werden Ihren Vorstellungen entsprechen, andere werden Sie überraschen. Wir empfehlen Ihnen, den Bericht wie ein Handbuch zu nutzen: unterstreichen Sie die wichtigen Teile und notieren Sie Ihre Gedanken.

Nutzen Sie das Feedback um Ihre wichtigsten Verbesserungspotentiale zu identifizieren und formulieren Sie einen spezifischen Aktionsplan. Stellen Sie sicher, dass Ihr Ziel eine detaillierte Beschreibung Ihres zukünftigen Verhaltens beinhaltet (wie möchten Sie in Zukunft agieren und sich verhalten). Ihr Plan sollte berücksichtigen, in welchen Situationen Sie Ihre neuen Verhaltensmuster anwenden können und wer Sie dabei beobachten und Ihnen Feedback geben kann. Wir wünschen Ihnen bei Ihrer kontinuierlichen Weiterentwicklung viel Erfolg!

### Statistische Daten

Organisation:	SchmezerConsulting
Projekt:	360 ° Feedback M. Bebenek
Generiert am:	2014-04-11 12:51
Antwort-Quote für diesen Bericht:	37% (11 out of 29)

Beantwortete Kategorien:	Eingeladen	Ausgeführt
Selbst:	1	1
Mitarbeiter:	7	1
Kollegen:	16	7
Vorgesetzte:	3	1
Andere:	2	1

## Ihre 5 größten Stärken

1.	Ist organisiert und effizient
2.	Zeigt hohes Engagement für die Arbeit
3.	Sorgt für ein freundliches und offenes Betriebsklima
4.	Steht zu seinen/ihren Grundsätzen
5.	Entscheidet zeitnah und eindeutig

## Ihre Top 3 Verbesserungspotentiale

1.	Berücksichtigt die Gefühle Anderer (Empathie)
2.	Offen für neue Ideen und unterschiedliche Gesichtspunkte
3.	Generiert Möglichkeiten als Team zusammenzuwachsen

## Zusammenfassung der Kommentare

1.

Verbesserungs-  
bereich

**Berücksichtigt die Gefühle Anderer (Empathie)**

### Verbesserungsvorschläge

In Gesprächen überlegt Dinge formulieren und somit den Gegenüber nicht in seinen Gefühlen "verletzen".

Nicht von sich auf den Wissensstand anderer schließen, sondern diese auch hören.  
Oftmals ist die Kommunikation mit anderen auch für die eigene Position von Vorteil.

2.

Verbesserungs-  
bereich

**Offen für neue Ideen und unterschiedliche Gesichtspunkte**

### Verbesserungsvorschläge

Bei unterschiedlichen Gesichtspunkten versucht er zu stark seine Meinung zu positionieren  
Besser: erst mal nachdenken

Manuel sollte lernen nicht immer die eigene Meinung als die beste Lösung anzusehen und diese auch verwerfen zukönnen.

Auch Meinungen von anderen Personen können/müssen gehört werden, um kreative Lösungen zu generieren.

3.

Verbesserungs-  
bereich

**Generiert Möglichkeiten als Team zusammenzuwachsen**

### Verbesserungsvorschläge

In seiner neuen Position sollte er Möglichkeiten schaffen, damit sein neues Team zusammenwachsen kann.

Ich bin mir sicher, dass Manuel es sich zum Ziel gesetzt hat, sein Team als ein solches zusammenzuhalten und auszubauen. Als Teamleiter muss er die Interessen des einzelnen Teammitglieds verstehen, die Stärken und Schwächen berücksichtigen (dies siehe oben: beobachten, fragen etc.) um diese Möglichkeiten auch individueller zu gestalten.

## Ergebnisüberblick

Dieses Balkendiagramm veranschaulicht ihre Kompetenzwerte. Die unten in blau aufgeführten Kompetenzwerte sind Durchschnittswerte relevanter Verhaltensmuster, basierend auf den Einschätzungen Anderer (zum Beispiel Ihre Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte). Selbsteinschätzungen sind nicht berücksichtigt; die Darstellung des Fremdbildes (Durchschnitt) ist abzulesen.

Kompetenzen		Umfangreiche Verbesserungen sind notwendig	Einige Verbesserungen sind notwendig	Gut	Ausgezeichnet
		1	2	3	4
1	Die Vision teilen	3.4			
2	Einfluss nehmen	3.3			
3	Teambildung	3.2			
4	Andere unterstützen	3.1			
5	Innovation	3.1			
6	Ergebnisse erzielen	3.4			
7	Unternehmerisches Denken	3.3			

## Ergebnisübersicht per beantworteter Kategorie

Hier sehen Sie die Zusammenfassung der Kompetenzwerte als Fremdbild (Durchschnitt) und die durchschnittlichen Werte jeder beantworteten Kategorie.

Kompetenzen		Selbst	Ø Fremdbild	Mitarbeiter	Kollegen	Vorgesetzte	Andere
1	Die Vision teilen	2.8	3.4	3.3	3.4	3.0	3.8
2	Einfluss nehmen	3.5	3.3	3.0	3.3	3.0	4.0
3	Teambildung	2.8	3.2	2.7	3.2	3.0	4.0
4	Andere unterstützen	3.0	3.1	2.7	3.1	3.0	3.8
5	Innovation	2.5	3.1	2.5	3.1	3.0	4.0
6	Ergebnisse erzielen	4.0	3.4	3.0	3.4	3.3	4.0
7	Unternehmerisches Denken	3.0	3.3	3.0	3.4	2.5	3.8

