

## ***Ergebnisbericht 360° Feedback***

Herr XYZ



- vertraulich & persönlich -

# Vorwort

Der Erhalt von konstruktivem Feedback ist einer der wichtigsten Faktoren, um die eigenen Kompetenzen zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

Dieser Feedback Ergebnisbericht bietet Ihnen eine übersichtliche Darstellung der für Sie eingegangenen Rückmeldungen. Die Gegenüberstellung Ihrer Selbsteinschätzung mit jenen Einschätzungen, die Ihnen von Ihren Feedbackgebern (Mitarbeiter, andere Führungskräfte, Geschäftsführer, Vorgesetzter) zurückgespiegelt werden, bietet Ihnen eine gute Basis, sich intensiv mit Ihren Stärken und Entwicklungsfeldern auseinander zu setzen.

Bei der Verwendung des Feedback Ergebnisberichtes ist es wichtig zu berücksichtigen, dass die dargestellten Ergebnisse die momentanen, subjektiven Einschätzungen der Feedbackgeber abbilden, dies aber nicht impliziert, dass diese Aussagen absolute und unveränderbare Wahrheiten darstellen.

Trotzdem soll diese detaillierte Analyse Ihnen einen Einblick in Ihre Stärken geben und Ihnen jene Verhaltensweisen aufzeigen, welche sich sowohl kurz- als auch langfristig als Hemmnis für Ihren Berufserfolg erweisen könnten. Entscheidend ist, dass Sie für sich selbst Überlegungen dahingehend anstellen, welche Verhaltensweisen Ihrerseits zu den einzelnen Bewertungen geführt haben könnten. Identifizieren Sie typische Situationen und Handlungsweisen und leiten Sie daraus einzelne, gezielte Verbesserungsschritte ab.

Idealerweise arbeiten Sie diesen Bericht gemeinsam mit einem geschulten Berater oder Personalentwickler durch. Dies bietet Ihnen die Möglichkeit, Ihre Stärken und Entwicklungsfelder aus einer externen und unabhängigen Perspektive reflektieren zu lassen. So werden weitere Entwicklungsmöglichkeiten sichtbar, die sonst ggf. unerkannt geblieben wären.

Ich wünsche Ihnen eine interessante und gewinnbringende Lektüre.  
Ihr



Carsten Tellkamp

# **Daten**

Für diesen Bericht wurden alle für Sie eingetroffenen Feedbacks zu aussagekräftigen Ergebnisdarstellungen verrechnet. Die im Fragebogen verwendete Skala wird auch im Bericht beibehalten und auf Zahlenwerte übertragen:

Einschätzung	Wert
Trifft zu	3
Trifft eher zu	2
Trifft eher nicht zu	1
Trifft nicht zu	0
Keine Angabe (k.A.)	kein Zahlenwert

# **Feedbackgeber**

Perspektive	Feedbackgeber
Vorgesetzter	A
Andere Führungskräfte	A
Andere Führungskräfte	B
Andere Führungskräfte	C
Mitarbeiter	A
Mitarbeiter	B
Mitarbeiter	C

# Heatmap 360 Grad Feedback

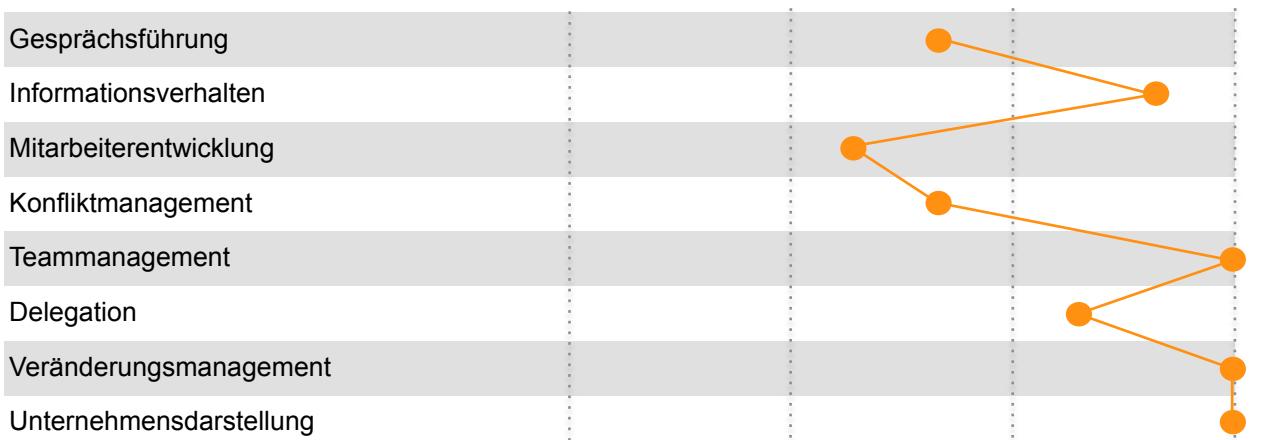
Verschiedene Gruppen schätzen Ihre Stärken und Entwicklungsfelder ggf. unterschiedlich ein. Diese Heatmap fasst die einzelnen Beurteilungsergebnisse zusammen.

Vergleichen Sie die einzelnen Ergebnisse miteinander und überlegen Sie, wie die Ergebnisse und eventuelle Unterschiede zustande kommen könnten.

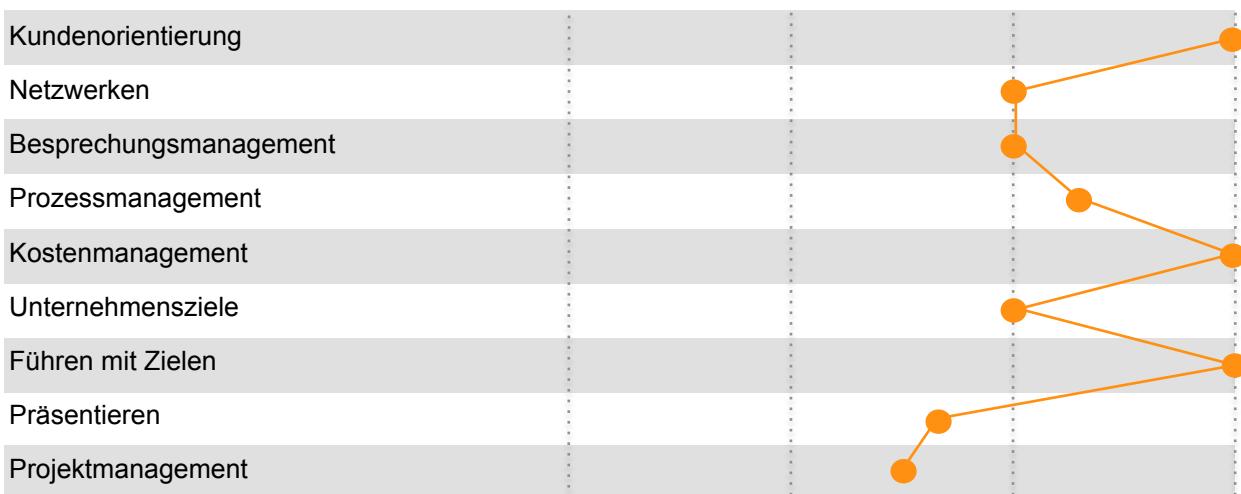
	Mittelwert	Selbst-einschätzung	Vorgesetzter	Mitarbeiter	Führungs-kollegen
Kostenmanagement		3,0	2,7	3,0	2,4
Zielorientiertes Arbeiten		2,3	2,7	2,8	2,6
Veränderungsbereitschaft		3,0	2,3	2,6	2,7
Fachwissen		2,3	2,7	2,2	2,6
Selbstmanagement		3,0	2,3	2,5	2,6
Werteorientierung		2,7	2,7	2,3	2,3
Unternehmensdarstellung		3,0	2,0	2,7	2,6
Leistungsbereitschaft		2,7	2,0	2,4	2,8
Führungswille		1,3	3,0	1,8	2,3
Projektmanagement		1,5	2,3	2,2	2,4
Veränderungsmanagement		3,0	2,3	2,3	2,2
Kundenorientierung		3,0	2,3	2,2	2,3
Netzwerken		2,0	2,3	2,1	2,4
Besprechungsmanagement		2,0	2,7	2,1	2,1
Prozessmanagement		2,3	2,3	2,3	2,1
Unternehmensziele		2,0	2,0	2,3	2,4
Delegation		2,3	2,3	2,1	2,2
Führen mit Zielen		3,0	2,7	2,2	1,8
Informationsverhalten		2,7	2,0	2,3	2,1
Konfliktmanagement		1,7	2,0	2,1	2,2
Teammanagement		3,0	2,0	1,8	2,1
Mitarbeiterentwicklung		1,3	2,3	2,0	1,3
Gesprächsführung		1,7	1,4	2,0	2,2
Präsentieren		1,7	2,0	1,4	2,0
Lernbereitschaft		2,0	2,3	1,4	1,7
Entscheidungsbereitschaft		2,7	2,0	1,9	1,3

