



Leading others

für Bernd Mustermann

8/10/2008

[Das Modell Überblick](#)

[Allgemeine Zusammenfassung](#)

[Kompetenz Ergebnisse](#)

[Bemerkungen](#)

[Am höchsten und am niedrigsten beurteilte Verhaltensweisen](#)

[Entwicklungsvorschläge](#)

[Handlungsplanung](#)

[Offene Fragen](#)

[Anhang: Detaillierte Ergebnisse](#)



PDF Bericht



Copyright © 2004 Bigby, Havis & Associates, Inc. und David G. Bigby, Ph.D. Alle Rechte vorbehalten.

Leading others Typ A	
Visionskraft	Bedeutet, langfristige Ziele zu erkennen und die Einführung unterschiedlicher oder alternativer Ideen zu gestalten.
Entscheidungsstärke	Bedeutet, gute Entscheidungen souverän mit kalkulierbarem Risiko und unter optimalen Zeitaufwand zu treffen.
Veränderungsinitiative	Bedeutet, Maßnahmen zu ergreifen, um Veränderungs-Initiativen effektiv zu unterstützen und einzuführen.
Unternehmerisches Denken und Handeln	Bedeutet, ein Grundverständnis für Geschäftsstrategien und finanzielle Konzepte zu haben, die Geschäftsvorgänge des Unternehmens zu verstehen und sowohl dieses Grundverständnis als auch spezifisches Wissen zu nutzen, um effektiv zum Wohl des Unternehmens zu arbeiten.
Planungs- und Organisationsfähigkeit	Bedeutet, eine effektive Organisation und Planung gemäß den Anforderungen des Unternehmens, indem Ziele definiert und Bedürfnisse und Prioritäten antizipiert werden.
Ergebnisorientiertes Handeln	Bedeutet, von sich und dem Unternehmen das Erreichen oder Übertreffen vorher festgelegter Ziele einfordern.
Integrität	Bedeutet, die Wahrung eines hohen Standards an Fairness und Ethik im täglichen Miteinander.
Kontinuierliches Lernen	Bedeutet, ständig danach zu streben, das eigene Wissen und die Fertigkeiten durch Weiterbildung und Training zu erweitern und zu vertiefen; und auch andere zu motivieren, ihr Wissen und ihre Fertigkeiten für ihre Arbeit weiterzuentwickeln und zu vertiefen.
Überzeugungskraft und Einflussnahme	Andere von einer Vorgehensweise überzeugen.
Zielorientierte Führung	Bedeutet, andere zu führen und zu motivieren, um die Unternehmensziele und individuelle Ziele zu erreichen.
Mitarbeiterentwicklung	Bedeutet, andere zu beraten, zu unterstützen, ihnen Feedback zu geben und als Mentor zur Seite zu stehen, um die Entwicklung von beruflichen Kompetenzen und langfristigem Karrierewachstum zu fördern und ihnen nützlichen Input dazu zu geben.
Motivationskraft	Bedeutet, mit der eigenen starken Begeisterung und tiefen Leidenschaft eine Aufgabe gut auszuüben sowie auch andere zu Höchstleistungen anzuspornen.
Beziehungsmanagement	Bedeutet, positive Beziehungen mit Menschen außerhalb ihres direkten Arbeitsumfeldes aufzubauen und zu pflegen
Präsentationsfähigkeiten	Bedeutet, über die Fähigkeit verfügen, in einem offiziellen Rahmen effektiv mit den Zuhörern zu kommunizieren.