## Detaillierte Tabelle der Ergebnisse

	Verhalten	Selbst	Ø Fremdbild	Mitarbeiter	Kollegen	Vorgesetzte	Andere
Die Vision teilen	Trägt dazu bei, einen tieferen Sinn in der Arbeit zu sehen	2	3.0	N/A	3.2	2.0	3.0
	Beschreibt die Zukunft der Firma mit Begeisterung	3	3.3	3.0	3.3	3.0	4.0
	Zeigt hohes Engagement für die Arbeit	4	3.9	4.0	3.9	4.0	4.0
	Hat eine inspirierende Vision	2	3.2	3.0	3.1	3.0	4.0
Einfluss nehmen	Kommuniziert proaktiv und zielgerichtet mit anderen	3	3.3	3.0	3.3	3.0	4.0
	Überzeugt, so dass übereinstimmende Lösungen beschlossen werden	3	3.3	3.0	3.3	3.0	4.0
	Entscheidet zeitnah und eindeutig	4	3.5	3.0	3.5	N/A	4.0
	Steht zu seinen/ihren Grundsätzen	4	3.3	3.0	3.3	3.0	4.0
Teambildung	Sorgt für ein freundliches und offenes Betriebsklima	3	3.4	2.0	3.6	3.0	4.0
	Generiert Möglichkeiten als Team zusammenzuwachsen	3	3.1	3.0	3.0	3.0	4.0
	Holt alle Teammitglieder ab und ermöglicht eine aktive Teilnahme	2	3.0	3.0	2.8	N/A	4.0
	Nutzt sehr gut das Talent und Potential des Teams	3	3.3	N/A	3.0	N/A	4.0
Andere unterstützen	Gute/r Zuhörer/In	3	3.2	2.0	3.3	3.0	4.0
	Berücksichtigt die Gefühle Anderer (Empathie)	3	2.9	3.0	2.7	3.0	4.0
	Delegiert wichtige Verantwortungen an seine/ihre Mitarbeiter	3	3.3	3.0	3.5	N/A	3.0
	Coach und entwickelt seine/ihre Mitarbeiter/Innen effektiv	3	3.5	N/A	3.0	N/A	4.0
Innovation	Offen für neue Ideen und unterschiedliche Gesichtspunkte	3	3.1	2.0	3.0	4.0	4.0
	Aktiver Wegbereiter für innovative Lösungen	2	3.1	2.0	3.1	3.0	4.0
	Findet kreative Problemlösungen	2	3.3	3.0	3.2	3.0	4.0
	Beeinflusst andere ihre Arbeitsweise zu verbessern	3	3.1	3.0	3.2	2.0	4.0
Ergebnisse erzielen	Definiert herausfordernde Ziele in Verbindung mit einer hohen Erwartungshaltung	4	3.4	3.0	3.5	3.0	4.0
	Gibt zeitnah Feedback soweit die nötige Leistung nicht erreicht wird	4	3.1	N/A	3.0	3.0	4.0
	Sorgt für ein schnell agierendes Arbeitsumfeld	4	3.4	N/A	3.4	3.0	4.0
	Ist organisiert und effizient	4	3.6	3.0	3.6	4.0	4.0
Unternehmerisches Denken	Belegt eine exzellente ökonomische Urteilsfähigkeit	3	3.1	N/A	3.3	2.0	3.0
	Findet kreative Lösungen, um den Umsatz zu steigern	3	3.3	N/A	3.3	3.0	4.0
	Handelt auch langfristig im Sinne des Unternehmens	3	3.5	3.0	3.6	3.0	4.0
	Bildet Partnerschaften mit Schlüsselpersonen (intern oder extern)	3	3.3	3.0	3.4	2.0	4.0

## Verhalten mit höchster Punktzahl

Verhalten	Kategorien	Punkte insgesamt	Umfangreiche Verbesserungen sind notwendig	Einige Verbesserungen sind notwendig	Gut	Ausgezeichnet
			1	2	3	4
Zeigt hohes Engagement für die Arbeit	SB	4				
	FB	3.9				
	MA	4.0				
	KO	3.9				
	VO	4.0				
	AN	4.0				
Ist organisiert und effizient	SB	4				
	FB	3.6				
	MA	3.0				
	KO	3.6				
	VO	4.0				
	AN	4.0				
Coacht und entwickelt seine/ihre Mitarbeiter/Innen effektiv	SB	3				
	FB	3.5				
	MA	N/A				
	KO	3.0				
	VO	N/A				
	AN	4.0				
Entscheidet zeitnah und eindeutig	SB	4				
	FB	3.5				
	MA	3.0				
	KO	3.5				
	VO	N/A				
	AN	4.0				
Handelt auch langfristig im Sinne des Unternehmens	SB	3				
	FB	3.5				
	MA	3.0				
	KO	3.6				
	VO	3.0				
	AN	4.0				
Definiert herausfordernde Ziele in Verbindung mit einer hohen Erwartungshaltung	SB	4				
	FB	3.4				
	MA	3.0				
	KO	3.5				
	VO	3.0				
	AN	4.0				
Sorgt für ein schnell agierendes Arbeitsumfeld	SB	4				
	FB	3.4				
	MA	N/A				
	KO	3.4				
	VO	3.0				
	AN	4.0				
Sorgt für ein freundliches und offenes Betriebsklima	SB	3				
	FB	3.4				
	MA	2.0				
	KO	3.6				
	VO	3.0				
	AN	4.0				

Abkürzungen: SB = Selbst, FB = Ø Fremdbild, MA = Mitarbeiter, KO = Kollegen, VO = Vorgesetzte, AN = Andere