# **Selbsteinschätzung**

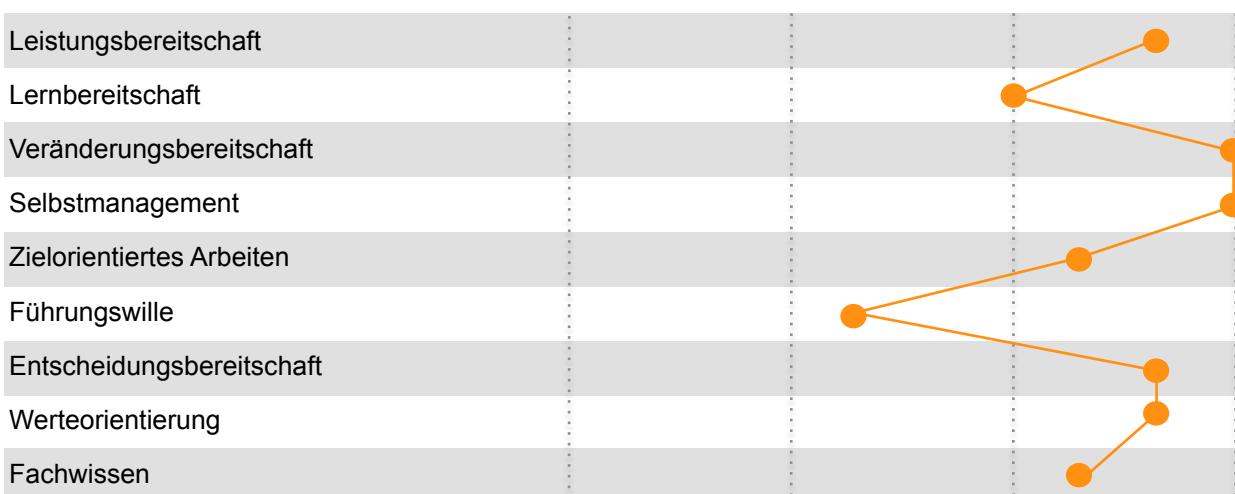
## **Führung**



## **Management**

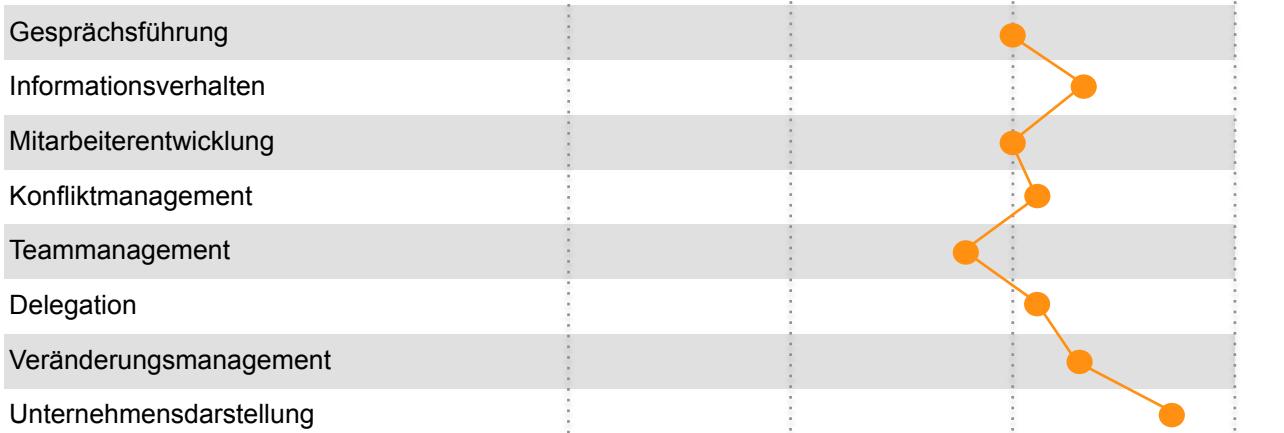


## **Person**

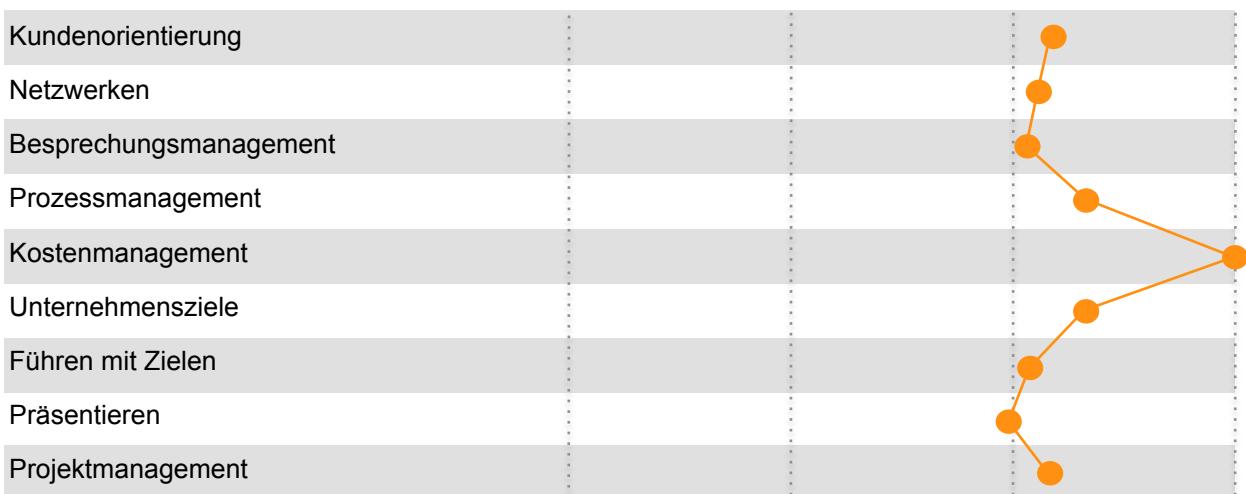


# **Sicht der Mitarbeiter**

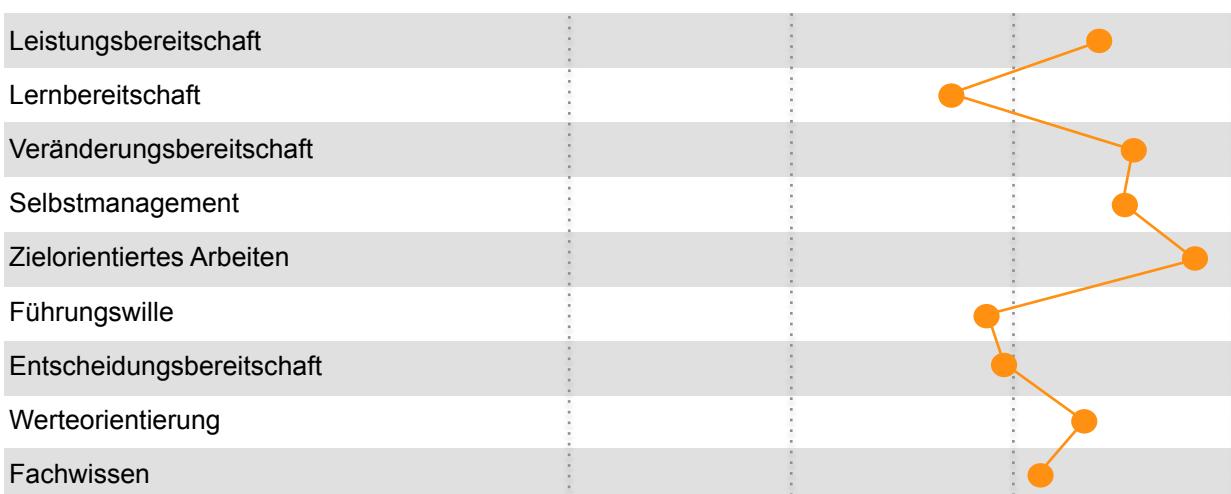