Leading others Typ A

Zusammenfassung Ihrer Kompetenz Bewertungen

= ALLE
 * = Selbst (1)
 ⊕ = Vorgesetzte (1)
 □ = Kollege (4)
 ▽ = Mitarbeiter (6)

Kompetenz	Durchschnittliche Punktzahl						Nach Gruppe					↑↓	📄
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
Visionskraft						3.06						11	
Entscheidungsstärke						3.34						7	
Veränderungsinitiative						2.52						14	●
Unternehmerisches Denken und Handeln						4.29						1	
Planungs- und Organisationsfähigkeit						3.54						5	
Ergebnisorientiertes Handeln						3.19						9	
Integrität						4.13						2	
Kontinuierliches Lernen						3.74						3	
Überzeugungskraft und Einflussnahme						3.1						10	
Zielorientierte Führung						3.28						8	
Mitarbeiterentwicklung						3.7						4	
Motivationskraft						3.01						13	●
Beziehungsmanagement						3.02						12	●
Präsentationsfähigkeiten						3.44						6	

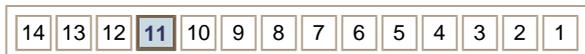
↑↓ Diese Spalte zeigt die Rangliste Ihrer Ergebnisse für jede Kompetenz, beginnend mit Ihrem höchsten Ergebnis bis zu Ihrem niedrigsten. (1 -14)

📄 Detaillierte Ergebnisse für jede Kompetenz finden sich auf den folgenden Seiten. Assess 360 hat versucht, auf Grundlage dieser Ergebnisse diejenigen Kompetenzen zu bestimmen, die Sie in Ihrem Entwicklungsplan zuerst berücksichtigen sollten. Auf dieser Grundlage finden sich für folgende Kompetenzen Entwicklungsempfehlungen in diesem Bericht:

- Veränderungsinitiative
- Motivationskraft
- Beziehungsmanagement

KOMPETENZ-ERGEBNISSE

Relativer Rang der Kompetenz



Niedrig.....

.....Hoch

Visionskraft

Bedeutet, langfristige Ziele zu erkennen und die Einführung unterschiedlicher oder alternativer Ideen zu gestalten.

Menschen mit Visionskraft entwickeln kreative und strategische Zielsetzungen, die zukunftsweisend sind und proaktiv dazu beitragen, das Unternehmen wettbewerbsfähig zu halten. Sie haben innovative Denkweisen und unterstützen ähnliches Denken anderer. Sie fordern und spornen das Unternehmen zu ständiger Verbesserung und Wachstum an.

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

Kompetenz Punktzahl						
Gruppe	1	2	3	4	5	Ergebnis
Alle						3.06
Selbst						2.86
Vorgesetzte						3.29
Kollege						2.74
Mitarbeiter						3.15

Verhaltens-Stärken und Schwächen	Vergleichsschlüssel:				
	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	ALLE
1. Denkt innovativ und kreativ	+			+	
2. Betrachtet taktische Probleme oder Initiativen umfassend und sucht nach Lösungen, die strategische Ziele unterstützen	+	+		+	+
3. Erarbeitet neue Ideen/Lösungen, die erfolgreich umgesetzt werden können		+	+		+
4. Verlangt dem Unternehmen ständig ab, sich weiterzuentwickeln und zu wachsen	-	-	-	-	-
5. Erarbeitet die langfristigen zukünftigen Ziele für das Unternehmen und/oder die Abteilung	+	+			
6. Setzt sich bis zur erfolgreichen Umsetzung für seine/ihre Ideen ein	-	-	-	-	-
7. Unterstützt und befürwortet die strategischen Initiativen anderer	-				

() = Keine Beurteilung

Siehe [Anhang](#) für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

Relativer Rang der Kompetenz



Niedrig.....

.....Hoch

Entscheidungsstärke

Bedeutet, gute Entscheidungen souverän mit kalkulierbarem Risiko und unter optimalen Zeitaufwand zu treffen.

Menschen mit dieser Kompetenz treffen vernünftige Entscheidungen mit Überzeugung und unter optimalem Zeitaufwand. Nachdem sie alternative und unterschiedliche Konsequenzen abgewogen haben, entscheiden sie sich konsequent für eine Vorgehensweise und übernehmen die Verantwortung für ihre Entscheidungen.