## Niedrigste Verhaltenseinschätzung

Verhalten	Kategorien	Punkte insgesamt	Umfangreiche Verbesserungen sind notwendig	Einige Verbesserungen sind notwendig	Gut	Ausgezeichnet
			1	2	3	4
Berücksichtigt die Gefühle Anderer (Empathie)	SB	3				
	FB	2.9				
	MA	3.0				
	KO	2.7				
	VO	3.0				
	AN	4.0				
Trägt dazu bei, einen tieferen Sinn in der Arbeit zu sehen	SB	2				
	FB	3.0				
	MA	N/A				
	KO	3.2				
	VO	2.0				
	AN	3.0				
Holt alle Teammitglieder ab und ermöglicht eine aktive Teilnahme	SB	2				
	FB	3.0				
	MA	3.0				
	KO	2.8				
	VO	N/A				
	AN	4.0				
Offen für neue Ideen und unterschiedliche Gesichtspunkte	SB	3				
	FB	3.1				
	MA	2.0				
	KO	3.0				
	VO	4.0				
	AN	4.0				
Aktiver Wegbereiter für innovative Lösungen	SB	2				
	FB	3.1				
	MA	2.0				
	KO	3.1				
	VO	3.0				
	AN	4.0				
Generiert Möglichkeiten als Team zusammenzuwachsen	SB	3				
	FB	3.1				
	MA	3.0				
	KO	3.0				
	VO	3.0				
	AN	4.0				
Beeinflusst andere ihre Arbeitsweise zu verbessern	SB	3				
	FB	3.1				
	MA	3.0				
	KO	3.2				
	VO	2.0				
	AN	4.0				
Belegt eine exzellente ökonomische Urteilsfähigkeit	SB	3				
	FB	3.1				
	MA	N/A				
	KO	3.3				
	VO	2.0				
	AN	3.0				

Abkürzungen: SB = Selbst, FB = Ø Fremdbild, MA = Mitarbeiter, KO = Kollegen, VO = Vorgesetzte, AN = Andere

## Genauigkeit der Selbsteinschätzung

Dieser Bereich beschreibt den Unterschied zwischen Ihrer Selbsteinschätzung und dem Fremdbild (Durchschnitt). Dieser Abschnitt kann "blinde Flecken" und Tendenzen der eigenen Über- oder Unterschätzung hervorheben.

**Der Mittelwert zwischen Ihrer Selbsteinschätzung und der Fremdwahrnehmung (Durchschnitt) = -0.2**

Ist die Differenz positiv, so tendieren Sie dazu, sich selbst zu überschätzen. Ist sie negativ, so werden sie sich eher unterschätzen.

## Unterschätzte Verhaltensmuster

Verhaltensmuster mit den größten negativen Abweichungen zwischen Ihrer Selbsteinschätzung und dem Fremdbild (Durchschnitt).

Verhalten	Kategorien	Punkte insgesamt	Umfangreiche Verbesserungen sind notwendig	Einige Verbesserungen sind notwendig	Gut	Ausgezeichnet
			1	2	3	4
Findet kreative Problemlösungen	SB	2				
	FB	3.3				
	MA	3.0				
	KO	3.2				
	VO	3.0				
	AN	4.0				
Hat eine inspirierende Vision	SB	2				
	FB	3.2				
	MA	3.0				
	KO	3.1				
	VO	3.0				
	AN	4.0				
Aktiver Wegbereiter für innovative Lösungen	SB	2				
	FB	3.1				
	MA	2.0				
	KO	3.1				
	VO	3.0				
	AN	4.0				
Holt alle Teammitglieder ab und ermöglicht eine aktive Teilnahme	SB	2				
	FB	3.0				
	MA	3.0				
	KO	2.8				
	VO	N/A				
	AN	4.0				
Trägt dazu bei, einen tieferen Sinn in der Arbeit zu sehen	SB	2				
	FB	3.0				
	MA	N/A				
	KO	3.2				
	VO	2.0				
	AN	3.0				

Abkürzungen: SB = Selbst, FB = Ø Fremdbild, MA = Mitarbeiter, KO = Kollegen, VO = Vorgesetzte, AN = Andere

## Überschätzte Verhaltensmuster

Verhaltensmuster mit den größten positiven Abweichungen zwischen Ihrer Selbsteinschätzung und dem Fremdbild (Durchschnitt).

Verhalten	Kategorien	Punkte insgesamt	Umfangreiche Verbesserungen sind notwendig	Einige Verbesserungen sind notwendig	Gut	Ausgezeichnet
			1	2	3	4
Gibt zeitnah Feedback soweit die nötige Leistung nicht erreicht wird	SB	4	[Bar chart: 4.0]			
	FB	3.1	[Bar chart: 3.1]			
	MA	N/A	[Bar chart: N/A]			
	KO	3.0	[Bar chart: 3.0]			
	VO	3.0	[Bar chart: 3.0]			
	AN	4.0	[Bar chart: 4.0]			
Steht zu seinen/ihren Grundsätzen	SB	4	[Bar chart: 4.0]			
	FB	3.3	[Bar chart: 3.3]			
	MA	3.0	[Bar chart: 3.0]			
	KO	3.3	[Bar chart: 3.3]			
	VO	3.0	[Bar chart: 3.0]			
	AN	4.0	[Bar chart: 4.0]			
Sorgt für ein schnell agierendes Arbeitsumfeld	SB	4	[Bar chart: 4.0]			
	FB	3.4	[Bar chart: 3.4]			
	MA	N/A	[Bar chart: N/A]			
	KO	3.4	[Bar chart: 3.4]			
	VO	3.0	[Bar chart: 3.0]			
	AN	4.0	[Bar chart: 4.0]			
Definiert herausfordernde Ziele in Verbindung mit einer hohen Erwartungshaltung	SB	4	[Bar chart: 4.0]			
	FB	3.4	[Bar chart: 3.4]			
	MA	3.0	[Bar chart: 3.0]			
	KO	3.5	[Bar chart: 3.5]			
	VO	3.0	[Bar chart: 3.0]			
	AN	4.0	[Bar chart: 4.0]			
Entscheidet zeitnah und eindeutig	SB	4	[Bar chart: 4.0]			
	FB	3.5	[Bar chart: 3.5]			
	MA	3.0	[Bar chart: 3.0]			
	KO	3.5	[Bar chart: 3.5]			
	VO	N/A	[Bar chart: N/A]			
	AN	4.0	[Bar chart: 4.0]			