## **Führung**



## **Management**

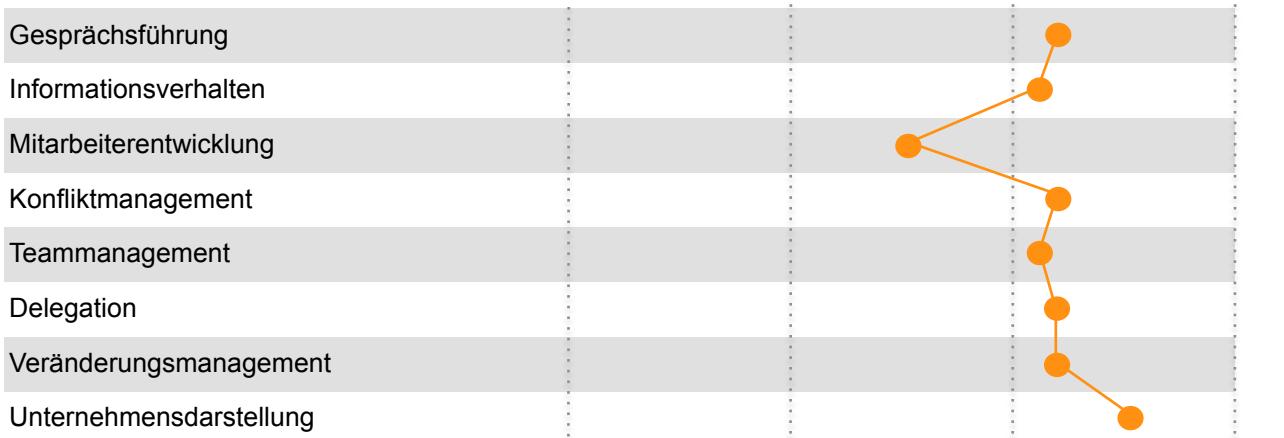


## **Person**

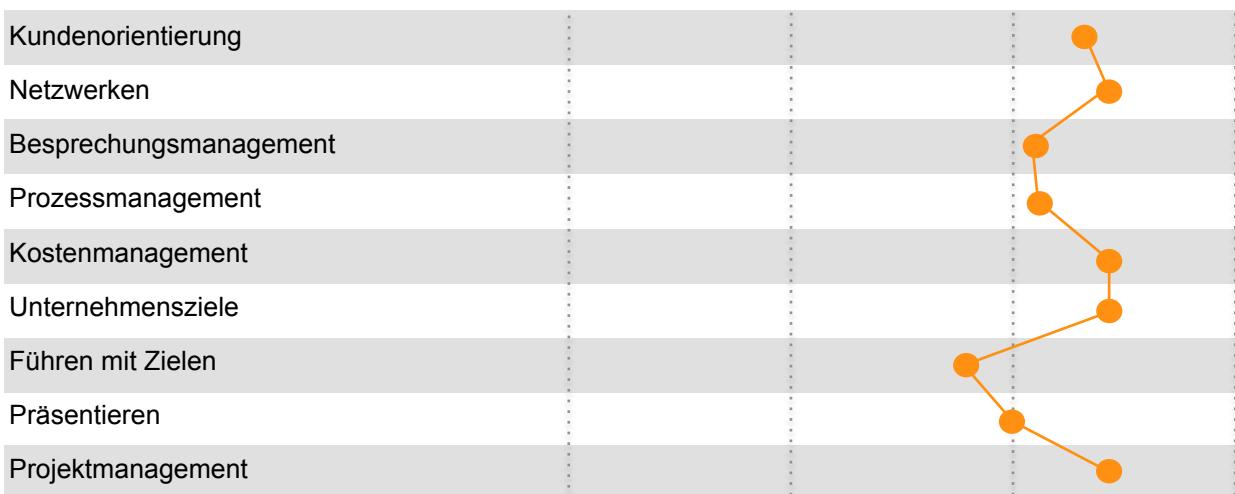


# **Sicht der Führungskräfte**

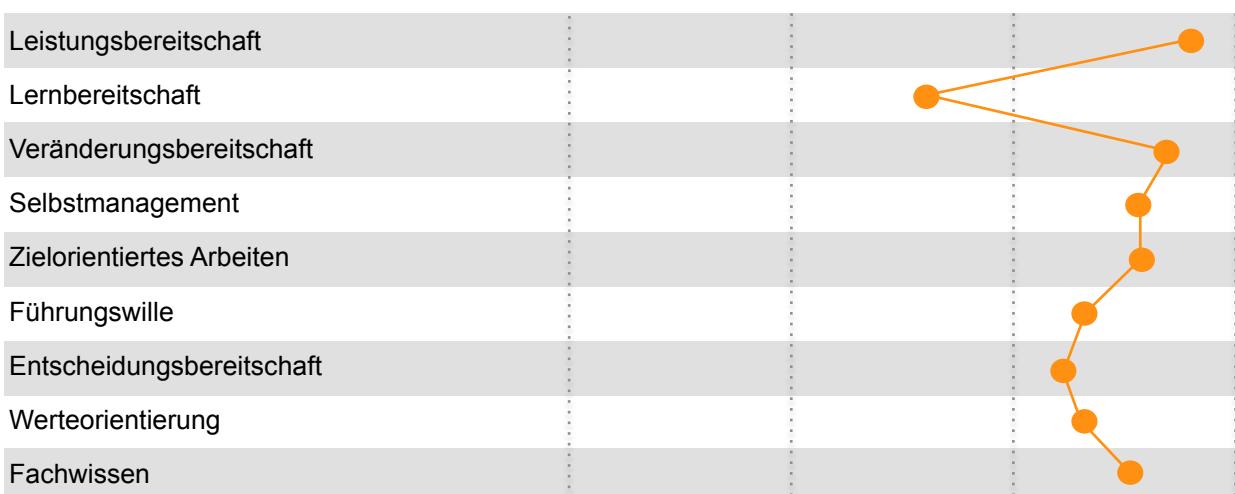
## **Führung**



## **Management**

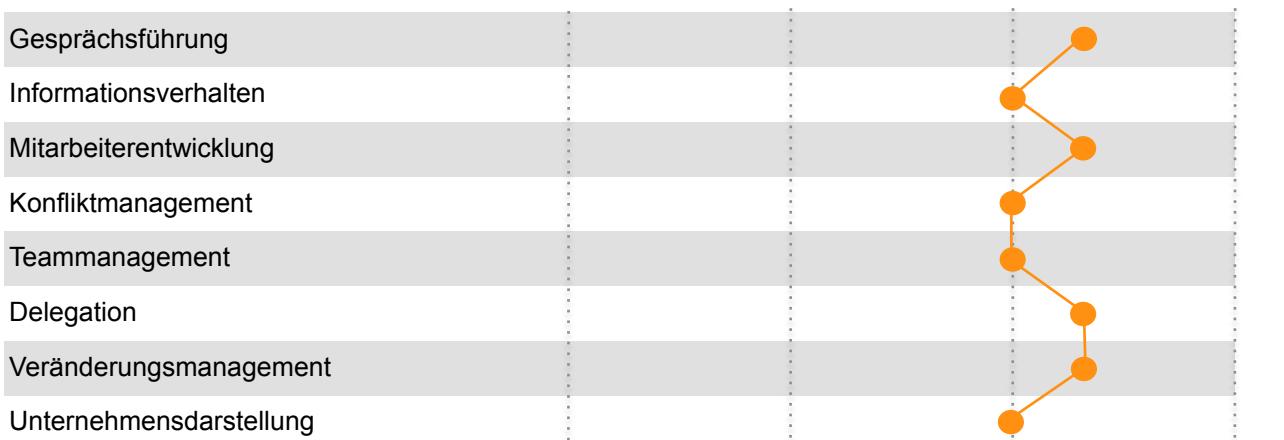


## **Person**

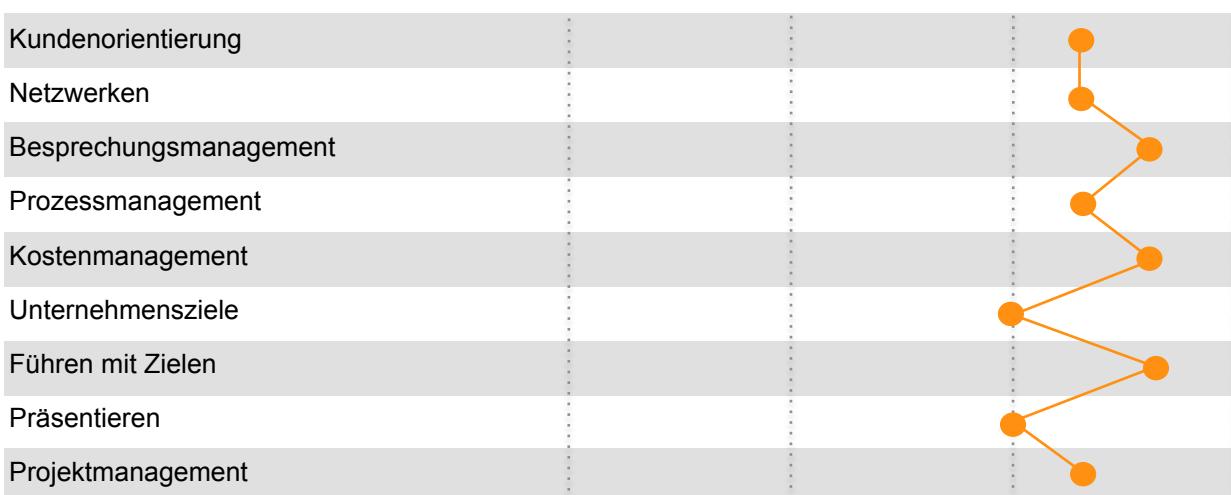