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

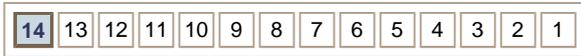
Kompetenz Punktzahl						
Gruppe	1	2	3	4	5	Ergebnis
Alle						3.34
Selbst						2.5
Vorgesetzte						3.5
Kollege						3.17
Mitarbeiter						3.36

Verhaltens-Stärken und Schwächen					
Vergleichsschlüssel: + = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75 - = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	ALLE
	1. Übernimmt persönlich Verantwortung für Entscheidungen		+		
2. Wägt auf vernünftige Art und Weise Alternativen und mögliche Konsequenzen sorgfältig ab	+	+	+	+	+
3. Trifft gute Entscheidungen		+		+	+
4. Trifft Entscheidungen rechtzeitig	-	-		-	
5. Trifft Entscheidungen mit Überzeugung und hinterfragt diese dann nicht ohne gute neue Informationen	-		-		
6. Handelt selbstbewusst auf Grundlage seiner/ihrer Entscheidungen	-				

() = Keine Beurteilung

Siehe [Anhang](#) für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

Relativer Rang der Kompetenz



Niedrig.....

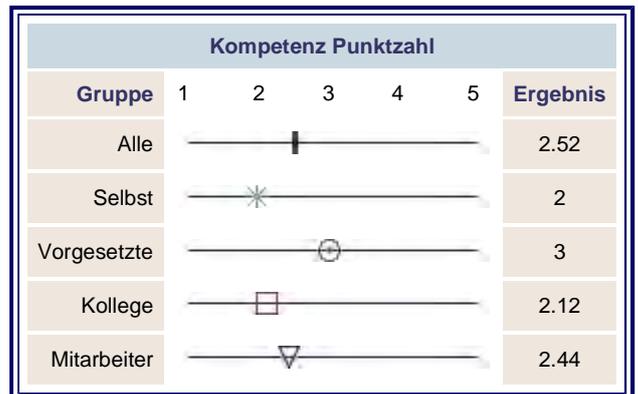
.....Hoch

Veränderungsinitiative

Bedeutet, Maßnahmen zu ergreifen, um Veränderungs-Initiativen effektiv zu unterstützen und einzuführen.

Menschen mit dieser Kompetenz initiieren Veränderungen, sowohl proaktiv durch gezielte Kommunikation als auch durch ihr vorgelebtes Handeln. Sie engagieren sich für die, die von den Änderungen betroffen sind und übernehmen persönlich die Verantwortung für die erfolgreiche Einführung und Umsetzung der Initiativen.

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5



Verhaltens-Stärken und Schwächen					
Vergleichsschlüssel: + = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75 - = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25					
	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	ALLE
1. Akzeptiert Änderungen offen und bereitwillig		+	-	-	
2. Passt sich bereitwillig und schnell an neue oder sich ändernde Umstände an			-	-	
3. Ist bereit, seine/ihre Arbeitsweise zu ändern, indem er/sie neue Methoden, Prozesse, etc. aufgreift	-				
4. Antizipiert erforderliche Änderungen	-				
5. Fördert aktiv Änderungsmaßnahmen in seiner/ihrer Gruppe oder dem gesamten Unternehmen	-	-	-	-	-
6. Übernimmt persönlich Verantwortung, damit die notwendigen Änderungen beschlossen und effektiv umgesetzt werden	-		-		

() = Keine Beurteilung

Siehe Anhang für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

Relativer Rang der Kompetenz



Niedrig.....Hoch

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

Unternehmerisches Denken und Handeln*

Bedeutet, ein Grundverständnis für Geschäftsstrategien und finanzielle Konzepte zu haben, die Geschäftsvorgänge des Unternehmens zu verstehen und sowohl dieses Grundverständnis als auch spezifisches Wissen zu nutzen, um effektiv zum Wohl des Unternehmens zu arbeiten.