Abkürzungen: SB = Selbst, FB = Ø Fremdbild, MA = Mitarbeiter, KO = Kollegen, VO = Vorgesetzte, AN = Andere

## Kompetenz: Die Vision teilen

## Details zur Verhaltenseinschätzung:

Verhalten	Kategorien	Punkte insgesamt	Umfangreiche Verbesserungen sind notwendig	Einige Verbesserungen sind notwendig	Gut	Ausgezeichnet
			1	2	3	4
Trägt dazu bei, einen tieferen Sinn in der Arbeit zu sehen	SB	2				
	FB	3.0				
	MA	N/A				
	KO	3.2				
	VO	2.0				
	AN	3.0				
Beschreibt die Zukunft der Firma mit Begeisterung	SB	3				
	FB	3.3				
	MA	3.0				
	KO	3.3				
	VO	3.0				
	AN	4.0				
Zeigt hohes Engagement für die Arbeit	SB	4				
	FB	3.9				
	MA	4.0				
	KO	3.9				
	VO	4.0				
	AN	4.0				
Hat eine inspirierende Vision	SB	2				
	FB	3.2				
	MA	3.0				
	KO	3.1				
	VO	3.0				
	AN	4.0				

Abkürzungen: SB = Selbst, FB = Ø Fremdbild, MA = Mitarbeiter, KO = Kollegen, VO = Vorgesetzte, AN = Andere

## Kompetenz: Einfluss nehmen

## Details zur Verhaltenseinschätzung:

Verhalten	Kategorien	Punkte insgesamt	Umfangreiche Verbesserungen sind notwendig	Einige Verbesserungen sind notwendig	Gut	Ausgezeichnet
			1	2	3	4
Kommuniziert proaktiv und zielgerichtet mit anderen	SB	3				
	FB	3.3				
	MA	3.0				
	KO	3.3				
	VO	3.0				
	AN	4.0				
Überzeugt, so dass übereinstimmende Lösungen beschlossen werden	SB	3				
	FB	3.3				
	MA	3.0				
	KO	3.3				
	VO	3.0				
	AN	4.0				
Entscheidet zeitnah und eindeutig	SB	4				
	FB	3.5				
	MA	3.0				
	KO	3.5				
	VO	N/A				
	AN	4.0				
Steht zu seinen/ihren Grundsätzen	SB	4				
	FB	3.3				
	MA	3.0				
	KO	3.3				
	VO	3.0				
	AN	4.0				

Abkürzungen: SB = Selbst, FB = Ø Fremdbild, MA = Mitarbeiter, KO = Kollegen, VO = Vorgesetzte, AN = Andere

## Kompetenz: Teambildung

## Details zur Verhaltenseinschätzung:

Verhalten	Kategorien	Punkte insgesamt	Umfangreiche Verbesserungen sind notwendig	Einige Verbesserungen sind notwendig	Gut	Ausgezeichnet
			1	2	3	4
Sorgt für ein freundliches und offenes Betriebsklima	SB	3				
	FB	3.4				
	MA	2.0				
	KO	3.6				
	VO	3.0				
	AN	4.0				
Generiert Möglichkeiten als Team zusammenzuwachsen	SB	3				
	FB	3.1				
	MA	3.0				
	KO	3.0				
	VO	3.0				
	AN	4.0				
Holt alle Teammitglieder ab und ermöglicht eine aktive Teilnahme	SB	2				
	FB	3.0				
	MA	3.0				
	KO	2.8				
	VO	N/A				
	AN	4.0				
Nutzt sehr gut das Talent und Potential des Teams	SB	3				
	FB	3.3				
	MA	N/A				
	KO	3.0				
	VO	N/A				
	AN	4.0				

Abkürzungen: SB = Selbst, FB = Ø Fremdbild, MA = Mitarbeiter, KO = Kollegen, VO = Vorgesetzte, AN = Andere

## Kompetenz: Andere unterstützen

## Details zur Verhaltenseinschätzung:

Verhalten	Kategorien	Punkte insgesamt	Umfangreiche Verbesserungen sind notwendig	Einige Verbesserungen sind notwendig	Gut	Ausgezeichnet
			1	2	3	4
Gute/r Zuhörer/In	SB	3				
	FB	3.2				
	MA	2.0				
	KO	3.3				
	VO	3.0				
	AN	4.0				
Berücksichtigt die Gefühle Anderer (Empathie)	SB	3				
	FB	2.9				
	MA	3.0				
	KO	2.7				
	VO	3.0				
	AN	4.0				
Delegiert wichtige Verantwortungen an seine/ihre Mitarbeiter	SB	3				
	FB	3.3				
	MA	3.0				
	KO	3.5				
	VO	N/A				
	AN	3.0				
Coacht und entwickelt seine/ihre Mitarbeiter/Innen effektiv	SB	3				
	FB	3.5				
	MA	N/A				
	KO	3.0				
	VO	N/A				
	AN	4.0				

Abkürzungen: SB = Selbst, FB = Ø Fremdbild, MA = Mitarbeiter, KO = Kollegen, VO = Vorgesetzte, AN = Andere