# **Sicht des Vorgesetzten**

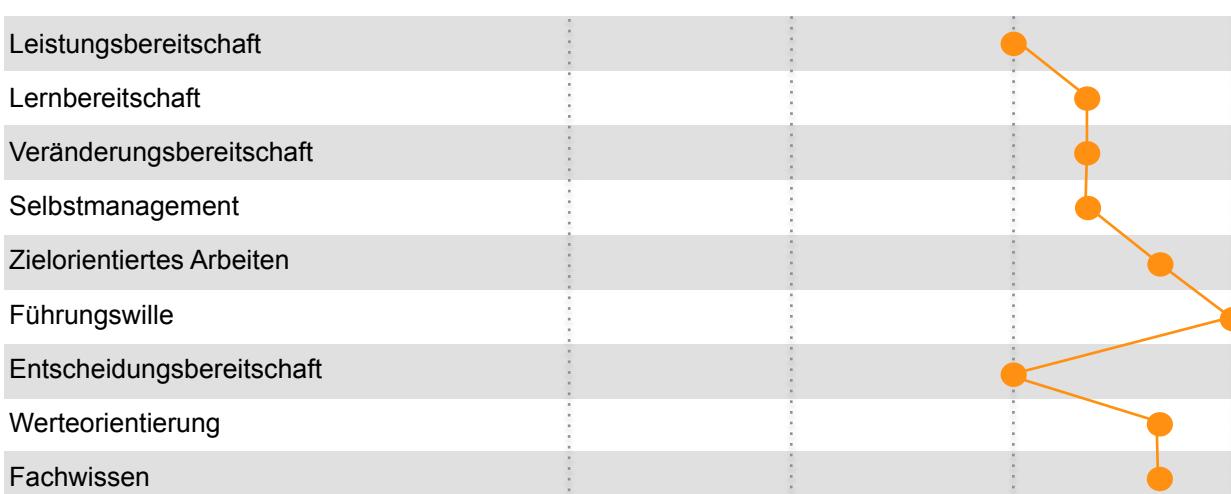
## **Führung**



## **Management**



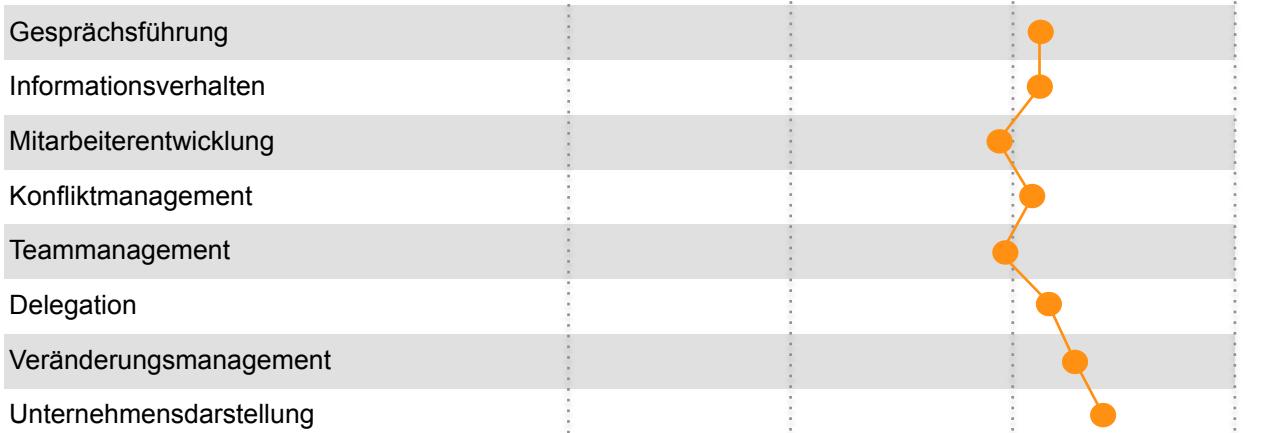
## **Person**



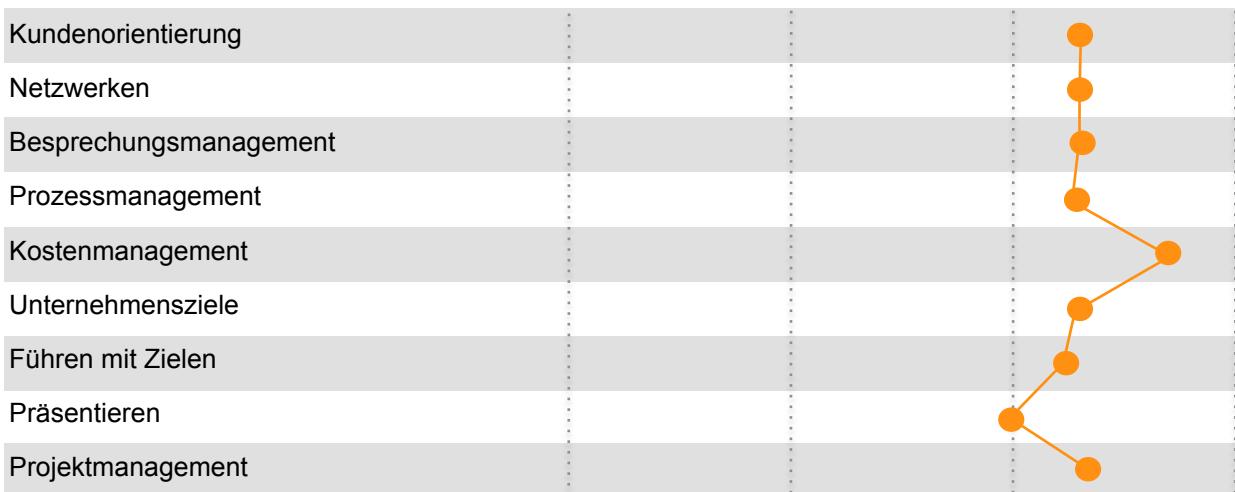
# **Mittelwert aller Perspektiven**

(ausgenommen Selbsteinschätzung)