Menschen mit dieser Kompetenz haben ein gutes Verständnis allgemeiner Geschäfts- und Finanzkonzepte. Sie setzen dieses Wissen effektiv ein, um die für ihre Arbeit relevanten Geschäftsprozesse zu verstehen.

Kompetenz Punktzahl						
Gruppe	1	2	3	4	5	Ergebnis
Alle						4.29
Selbst						3.5
Vorgesetzte						4.5
Kollege						3.81
Mitarbeiter						4.57

Verhaltens-Stärken und Schwächen					
Vergleichsschlüssel: + = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75 - = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25					
	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	ALLE
1. Hat ein hervorragendes Verständnis allgemeiner Geschäftskonzepte		+	+	+	+
2. Wendet sein/ihr allgemeines Geschäftswissen effektiv auf die Themen an, die in diesem Unternehmen relevant sind	+	+		+	+
3. Hat ein hervorragendes Verständnis allgemeiner Buchhaltungs- und Finanzkonzepte		+	+	+	+
4. Wendet sein/ihr Wissen über allgemeine Geschäfts-, Buchhaltungs- und Finanzkonzepte gut auf die Themen an, die in diesem Unternehmen relevant sind	+	+	+	+	+

() = Keine Beurteilung

Siehe Anhang für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

Relativer Rang der Kompetenz



Niedrig.....

.....Hoch

Planungs- und Organisationsfähigkeit

Bedeutet, eine effektive Organisation und Planung gemäß den Anforderungen des Unternehmens, indem Ziele definiert und Bedürfnisse und Prioritäten antizipiert werden.

Menschen mit Planungs- und Organisationsfähigkeit managen sehr effektiv sowohl ihre Zeit als auch die Zeit anderer und können mit den vielfältigen Anforderungen und eventuell konkurrierenden Abgabeterminen problemlos umgehen. Sie legen die Ziele fest, entwickeln Pläne, schätzen den Zeitrahmen für die einzelnen Projekte gut ein und überwachen den Fortschritt.

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

Kompetenz Punktzahl						
Gruppe	1	2	3	4	5	Ergebnis
Alle						3.54
Selbst						3.57
Vorgesetzte						3.71
Kollege						3.5
Mitarbeiter						3.4

Verhaltens-Stärken und Schwächen					
Vergleichsschlüssel: + = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75 - = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	ALLE
1. Setzt realistische Ziele und überwacht den Fortschritt bei der Umsetzung der Ziele	+	+	+	+	+
2. Findet gute Abläufe und Verfahren für das Arbeitsmanagement und wendet sie an	+	+	+	+	+
3. Entwickelt Alternativpläne für den Fall möglicher Hindernisse	+	+	+	+	+
4. Nutzt seine/ihre eigene Zeit effektiv	+	-			
5. Nutzt die Zeit anderer effektiv		+			
6. Managt parallele Projekte, Anforderungen und Fristen effektiv	-				
7. Erreicht seine/ihre Ziele aufgrund seiner/ihrer Planungs- und Organisationsfähigkeiten konsequent		+			

() = Keine Beurteilung

Siehe Anhang für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

Relativer Rang der Kompetenz

14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Niedrig.....

.....Hoch

Ergebnisorientiertes Handeln

Bedeutet, von sich und dem Unternehmen das Erreichen oder Übertreffen vorher festgelegter Ziele einfordern.

Menschen die ergebnisorientiert handeln, sind in der Lage, konsequent Ergebnisse einzufordern. Dazu legen sie Ziele fest, erstellen Umsetzungspläne und sorgen dafür, dass diese Ziele im vorgegebenen Rahmen erreicht werden. Sie übernehmen persönlich Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens und bestehen darauf, gute Ergebnisse zu erzielen, auch wenn sie Hindernissen gegenüberstehen.