## Kompetenz: Innovation

## Details zur Verhaltenseinschätzung:

Verhalten	Kategorien	Punkte insgesamt	Umfangreiche Verbesserungen sind notwendig	Einige Verbesserungen sind notwendig	Gut	Ausgezeichnet
			1	2	3	4
Offen für neue Ideen und unterschiedliche Gesichtspunkte	SB	3				
	FB	3.1				
	MA	2.0				
	KO	3.0				
	VO	4.0				
	AN	4.0				
Aktiver Wegbereiter für innovative Lösungen	SB	2				
	FB	3.1				
	MA	2.0				
	KO	3.1				
	VO	3.0				
	AN	4.0				
Findet kreative Problemlösungen	SB	2				
	FB	3.3				
	MA	3.0				
	KO	3.2				
	VO	3.0				
	AN	4.0				
Beeinflusst andere ihre Arbeitsweise zu verbessern	SB	3				
	FB	3.1				
	MA	3.0				
	KO	3.2				
	VO	2.0				
	AN	4.0				

Abkürzungen: SB = Selbst, FB = Ø Fremdbild, MA = Mitarbeiter, KO = Kollegen, VO = Vorgesetzte, AN = Andere

## Kompetenz: Ergebnisse erzielen

## Details zur Verhaltenseinschätzung:

Verhalten	Kategorien	Punkte insgesamt	Umfangreiche Verbesserungen sind notwendig	Einige Verbesserungen sind notwendig	Gut	Ausgezeichnet
			1	2	3	4
Definiert herausfordernde Ziele in Verbindung mit einer hohen Erwartungshaltung	SB	4				
	FB	3.4				
	MA	3.0				
	KO	3.5				
	VO	3.0				
	AN	4.0				
Gibt zeitnah Feedback soweit die nötige Leistung nicht erreicht wird	SB	4				
	FB	3.1				
	MA	N/A				
	KO	3.0				
	VO	3.0				
	AN	4.0				
Sorgt für ein schnell agierendes Arbeitsumfeld	SB	4				
	FB	3.4				
	MA	N/A				
	KO	3.4				
	VO	3.0				
	AN	4.0				
Ist organisiert und effizient	SB	4				
	FB	3.6				
	MA	3.0				
	KO	3.6				
	VO	4.0				
	AN	4.0				

Abkürzungen: SB = Selbst, FB = Ø Fremdbild, MA = Mitarbeiter, KO = Kollegen, VO = Vorgesetzte, AN = Andere

## Kompetenz: Unternehmerisches Denken

## Details zur Verhaltenseinschätzung:

Verhalten	Kategorien	Punkte insgesamt	Umfangreiche Verbesserungen sind notwendig	Einige Verbesserungen sind notwendig	Gut	Ausgezeichnet
			1	2	3	4
Belegt eine exzellente ökonomische Urteilsfähigkeit	SB	3				
	FB	3.1				
	MA	N/A				
	KO	3.3				
	VO	2.0				
	AN	3.0				
Findet kreative Lösungen, um den Umsatz zu steigern	SB	3				
	FB	3.3				
	MA	N/A				
	KO	3.3				
	VO	3.0				
	AN	4.0				
Handelt auch langfristig im Sinne des Unternehmens	SB	3				
	FB	3.5				
	MA	3.0				
	KO	3.6				
	VO	3.0				
	AN	4.0				
Bildet Partnerschaften mit Schlüsselpersonen (intern oder extern)	SB	3				
	FB	3.3				
	MA	3.0				
	KO	3.4				
	VO	2.0				
	AN	4.0				

Abkürzungen: SB = Selbst, FB = Ø Fremdbild, MA = Mitarbeiter, KO = Kollegen, VO = Vorgesetzte, AN = Andere

## Entwicklungsempfehlungen

Nach Durchsicht der Ergebnisse und Kommentare empfehlen wir die Erstellung eines Aktionsplans. Auf den folgenden Seiten stellen wir eine Liste mit möglichen Ansätzen zur Verfügung, die Ihre persönliche Entwicklung unterstützen sollen.

### Arbeiten Sie an Ihren Stärken

Die Analyse Ihrer Stärken ist sehr wichtig! Begehen Sie nicht den Fehler, sich auf Ihre Schwächen zu konzentrieren. Noch einmal, überprüfen Sie Ihre Stärken. Diese Kompetenzen können Sie als Ihre Talente und Ressourcen betrachten, die für den Erfolg notwendig sind. Nehmen Sie sich die Zeit um darüber nachzudenken und zu überlegen, wann und wie in der Vergangenheit Sie sich diese Verhaltensmuster angeeignet haben, die nun zu Ihren Stärken geworden sind. Was glauben Sie, wie können Sie in Zukunft diese Kompetenzen noch besser zu Ihrem Vorteil einsetzen? Denken Sie daran, die Erfolgreichen tendieren dazu, Ihre Stärken voll auszunutzen. Je deutlicher Sie sich Ihrer eigenen Stärken bewusst werden, desto leichter wird es Ihnen fallen, die Talente anderer zu erkennen und zu begrüßen.

### Analysieren Sie Ihre Schwächen

Natürlich ist es großartig, wenn Sie Ihre Stärken in Hinblick auf Ihre ganzheitliche Strategie anwenden. Allerdings ist es für Ihre persönliche Entwicklung ebenso wichtig, dass Sie Ihre Schwächen erkennen. Deshalb sollten Sie jede einzelne Schwäche genau betrachten und ihren praktischen Einfluss beurteilen. Fragen Sie sich, wie sie Ihre ganzheitliche Leistung beeinflussen und ob sie auch die Menschen in Ihrem Umfeld berühren; und wie Sie deren Effekte neutralisieren könnten. Sie können diese negativen Effekte durch Delegation neutralisieren oder indem Sie ein Team bilden mit jemandem, der über zu Ihnen komplementäre Stärken verfügt; oder indem Sie neue Gewohnheiten annehmen und relevante Fähigkeiten verbessern. Berücksichtigen Sie dabei den Aufwand, der für Verbesserungen in Ihren Zielbereichen notwendig ist. Am Ende dieser Übung sollten folgenden Punkte klar sein:

“Kritische Schwächen” -- die Dinge, die Sie dringend verbessern müssen. Bereiche, in denen eine Weiterentwicklung tatsächlich Ihre Führungsfähigkeiten (und selbstverständlich auch Ihre Karriere) vorantreiben kann. Einfach oder schwer, Sie müssen anfangen daran zu arbeiten.