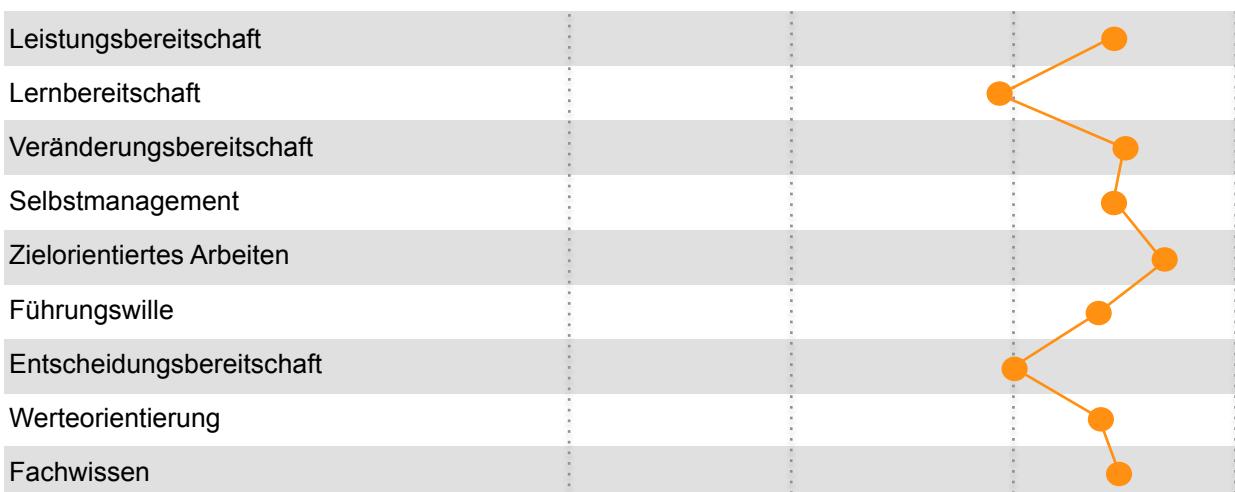
## **Führung**



## **Management**



## **Person**



## **Top 5 – Low 5**

### **Top 5**

Aussage	Feedback
Vereinbart mit seinen Mitarbeitern transparente und verbindliche Ziele und setzt dabei klare Prioritäten.	2,89
Ist bereit, auch mal von seinen Mitarbeitern nicht gemocht zu werden, wenn für die Mitarbeiter unangenehme Entscheidungen durchzusetzen sind.	2,78
Wägt bei Geschäftsentscheidungen deren Kosten und Nutzen angemessen gegeneinander ab.	2,78
Kalkuliert bei finanziellen und zeitlichen Investitionen verantwortungsvoll und genau die jeweils dafür notwendigen Mittel.	2,78
Bringt sich bei anstehenden Veränderungen aktiv ein.	2,78
Nutzt geeignete Mittel (z.B. PowerPoint, Flipchart, Anschauungsmaterial), um seine Vorträge interessant zu gestalten.	2,78

### **Low 5**

Aussage	Feedback
Motiviert seine Mitarbeiter, eigenständig Verbesserungspotenziale am eigenen Arbeitsplatz zu identifizieren und umzusetzen.	1,78
Vereinbart mit seinen Mitarbeitern konkrete Entwicklungsschritte und begleitet diese aktiv mit.	1,56
Erkennt frühzeitig, wenn die Zielerreichung seiner Mitarbeiter gefährdet ist und greift zum angemessenen Zeitpunkt unterstützend ein.	1,33
Bewirbt sich aktiv darum, das Unternehmen in der Öffentlichkeit präsentieren zu können.	1,28
Fordert von seinem Umfeld Feedback für sich ein.	1,11

# **Über-/Unterschätzungen**

## **Feedbacknehmer schätzt sich besser als das Feedback ein**

Aussage	Delta
Erkennt frühzeitig, wenn die Zielerreichung seiner Mitarbeiter gefährdet ist und greift zum angemessenen Zeitpunkt unterstützend ein.	1,67
Regt seine Mitarbeiter zu Verhaltensänderungen an, wenn Grundsätze der Zusammenarbeit nicht eingehalten werden.	1,11
Bezieht die Personen, die nachher für die Umsetzung der Entscheidungen verantwortlich sind, möglichst früh mit in die Entscheidungsfindung mit ein.	1,11
Hält seine Mitarbeiter zu einem aktiven Austausch von Wissen und Kompetenzen untereinander an.	1,00
Regt die Teilnehmer in seinen Besprechungen aktiv zum Mitarbeiten an.	1,00

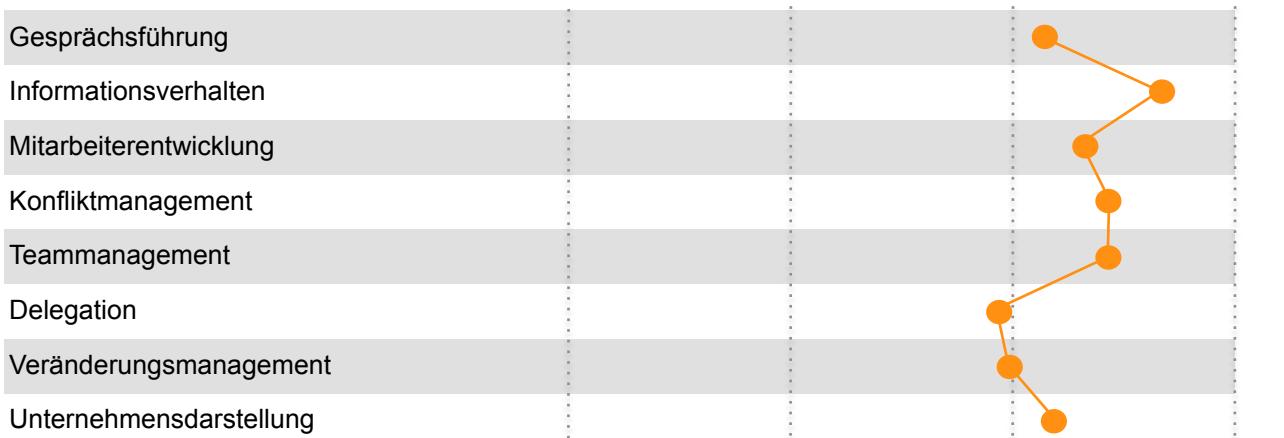
## **Feedbacknehmer schätzt sich schlechter als das Feedback ein**

Aussage	Delta
Gibt konstruktive und zeitnahe Rückmeldungen (positive wie kritische) an seine Mitarbeiter.	-1,33
Ist auch bereit, unangenehme Führungsentscheidungen zu treffen und umzusetzen.	-1,33
Bereitet seine Besprechungen strukturiert vor und führt diese zielorientiert durch.	-1,33
Argumentiert überzeugend und zielgerichtet.	-1,56
Ist bereit, auch mal von seinen Mitarbeitern nicht gemocht zu werden, wenn für die Mitarbeiter unangenehme Entscheidungen durchzusetzen sind.	-1,78