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

Kompetenz Punktzahl						
Gruppe	1	2	3	4	5	Ergebnis
Alle						3.19
Selbst						2.83
Vorgesetzte						3.33
Kollege						2.83
Mitarbeiter						3.4

Verhaltens-Stärken und Schwächen					
Vergleichsschlüssel: + = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75 - = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	ALLE
	1. Fordert sich selbst und das Unternehmen sich hohe Ziele zu setzen	-	+		
2. Setzt angemessene Ziele oder hilft dabei angemessene Ziele zu setzen		+			
3. Strengt sich persönlich an und arbeitet hart um Ergebnisse zu erzielen	+	+		+	
4. Gibt nicht leicht auf, ist beharrlich	-	-			
5. Überwindet Hürden, um Ergebnisse zu erzielen					
6. Liefert Ergebnisse	+			+	

() = Keine Beurteilung

Siehe Anhang für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

Relativer Rang der Kompetenz



Niedrig.....Hoch

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

Integrität*

Bedeutet, die Wahrung eines hohen Standards an Fairness und Ethik im täglichen Miteinander.

Menschen mit dieser Kompetenz verhalten sich dem Management, Kollegen, Vorgesetzten und Kunden gegenüber grundsätzlich in ethischer und ehrlicher Weise. Sie sind fair in ihren Erwartungen anderen gegenüber.

Kompetenz Punktzahl						
Gruppe	1	2	3	4	5	Ergebnis
Alle						4.13
Selbst						3.71
Vorgesetzte						3.71
Kollege						4.29
Mitarbeiter						4.38

Verhaltens-Stärken und Schwächen					
Vergleichsschlüssel: + = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75 - = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	ALLE
1. Verhält sich bei allen geschäftlichen Transaktionen ethisch und ehrlich	+	+	+	+	+
2. Verhält sich im Umgang mit anderen Mensch immer ethisch und ehrlich	+	+	+	+	+
3. Stellt faire Erwartungen an andere	+	+	+	+	+
4. Hält sich an hohe Maßstäbe und tut, was er/sie für richtig hält, ungeachtet der Konsequenzen für ihn/sie	+	+	+	+	+
5. Verspricht nichts, was er/sie nicht halten kann			+	+	+
6. Hält, was er/sie verspricht			+	+	+
7. Erweist sich des Vertrauens würdig, das andere in ihn/sie setzen	+	+	+	+	+

() = Keine Beurteilung

Siehe Anhang für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

Relativer Rang der Kompetenz



Niedrig.....

.....Hoch

Kontinuierliches Lernen*

Bedeutet, ständig danach zu streben, das eigene Wissen und die Fertigkeiten durch Weiterbildung und Training zu erweitern und zu vertiefen; und auch andere zu motivieren, ihr Wissen und ihre Fertigkeiten für ihre Arbeit weiterzuentwickeln und zu vertiefen.

Menschen mit dieser Kompetenz streben während ihres gesamten Arbeitslebens danach, ihr Wissen sowie ihre Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu verbessern. Durch ihr eigenes Beispiel oder durch Aufforderung motivieren sie auch andere zu lebenslangem Lernen.

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

Kompetenz Punktzahl						
Gruppe	1	2	3	4	5	Ergebnis
Alle						3.74
Selbst						3.5
Vorgesetzte						3.83
Kollege						3.59
Mitarbeiter						3.79

Verhaltens-Stärken und Schwächen	Vergleichsschlüssel:				
	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	ALLE
1. Strebt danach neue Dinge zu lernen	+	+	+	+	+
2. Bemüht sich ständig neue Fertigkeiten oder Fähigkeiten zu erlernen, sich neues oder verbessertes Wissen anzueignen		+	+	+	+
3. Nimmt regelmäßig an Trainingsprogrammen teil, absolviert im Rahmen von Weiterbildungen auch schriftliche Prüfungen für Abschlüsse	+	+		+	+
4. Sucht sich Mentoren und lernt von ihnen oder anderen erfahrenen Personen im Unternehmen	+	+	+		+
5. Übernimmt Jobs und Aufgaben (oder ist bereit, sie zu übernehmen), die ihn/sie auf einen zukünftigen Aufstieg vorbereiten		+		+	+
6. Inspiriert andere und ermutigt sie, während ihres gesamten Arbeitslebens zu lernen und sich weiterzuentwickeln					

() = Keine Beurteilung

Siehe Anhang für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

KOMPETENZ-ERGEBNISSE

Relativer Rang der Kompetenz

14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Niedrig.....