“Unkritische Bereiche”-- Themen, die verhältnismäßig einfach zu ändern oder zu verbessern sind. Unabhängig davon, wie groß oder klein der Einfluss dieser Schwächen sein mag, Sie sollten daran arbeiten und erfahren, wie positiv sich eine Verbesserung auswirkt.

Gehen Sie noch einmal den Bericht durch und beginnen Sie so schnell wie möglich, Ihren detaillierten Entwicklungsplan auszuarbeiten. Die Empfehlungen der nächsten Seiten können Ihnen helfen, die Bereiche mit den niedrigsten Ergebnissen anzugehen.

## Empfehlung 1

### Verhalten:

Generiert Möglichkeiten als Team zusammenzuwachsen

### Warum ist das wichtig?

Teams bringen in der Regel mehr Leistungen als Einzelne. Angemessene Unterstützung verhindert Stillstand und steigert die Produktivität. Als Führungskraft ist es Ihre Aufgabe, die Entwicklung des Teams zu beschleunigen und es durch Klippen zu steuern.

### Wie ist es zu entwickeln?

Eine Priorität sollte die Teambildung haben. Organisieren Sie entsprechende gemeinsame Aktivitäten, um den Teamgedanken zu forcieren. Bringen Sie Ihr Team in die Lage, mit den kritischen Herausforderungen umzugehen, mit denen es konfrontiert wird. So entwickeln Sie beispielsweise Ihr Team, indem Sie Kollegen und Mitarbeiter einladen, an der Schaffung der Identität und Vision des Teams teilzuhaben. Möglicherweise können Sie auch Experten und Trainer einladen, um den gesamten Prozess zu beschleunigen. Setzen Sie Workshop-Methoden ein und fördern Sie Diskussionen. Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter bei deren Entwicklung zur Führungspersönlichkeit und schaffen Sie ein Umfeld, in dem jeder stolz ist, Mitglied Ihrer Gruppe zu sein.

## Empfehlung 2

### Verhalten:

Aktiver Wegbereiter für innovative Lösungen

### Warum ist das wichtig?

Das Streben nach kreativen Lösungen und der Marktführerschaft wird Ihr Team beflügeln. Die Mitarbeiter werden stolz sein Teil eines größeren Ganzen zu sein, das dem Markt den Weg weist. Es gibt der Arbeit selbst Bedeutung und unterstützt den langfristigen Wettbewerbsvorteil Ihrer Organisation.

### Wie ist es zu entwickeln?

Akzeptieren Sie keine Mittelmäßigkeit bei Produkten, Dienstleistungen oder Ergebnissen. Streben Sie nach Exzellenz. Zielen Sie hoch. Setzen Sie Maßstäbe. Fordern Sie sich und andere heraus, um das volle Potential auszuschöpfen. Überprüfen und verbessern Sie andauernd alle Aspekte Ihrer Arbeit, fokussieren Sie sich dabei auf die Bereiche, die die maximalen Ergebnisse erbringen. Entwickeln und fördern Sie Lösungen in Hinblick auf die Marktführerschaft als teil Ihrer Vision: diese werden Meilensteine des langfristigen Erfolgs sein.

## Empfehlung 3

### Verhalten:

Offen für neue Ideen und unterschiedliche Gesichtspunkte

### Warum ist das wichtig?

Kreativität, Synergie, Lernen und persönliche Weiterentwicklung starten hier. Wenn Sie nicht offen sind für neue Ideen, bleiben Sie in Ihren alten Vorstellungen gefangen. Neugierde und ein lebenslanges Lernen sind die Schlüssel zu Selbstbewusstsein und beruflichem Erfolg. Ohne diese Eigenschaften werden Ihre Kenntnisse und Fähigkeiten schnell obsolet werden.

### Wie ist es zu entwickeln?

Atmen Sie die Werte von Offenheit und Neugier ein. Gewöhnen Sie sich an, Fragen zu stellen und positiv in Richtung Lösungen zu denken. Statt bei jedem Vorschlag zu sagen: „Das wird nicht funktionieren.“, stellen Sie Fragen, die den Denkprozess des Mitarbeiters ermitteln. Solche wie, „Kannst du/Können Sie mir mehr darüber erzählen?“ oder „Warum denkst du/denken Sie, dass das so funktioniert wird? Ein anderer Vorschlag ist, lebenslangem Lernen einen hohen persönlichen Wert zu geben, die Wichtigkeit von lebenslangem Lernen klar zu machen. Eine Person ist jederzeit und überall in der Lage zu lernen, wenn sie aktiv nach Informationen sucht. Beobachten Sie die Umgebung und stellen Sie eine Kette von Fragen, wie ein Sachverständiger, der die vielleicht beantworten kann. (Z.B., wenn Sie ein älteres Gebäude sehen: Wissen Sie, wann das Gebäude gebaut wurde? Wer war der Architekt? Wofür wurde das Gebäude gebaut?) Versuchen Sie außerdem, oft zu lesen und nehmen Sie Kurse, um Ihren Verstand offen und aktiv zu halten.

## Empfehlung 4

### Verhalten:

Holt alle Teammitglieder ab und ermöglicht eine aktive Teilnahme

### Warum ist das wichtig?

Herausforderungen begegnen und komplexe Probleme lösen: dies sind die Schlüssel um die Entwicklung eines Teams zu beschleunigen und deren Potentiale voll auszunützen.