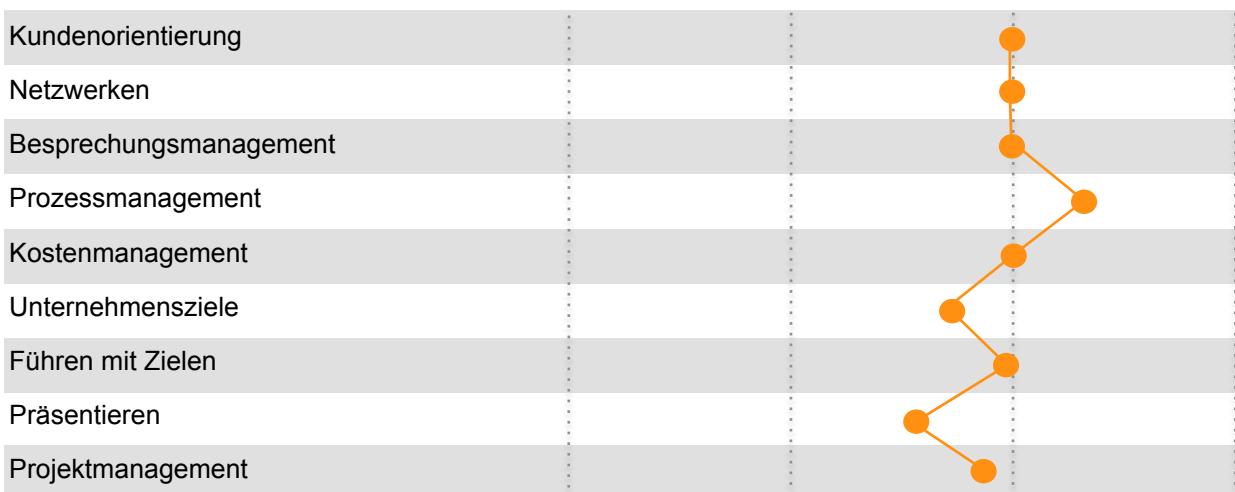
# **Einschätzung der Wichtigkeit**

*(Mittelwert aller Perspektiven - ausgenommen Selbsteinschätzung)*

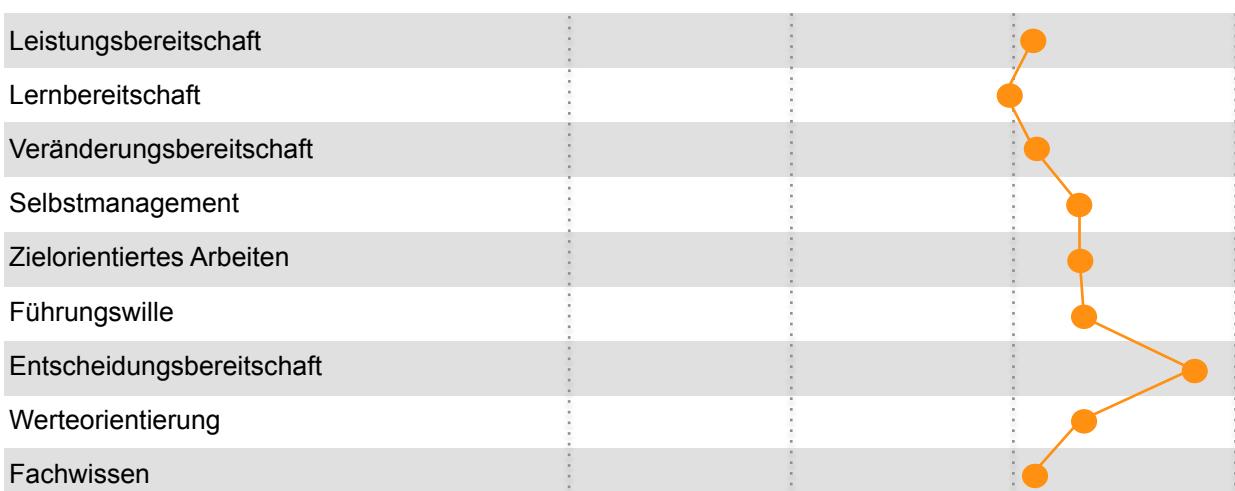
## **Führung**



## **Management**



## **Person**



# **Entwicklungsoptionen (Auszug)**

Nr.	Kompetenz	Entwicklungsziel	Entwicklungsmaßnahme
1	Kosten-management	<p>Das Kostenmanagement ist eine herausragende Stärke von XYZ. Diese soll in zwei Bereichen stärker genutzt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermittlung der Kompetenz an geeignete Personen im Unternehmen</li> <li>• Positive Darstellung des Unternehmens nach außen</li> </ul>	<p>Seminare</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminar zu aktuellen Controlling-Themen (z.B. Beyond Budgeting)</li> </ul> <p>Lektüre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pfläging, Nils: Beyond Budgeting</li> </ul> <p>On-the-job</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abklärung mit Geschäftsführung und Personalentwicklung, welche Themen zur Wissensvermittlung an die Kollegen für das Unternehmen interessant wären</li> <li>• Konzeption und Durchführung der Weiterbildung</li> <li>• Identifikation der Möglichkeiten, dass Unternehmen nach außen zu vertreten (u.a. bei Kunden/Lieferanten, Expertennetzwerken, ...)</li> </ul> <p>Coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventuell zu den Themen „Präsentieren“ und „Selbstdarstellung“</li> </ul>
2	Mitarbeiterentwicklung	<p>Stärkere Nutzung bewährter Kommunikations- und Feedback-Techniken in Entwicklungsgesprächen</p> <p>Entwicklung eines eigenen und authentischen Gesprächsstils für Mitarbeitergespräche</p>	<p>Seminare</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu Möglichkeiten der Mitarbeiterentwicklung und der Rolle als Führungskraft dabei</li> <li>• Formulierung attraktiver und konkreter Entwicklungsvereinbarungen</li> </ul> <p>Lektüre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schumann, Karin: Coaching als Führungsstil</li> </ul> <p>On-the-job</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitativ hochwertige Entwicklungsgespräche mit Mitarbeitern bewusst führen</li> <li>• Reflexion und Auswertung der Entwicklungsgespräche, die mit einem selber geführt wurden</li> </ul> <p>Coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensive Vorbereitung und Reflexion von Entwicklungsgesprächen</li> </ul>

und weitere ...

# ***Empfehlungen zum weiteren Vorgehen***

## **Persönlicher Entwicklungsplan**

Der Ergebnisbericht und das Rückmeldegespräch mit Herrn Tellkamp bieten sich als Basis an, um darauf aufbauend einen eigenen Entwicklungsplan zu entwerfen. Dieser sollte darauf abzielen, die erkannten Stärken zu sichern bzw. auszubauen und Entwicklungsfelder anzugehen.

Der Entwicklungsplan sollte konkrete Maßnahmen und Schritte enthalten, so dass deren Umsetzung gut nachverfolgt und kontrolliert werden kann.

## **Rückmeldegespräch mit dem Vorgesetzten**

Der Entwicklungsplan sollte mit dem direkten Vorgesetzten besprochen und abgestimmt werden, da davon auszugehen ist, dass gewissen Ressourcen (Zeit, Geld) zur Umsetzung notwendig sind. Zudem können auch passende Aufgaben und Projekte die angestrebten Entwicklungen positiv unterstützen.

## **Rückmeldung an die Feedbackgeber**

Alle Personen, die Ihnen Feedback gegeben haben, haben Zeit und Energie investiert, damit Sie diesen Ergebnisbericht in den Händen halten können. Diese würden sich sicherlich über ein Dankeschön freuen. Zudem interessieren sie sich sicherlich auch für die Erkenntnisse, die Sie aus dem 360° Feedback gewonnen haben.

# **Datentabellen**

Die Datentabellen ermöglichen es Ihnen, Detailergebnisse nachzuschauen. Sie sind nicht dazu geeignet, einen Gesamteindruck zu erhalten. Dazu dienen die Diagramme.

Im Rückmeldegespräch werden die Diagramme besprochen. Auf die Tabellen wird nur im Einzelfall zurück gegriffen.

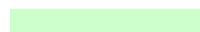
## Mittelwerte der Feedbacks für die einzelnen Kompetenzen/Persönlichkeitsmerkmale

Dimension	Kompetenz/ Persönlichkeitsmerkmal	Selbst- einschätzung	Vorgesetzter	Mitarbeiter	Andere Führungskräfte	Mittelwert aller Perspektiven*
Führung	Gesprächsführung	1,67	2,33	2,00	2,22	2,19
Führung	Informationsverhalten	2,67	2,00	2,33	2,11	2,15
Führung	Mitarbeiterentwicklung	1,33	2,33	2,00	1,56	1,96
Führung	Konfliktmanagement	1,67	2,00	2,11	2,22	2,11
Führung	Teammanagement	3,00	2,00	1,78	2,11	1,96
Führung	Delegation	2,33	2,33	2,11	2,22	2,22
Führung	Veränderungsmanagement	3,00	2,33	2,33	2,22	2,30
Führung	Unternehmensdarstellung	3,00	2,00	2,72	2,56	2,43
Management	Kundenorientierung	3,00	2,33	2,22	2,33	2,30
Management	Netzwerken	2,00	2,33	2,11	2,44	2,30
Management	Besprechungsmanagement	2,00	2,67	2,06	2,11	2,28
Management	Prozessmanagement	2,33	2,33	2,33	2,11	2,26
Management	Kostenmanagement	3,00	2,67	3,00	2,44	2,70
Management	Unternehmensziele	2,00	2,00	2,33	2,44	2,26
Management	Führen mit Zielen	3,00	2,67	2,17	1,78	2,20
Management	Präsentieren	1,67	2,00	1,94	2,00	1,98
Management	Projektmanagement	1,50	2,33	2,22	2,44	2,33
Person	Leistungsbereitschaft	2,67	2,00	2,44	2,78	2,41
Person	Lernbereitschaft	2,00	2,33	1,72	1,67	1,91
Person	Veränderungsbereitschaft	3,00	2,33	2,56	2,67	2,52
Person	Selbstmanagement	3,00	2,33	2,50	2,56	2,46
Person	Zielorientiertes Arbeiten	2,33	2,67	2,83	2,56	2,69
Person	Führungswohl	1,33	3,00	1,83	2,33	2,39
Person	Entscheidungsbereitschaft	2,67	2,00	1,89	2,22	2,04
Person	Werteorientierung	2,67	2,67	2,33	2,33	2,44
Person	Fachwissen	2,33	2,67	2,17	2,56	2,46