### Wie ist es zu entwickeln?

Berücksichtigen Sie individuelle Differenzen. Untersuchen Sie die Gedanken und Gefühle jedes einzelnen Teammitglieds in Bezug auf das Team selbst. Erleichtern Sie die Interaktion zwischen Teammitgliedern, um die Kooperation innerhalb des Teams zu verbessern. Greifen Sie, wenn notwendig, als Mediator ein. Haben Sie Verständnis für individuelle Motivationen und bieten Sie, so notwendig, entsprechende Hilfen und Aufmerksamkeit an. Stellen Sie sicher, dass Teamarbeit für alle eine hohe, wertvolle Priorität hat. Organisieren Sie gegebenenfalls entsprechende Teambildungsaktivitäten.



## Empfehlung 5

### Verhalten:

Trägt dazu bei, einen tieferen Sinn in der Arbeit zu sehen

### Warum ist das wichtig?

Es ist wohl ein universaler Wunsch, uns selbst als wertvolle Mitglieder der Gesellschaft einzuschätzen. Unglücklicherweise fehlt vielen Menschen der tiefere Einblick und die Sinnhaftigkeit Ihres Tuns innerhalb des breiteren gesellschaftlichen Kontextes. Sie als Führungskraft sind dafür zuständig, Ihren Mitarbeitern zu helfen, die Sinnhaftigkeit und den Wert ihrer Arbeit zu erkennen und zu verstehen, und somit deren allgemeine Motivation, Engagement und Zufriedenheit zu steigern.

### Wie ist es zu entwickeln?

Sie werden möglicherweise die Bedeutung von "Arbeit" für sich selbst hinterfragen und mit anderen diskutieren müssen. Durch Nachdenken und Erkennen der Hintergründe können Sie ein besseres Selbstverständnis erlangen. Als Erstes gilt es zu untersuchen, wie weit jede einzelne der Ihnen zugeordneten Tätigkeiten übereinstimmt mit den allgemeinen Werten der Organisation. Wenn Sie verstehen, wie weit jede einzelne Tätigkeit ihren Beitrag zu den allgemeinen Zielen, Werten und Visionen der Organisation leistet und wie diese Werte einem größeren Ganzen dienen, werden Sie erkennen welche Wertigkeit Ihre Arbeit und die damit verbundene Verantwortung hat. Die zweite Ebene der Untersuchung betrifft die Wichtigkeit der menschlichen Beziehungen. Wann immer Mitarbeiter interagieren, berühren sie ein anderes Leben auf eine einzigartige Weise. Eine Person hat dabei die Gelegenheit, andere positiv oder negativ zu beeinflussen, auch wenn nur für den einen gemeinsamen Augenblick. Jeder steht mit anderen in Verbindung und feilt an einer gemeinsam wahrgenommenen Realität.

## Empfehlung 6

### Verhalten:

Berücksichtigt die Gefühle Anderer (Empathie)

### Warum ist das wichtig?

Wenn Sie ichbezogen sind oder unsensibel für die Gefühle anderer, dann werden andere sich vernachlässigt, verletzt oder gar missachtet fühlen. Dieses Verhalten kann Distanz schaffen, effektive Kommunikation blockieren und in manchen Fällen das Selbstvertrauen des Mitarbeiters ernsthaft schädigen. Aller Wahrscheinlichkeit nach wird es schwierig werden, wirklich fähige Mitarbeiter einzustellen die willens sind, für Sie zu arbeiten.

### Wie ist es zu entwickeln?

Entwickeln Sie Empathie zu einem wichtigen persönlichen Wert. Entwickeln Sie Ihre empathischen Zuhörfähigkeiten. Manche glauben, Empathie bringe es mit sich, dass Leistungsaspekte ignoriert werden oder Personen vor Konsequenzen geschützt werden; sich über andere zu sorgen führe nur zu überflüssigem und rein positivem Feedback um deren Komfortzone zu sichern. Glücklicherweise definieren wir Empathie nicht so.

Wie empfehlen wachsende Empathie durch echte Sorge um die Entwicklung und den Erfolg Ihrer Mitarbeiter. Dies beinhaltet die Fähigkeit, Leistungsaspekte mit Objektivität und Freundlichkeit anzusprechen.

Empathie wird am Besten in der Praxis entwickelt. Das beginnt mit einer erhöhten Aufmerksamkeit für Körpersprache und Tonfall, sowohl bei Ihnen selbst als auch bei Dritten. Ihre verbesserte Beobachtungsgabe wird Ihnen helfen, besser zu verstehen wie andere wirklich fühlen. Die nächste Stufe wird sein, genauer zu beobachten wie Sie auf andere wirken. Mit Hilfe Ihrer verbesserten Beobachtungsgabe wird es Ihnen möglich sein, unterschiedliche Ansätze zu testen und Ihre Kommunikation zu verbessern.

## Zusammenfassung der Vorschläge Anderer

Verbesserungs-  
bereich

**Hat eine inspirierende Vision**

### Verbesserungsvorschläge

Auch hier liegt in meinen Augen das Entwicklungspotential im Bereich Empathie. Manuel ist sehr zielstrebig, effizient und hat immer das Ziel im Auge. Eine Vision beruht aber nicht nur auf Fakten, es ist oft eine Geschichte. Nicht jeder lässt sich von Zahlen überzeugen, emotional vermittelte Ziele und Visionen sind mindestens genauso wichtig. Mehr ehrliche Emotionalität und Interesse am Team zu zeigen, wird sicherlich die Herausforderung.