\* ausgenommen Selbsteinschätzung



Mittelwert unter 1,5



Mittelwert über 2,7

## **Ergebnisse für die Einzelaussagen (3 Seiten)**

Dimension	Kompetenz/ Persönlichkeitsmerkmal	Aussage	Selbst- einschätzung	Vorgesetzter	Mitarbeiter	Andere Führungskräfte
Führung	Gesprächsführung	Verhält sich seinen Gesprächspartnern gegenüber wertschätzend und respektvoll.	2,00	2,00	1,67	2,00
Führung	Gesprächsführung	Geht aus die Argumente und Sichtweisen seiner Gesprächspartner ein.	2,00	2,00	2,00	2,33
Führung	Gesprächsführung	Argumentiert überzeugend und zielgerichtet.	1,00	3,00	2,33	2,33
Führung	Informationsverhalten	Informiert seine Mitarbeiter frühzeitig und umfassend über wichtige Entwicklungen und Entscheidungen.	2,00	2,00	2,00	2,00
Führung	Informationsverhalten	Steht seinen Mitarbeitern für Fragen und Anmerkungen zur Verfügung und geht auf diese konstruktiv ein.	3,00	2,00	2,67	2,33
Führung	Informationsverhalten	Bereitet Informationen für seine Mitarbeiter adressatengerecht auf und vermeidet damit eine unnötige "Informationsüberflutung".	3,00	2,00	2,33	2,00
Führung	Mitarbeiterentwicklung	Gibt konstruktive und zeitnahe Rückmeldungen (positive wie kritische) an seine Mitarbeiter.	1,00	3,00	2,33	1,67
Führung	Mitarbeiterentwicklung	Vereinbart mit seinen Mitarbeitern konkrete Entwicklungsschritte und begleitet diese aktiv mit.	1,00	2,00	1,67	1,00
Führung	Mitarbeiterentwicklung	Versucht, die Stärken seine Mitarbeiter durch Zuweisung geeigneter Aufgaben und Verantwortungen, weiter auszubauen.	2,00	2,00	2,00	2,00
Führung	Konfliktmanagement	Spricht Konflikte, die er mit anderen Personen hat, frühzeitig an und arbeitet konstruktiv an der Lösung des Konflikts mit.	1,00	2,00	2,33	2,00
Führung	Konfliktmanagement	Bleibt auch bei intensiven Streitigkeiten fair und anständig seinem Kontrahenten gegenüber, aber vertritt gleichzeitig seine Meinung konsequent.	2,00	2,00	2,33	2,67
Führung	Konfliktmanagement	Wenn er in einem Konflikt vermitteln muss, geht er diplomatisch und unparteiisch vor.	2,00	2,00	1,67	2,00
Führung	Teammanagement	Fördert das Wir-Gefühl und die Zusammenarbeit in seinem Verantwortungsbereich.	3,00	2,00	2,00	2,00
Führung	Teammanagement	Hält seine Mitarbeiter zu einem aktiven Austausch von Wissen und Kompetenzen untereinander an.	3,00	2,00	1,67	2,33
Führung	Teammanagement	Regt seine Mitarbeiter zu Verhaltensänderungen an, wenn Grundsätze der Zusammenarbeit nicht eingehalten werden.	3,00	2,00	1,67	2,00
Führung	Delegation	Überträgt Aufgaben, Entscheidungsbefugnisse und Verantwortungen in einem angemessenen Umfang an seine Mitarbeiter.	2,00	3,00	2,33	2,67
Führung	Delegation	Geht mit Fehlern und Misserfolgen seiner Mitarbeiter konstruktiv um und leitet gemeinsam mit dem jeweiligen Mitarbeiter Entwicklungsmöglichkeiten daraus ab.	2,00	2,00	2,33	1,67
Führung	Delegation	Bindet seinen Stellvertreter in Führungs- und Entscheidungsprozesse im erforderlichen Umfang mit ein.	3,00	2,00	2,50	2,33
Führung	Veränderungsmanagement	Identifiziert und benennt die im eigenen Verantwortungsbereich notwendigen Veränderungen und geht diese aktiv an.	3,00	2,00	3,00	2,33
Führung	Veränderungsmanagement	Vertritt gegenüber seinen Mitarbeitern positiv die Notwendigkeit anstehender Veränderungen.	3,00	3,00	2,00	2,33
Führung	Veränderungsmanagement	Bezieht seine Mitarbeiter in Veränderungsprozesse aktiv mit ein.	3,00	2,00	2,00	2,00
Führung	Unternehmensdarstellung	Stellt sich hinter die Ziele des Unternehmens und verteidigt diese gegen Widerstände.	3,00	2,00	3,00	2,33
Führung	Unternehmensdarstellung	Vertreibt das Unternehmen und die eigene Organisationseinheit positiv nach innen und außen.	3,00	2,00	2,50	2,67
Führung	Unternehmensdarstellung	Empfiehlt das Unternehmen und dessen Dienstleistungen aktiv in seinem Berufsumfeld und an seine Geschäftskontakte.	3,00	2,00	2,67	2,67

Management	Kundenorientierung	Interessiert sich für die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden und kennt diese genau.	3,00	2,00	2,33	2,67
Management	Kundenorientierung	Sichert eine hohe Kundenorientierung seiner Mitarbeiter ab.	3,00	2,00	2,33	2,33
Management	Kundenorientierung	Geht mit Kundenbeschwerden konstruktiv um und nutzt diese als Chancen für Verbesserungen.	3,00	3,00	2,00	2,00
Management	Netzwerken	Baut aktiv und systematisch sein berufliches Netzwerk auf.	1,00	2,00	1,50	2,00
Management	Netzwerken	Nutzt sein berufliches Netzwerk und seine Geschäftskontakte zum Wohle des Unternehmens.	2,00	2,00	2,50	2,67
Management	Netzwerken	Fördert aktiv die bereichs- und standortübergreifende Zusammenarbeit im Unternehmen.	3,00	3,00	2,33	2,67
Management	Besprechungsmanagement	Bereitet seine Besprechungen strukturiert vor und führt diese zielorientiert durch.	1,00	3,00	1,67	2,33
Management	Besprechungsmanagement	Dokumentiert die in Besprechungen erarbeiteten Ergebnisse und Arbeitsaufträge und hält diese nach.	2,00	3,00	2,50	2,00
Management	Besprechungsmanagement	Regt die Teilnehmer in seinen Besprechungen aktiv zum Mitarbeiten an.	3,00	2,00	2,00	2,00
Management	Prozessmanagement	Identifiziert in seinem Verantwortungsbereich die notwendigen Prozessverbesserungen und setzt diese um.	3,00	3,00	2,33	2,00
Management	Prozessmanagement	Motiviert seine Mitarbeiter, eigenständig Verbesserungspotenziale am eigenen Arbeitsplatz zu identifizieren und umzusetzen.	1,00	2,00	1,67	1,67
Management	Prozessmanagement	Passt - wenn notwendig - die Aufbauorganisation in seinem Verantwortungsbereich an neue Rahmenbedingungen an.	3,00	2,00	3,00	2,67
Management	Kostenmanagement	Wägt bei Geschäftsentscheidungen deren Kosten und Nutzen angemessen gegeneinander ab.	3,00	3,00	3,00	2,33
Management	Kostenmanagement	Kalkuliert bei finanziellen und zeitlichen Investitionen verantwortungsvoll und genau die jeweils dafür notwendigen Mittel.	3,00	3,00	3,00	2,33
Management	Kostenmanagement	Sorgt in seinem Verantwortungsbereich dafür, dass mit den zur Verfügung stehenden Mitteln bewusst und wirtschaftlich umgegangen wird.	3,00	2,00	3,00	2,67
Management	Unternehmensziele	Gestaltet die Unternehmensziele im Rahmen der eigenen Funktion/Verantwortlichkeit aktiv mit.	2,00	2,00	2,00	2,33
Management	Unternehmensziele	Leitet aus den Unternehmenszielen konkrete Ziele für seinen Verantwortungsbereich ab.	2,00	2,00	3,00	2,67
Management	Unternehmensziele	Erläutert die Unternehmensziele und die daraus für seinen Verantwortungsbereich abgeleiteten Ziele ausführlich und verständlich seinen Mitarbeitern.	2,00	2,00	2,00	2,33
Management	Führen mit Zielen	Vereinbart mit seinen Mitarbeitern transparente und verbindliche Ziele und setzt dabei klare Prioritäten.	3,00	3,00	3,00	2,67
Management	Führen mit Zielen	Steht mit seinen Mitarbeitern in einem regelmäßigen und offenen Dialog zum Stand der Zielerreichung.	3,00	3,00	2,50	1,67
Management	Führen mit Zielen	Erkennt frühzeitig, wenn die Zielerreichung seiner Mitarbeiter gefährdet ist und greift zum angemessenen Zeitpunkt unterstützend ein.	3,00	2,00	1,00	1,00
Management	Präsentieren	Präsentiert sicher und souverän vor Gruppen.	2,00	2,00	1,67	2,00
Management	Präsentieren	Nutzt geeignete Mittel (z.B. PowerPoint, Flipchart, Anschauungsmaterial), um seine Vorträge interessant zu gestalten.	2,00	3,00	2,67	2,67
Management	Präsentieren	Bewirbt sich aktiv darum, das Unternehmen in der Öffentlichkeit präsentieren zu können.	1,00	1,00	1,50	1,33
Management	Projektmanagement	Nutzt in einem angemessenen Umfang die vom Unternehmen zur Verfügung gestellten Instrumente des Projektmanagements.	x	3,00	2,33	2,33
Management	Projektmanagement	Strukturiert größere Projekte in einzelne Projektphasen und Arbeitspakete.	1,00	2,00	2,33	2,50
Management	Projektmanagement	Arbeitet beim Projektmanagement mit klaren Verantwortlichkeiten und Aufgabenstellungen.	2,00	2,00	2,00	2,50

Person	Leistungsbereitschaft	Fordert von sich selbst kontinuierlich hohe Leistung und Ergebnisse auf hohem Niveau.	3,00	2,00	2,33	2,67
Person	Leistungsbereitschaft	Verfügt über eine hohe Eigenmotivation.	3,00	2,00	2,33	2,67
Person	Leistungsbereitschaft	Lässt sich von Niederlagen und Fehlschlägen nicht entmutigen, sondern nutzt diese als Lernchancen, um besser zu werden.	2,00	2,00	2,67	3,00
Person	Lernbereitschaft	Hält sein Fachwissen kontinuierlich aktuell.	3,00	3,00	2,50	2,67
Person	Lernbereitschaft	Arbeitet strukturiert an der Weiterentwicklung seiner sozialen und persönlichen Kompetenzen.	2,00	3,00	1,00	1,67
Person	Lernbereitschaft	Fordert von seinem Umfeld Feedback für sich ein.	1,00	1,00	1,67	0,67
Person	Veränderungsbereitschaft	Steht notwendigen Veränderungen im Unternehmen offen gegenüber.	3,00	2,00	2,33	2,67
Person	Veränderungsbereitschaft	Bringt sich bei anstehenden Veränderungen aktiv ein.	3,00	3,00	2,67	2,67
Person	Veränderungsbereitschaft	Ist bei neuen Erkenntnissen und Sachlagen bereit, sein Denken und Handeln zu überdenken und entsprechend anzupassen.	3,00	2,00	2,67	2,67
Person	Selbstmanagement	Hat seine Aufgaben und Termine stets im Griff.	3,00	3,00	2,50	2,33
Person	Selbstmanagement	Schafft für sich selber eine gute Balance zwischen Arbeit und Freizeit.	3,00	2,00	2,50	2,67
Person	Selbstmanagement	Achtet aktiv darauf, nachhaltig leistungsfähig zu sein.	3,00	2,00	2,50	2,67
Person	Zielorientiertes Arbeiten	Orientiert das eigene Handeln konsequent am Erreichen der eigenen Ziele.	2,00	3,00	2,50	1,67
Person	Zielorientiertes Arbeiten	Ist jederzeit fähig, über den Stand seiner eigenen Zielerreichung Auskunft zu geben.	2,00	3,00	3,00	1,67
Person	Zielorientiertes Arbeiten	Unter nimmt frühzeitig geeignete Maßnahmen, wenn bei ihm selber eine Zielverfehlung droht.	3,00	2,00	3,00	2,00
Person	Führungs wille	Setzt sich aktiv mit der von ihm übernommenen Führungsverantwortung auseinander.	2,00	3,00	1,50	1,67
Person	Führungs wille	Ist auch bereit, unangenehme Führungsentscheidungen zu treffen und umzusetzen.	1,00	3,00	1,67	2,33
Person	Führungs wille	Ist bereit, auch mal von seinen Mitarbeitern nicht gemocht zu werden, wenn für die Mitarbeiter unangenehme Entscheidungen durchzusetzen sind.	1,00	3,00	2,33	3,00
Person	Entscheidungsbereitschaft	Ist bereit, notwendige Entscheidungen zum angemessenen Zeitpunkt zu fällen.	2,00	2,00	2,33	2,33
Person	Entscheidungsbereitschaft	Stellt bereits bei der Entscheidungsfindung sicher, dass die Ergebnisse auch praxisrelevant und umsetzbar sind.	3,00	2,00	1,67	2,33
Person	Entscheidungsbereitschaft	Bezieht die Personen, die nachher für die Umsetzung der Entscheidungen verantwortlich sind, möglichst früh mit in die Entscheidungsfindung mit ein.	3,00	2,00	1,67	2,00
Person	Werteorientierung	Lebt selber aktiv vor, was er von seinen Mitarbeitern erwartet.	3,00	3,00	2,00	2,00
Person	Werteorientierung	Geht offen mit eigenen Fehlern um und nutzt diese konstruktiv als Lernchancen.	2,00	2,00	2,67	2,67
Person	Werteorientierung	Steht verlässlich zu seinen getroffenen Entscheidungen.	3,00	3,00	2,33	2,33
Person	Fachwissen	Verfügt über ausreichend Fachwissen für seine Funktion.	2,00	3,00	2,00	2,67
Person	Fachwissen	Ist für sein Fachwissen sowohl im Unternehmen als auch bei Kunden hoch angesehen.	2,00	3,00	2,00	2,67
Person	Fachwissen	Gibt sein Fachwissen eigeninitiativ an geeignete Personen weiter.	3,00	2,00	2,50	2,33

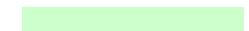
Mittelwert unter 1,5

## **Wichtigkeit der Kompetenzen/Persönlichkeitsmerkmale**

<b>Dimension</b>	<b>Kompetenz/ Persönlichkeitsmerkmal</b>	<b>Selbst- einschätzung</b>	<b>Vorgesetzter</b>	<b>Mitarbeiter</b>	<b>Andere Führungskräfte</b>	<b>Mittelwert aller Perspektiven</b>
Führung	Gesprächsführung	3,00	2,00	2,33	2,33	2,22
Führung	Informationsverhalten	3,00	3,00	2,67	2,67	2,78
Führung	Mitarbeiterentwicklung	2,00	3,00	1,67	2,33	2,33
Führung	Konfliktmanagement	3,00	2,00	2,67	2,67	2,44
Führung	Teammanagement	2,00	3,00	2,00	2,33	2,44
Führung	Delegation	3,00	2,00	2,00	1,67	1,89
Führung	Veränderungsmanagement	2,00	2,00	1,67	2,33	2,00
Führung	Unternehmensdarstellung	3,00	2,00	2,33	2,33	2,22
Management	Kundenorientierung	3,00	1,00	2,67	2,33	2,00
Management	Netzwerken	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Management	Besprechungsmanagement	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Management	Prozessmanagement	3,00	3,00	2,00	2,00	2,33
Management	Kostenmanagement	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Management	Unternehmensziele	2,00	1,00	2,00	2,00	1,67
Management	Führen mit Zielen	1,00	2,00	1,67	2,00	1,89
Management	Präsentieren	3,00	2,00	1,33	1,33	1,56
Management	Projektmanagement	1,00	2,00	1,50	2,00	1,83
Person	Leistungsbereitschaft	3,00	2,00	1,67	2,67	2,11
Person	Lernbereitschaft	3,00	2,00	1,67	2,33	2,00
Person	Veränderungsbereitschaft	2,00	2,00	2,00	2,33	2,11
Person	Selbstmanagement	3,00	2,00	3,00	2,00	2,33
Person	Zielorientiertes Arbeiten	3,00	2,00	2,67	2,33	2,33
Person	Führungswohlle	3,00	2,00	2,00	3,00	2,33
Person	Entscheidungsbereitschaft	3,00	3,00	2,33	3,00	2,78
Person	Werteorientierung	2,00	3,00	2,33	1,67	2,33
Person	Fachwissen	2,00	2,00	2,00	2,33	2,11

\* ausgenommen Selbsteinschätzung

 Mittelwert unter 1,5

 Mittelwert über 2,7