Definition der Vision

Verbesserungs-  
bereich

**Überzeugt, so dass übereinstimmende Lösungen beschlossen werden**

### Verbesserungsvorschläge

alle relevanten Stakeholder in den Entscheidungsprozess mit einbeziehen

Lösungen sollten immer in Zusammenarbeit und Abstimmung mit allen involvierten Abteilungen gefunden werden. Hierin besteht sicher Verbesserungspotential

Verbesserungs-  
bereich

**Delegiert wichtige Verantwortungen an seine/ihre Mitarbeiter**

### Verbesserungsvorschläge

Manuel macht viele Sachen selber, die er sehr gut abgeben könnte

je nach Priorisierung sollten Aufgaben den Mitarbeitern übertragen werden um für die eigene Arbeitskraft am sinnvollsten zu nutzen

Verbesserungs-  
bereich

**Beeinflusst andere ihre Arbeitsweise zu verbessern**

### Verbesserungsvorschläge

- zunächst Glaubwürdigkeit und Vertrauen mit dem Team bilden
- Nutzen darstellen, den die Veränderung den Menschen bringen kann

Verbesserungs-  
bereich

**Gute/r Zuhörer/In**

### Verbesserungsvorschläge

Hier vermisste ich noch etwas das aktive zuhören und zeigen, dass das gesagte ernst genommen wurde

Verbesserungs-  
bereich

**Bildet Partnerschaften mit Schlüsselpersonen (intern oder extern)**

Verbesserungsvorschläge

- Zunaechst die Schluesselpersonen identifizieren
- gezielt Zeit mit diesen Personen einplanen
- Themen fuer diese Treffen planen

Verbesserungs-  
bereich

**Holt alle Teammitglieder ab und ermöglicht eine aktive Teilnahme**

Verbesserungsvorschläge

Hier liegt in meinen Augen der Fokus auf dem "Abholen der Teammitglieder", die oft extrem unterschiedlich anzusprechen sind. Hier gilt es, mit der Zeit einen höheren Grad an Empathie zu entwickeln, um die einzelnen Charaktere auf deren spezielle Art und Weise anzusprechen, mitzunehmen oder zu kritisieren.

Ich bin mir sicher, dass Manuel enorm viel Wert auf eine aktive Teilnahme seiner Teammitglieder legt und diese auch gut ermöglicht. Wichtig ist nur, genau zuzuhören und herauszufinden, ob z.B. auch jeder eine aktive Rolle übernehmen möchte. Oft ist es für eine Person sehr projektabhängig.

Zuhören und Fragen stellen, um eine Einschätzung für eine Situation oder eine Person zu bekommen, kann bei Manuel noch ausgebaut werden.

Verbesserungs-  
bereich

**Aktiver Wegbereiter für innovative Lösungen**

Verbesserungsvorschläge

Umsetzbare Lösungen

Verbesserungs-  
bereich

**Belegt eine exzellente ökonomische Urteilsfähigkeit**

Verbesserungsvorschläge

Stärkere Ausprägung

Verbesserungs-  
bereich

**Kommuniziert proaktiv und zielgerichtet mit anderen**

Verbesserungsvorschläge

Auch als Vorgesetzter versuchen, den Weg der Kommunikation als gleichberechtigter Partner zu verstehen und danach handeln.

## Antwort-Details

Kompetenzen	Verhalten	Selbst	Mitarbeiter	Kollegen	Vorgesetzte	Andere
Die Vision teilen	Trägt dazu bei, einen tieferen Sinn in der Arbeit zu sehen	2	0	0033334	2	3
	Beschreibt die Zukunft der Firma mit Begeisterung	3	3	0333344	3	4
	Zeigt hohes Engagement für die Arbeit	4	4	3444444	4	4
	Hat eine inspirierende Vision	2	3	3333334	3	4
Einfluss nehmen	Kommuniziert proaktiv und zielgerichtet mit anderen	3	3	3333344	3	4
	Überzeugt, so dass übereinstimmende Lösungen beschlossen werden	3	3	3333344	3	4
	Entscheidet zeitnah und eindeutig	4	3	0333444	0	4
	Steht zu seinen/ihren Grundsätzen	4	3	3333344	3	4
Teambildung	Sorgt für ein freundliches und offenes Betriebsklima	3	2	3334444	3	4
	Generiert Möglichkeiten als Team zusammenzuwachsen	3	3	0233334	3	4
	Holt alle Teammitglieder ab und ermöglicht eine aktive Teilnahme	2	3	0002234	0	4
	Nutzt sehr gut das Talent und Potential des Teams	3	0	0000033	0	4
Andere unterstützen	Gute/r Zuhörer/In	3	2	3333344	3	4
	Berücksichtigt die Gefühle Anderer (Empathie)	3	3	2223334	3	4
	Delegiert wichtige Verantwortungen an seine/ihre Mitarbeiter	3	3	0000034	0	3
	Coacht und entwickelt seine/ihre Mitarbeiter/Innen effektiv	3	0	0000003	0	4
Innovation	Offen für neue Ideen und unterschiedliche Gesichtspunkte	3	2	2233344	4	4
	Aktiver Wegbereiter für innovative Lösungen	2	2	2333344	3	4
	Findet kreative Problemlösungen	2	3	0033334	3	4
	Beeinflusst andere ihre Arbeitsweise zu verbessern	3	3	0033334	2	4
Ergebnisse erzielen	Definiert herausfordernde Ziele in Verbindung mit einer hohen Erwartungshaltung	4	3	0333444	3	4
	Gibt zeitnah Feedback soweit die nötige Leistung nicht erreicht wird	4	0	0023334	3	4
	Sorgt für ein schnell agierendes Arbeitsumfeld	4	0	0033344	3	4
	Ist organisiert und effizient	4	3	3334444	4	4
Unternehmerisches Denken	Belegt eine exzellente ökonomische Urteilsfähigkeit	3	0	0333344	2	3
	Findet kreative Lösungen, um den Umsatz zu steigern	3	0	3333344	3	4
	Handelt auch langfristig im Sinne des Unternehmens	3	3	3334444	3	4
	Bildet Partnerschaften mit Schlüsselpersonen (intern oder extern)	3	3	2334444	2	4