.....Hoch

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

Überzeugungskraft und Einflussnahme

Andere von einer Vorgehensweise überzeugen.

Menschen mit dieser Kompetenz beeinflussen andere, ohne zu aggressiv oder penetrant zu sein. Sie kennen ihre Zuhörerschaft und passen ihre Überzeugungs-Methode der jeweiligen Zuhörerschaft an. Sie sind selbstsicher, geben nicht leicht auf und nehmen in konsequenter und konstruktiver Weise Einfluss auf andere, um gemeinsam festgelegte Ziele zu erreichen.

Kompetenz Punktzahl						
Gruppe	1	2	3	4	5	Ergebnis
Alle						3.1
Selbst						2.14
Vorgesetzte						3.71
Kollege						2.54
Mitarbeiter						3.05

Verhaltens-Stärken und Schwächen					
Vergleichsschlüssel: + = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75 - = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	ALLE
	1. Hat Ideen, Ansichten oder Wunschvorstellungen, von denen er/sie möchte, dass andere sie übernehmen		+		
2. Macht seine/ihre Hausaufgaben und beschafft sich die erforderlichen Informationen, um seine/ihre Position zu stützen	+	+		+	+
3. Versucht seine/ihre Zuhörer zu verstehen und passt seinen/ihren Vortragsstil an die Zuhörer an		+			
4. Wählt die wichtigsten Themen aus und hält an diesen fest, bis seine/ihre Ziele erreicht sind	-		-		
5. Macht bei weniger wichtigen Themen Zugeständnisse, um seinen/ihren Einfluss bei wichtigen Themen zu maximieren	-	+			
6. Hat den Mut oder die Willensstärke, um andere zu überzeugen	-	-	-	-	-
7. Überzeugt und beeinflusst andere effektiv	-		-	-	-

() = Keine Beurteilung

Siehe [Anhang](#) für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

KOMPETENZ-ERGEBNISSE

Relativer Rang der Kompetenz

14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Niedrig.....

.....Hoch

Zielorientierte Führung

Bedeutet, andere zu führen und zu motivieren, um die Unternehmensziele und individuelle Ziele zu erreichen.

Menschen mit dieser Kompetenz managen effektiv und fordern von ihren Mitarbeitern sich Ziele zu setzen und alle notwendigen Schritte für deren erfolgreiche Erreichung zu unternehmen. Durch Motivation und Feedback fordern und fördern sie Leistung anderer. Sie delegieren Verantwortung an die Mitarbeiter und bestärken sie darin, leistungs- und zielorientiert zu arbeiten.

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

Kompetenz Punktzahl						
Gruppe	1	2	3	4	5	Ergebnis
Alle						3.28
Selbst	*					3.25
Vorgesetzte	○					3.38
Kollege	□					3.29
Mitarbeiter	▽					3.17

Verhaltens-Stärken und Schwächen					
Vergleichsschlüssel: + = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75 - = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	ALLE
	1. Hat den Wunsch, andere zu leiten und zu führen, und unternimmt die erforderlichen Anstrengungen	-	-	-	
2. Spornt durch sein/ihr Beispiel andere zu guten Leistungen an, indem er/sie hart arbeitet und Einsatzbereitschaft zeigt, um Ziele zu erreichen		+	+		
3. Kennt die Stärken und Schwächen jedes Mitglieds seiner/ihrer Gruppe	+				
4. Delegiert und vergibt Aufgaben sinnvoll an andere je nach ihren jeweiligen Fähigkeiten	+	+			
5. Ist fair und objektiv und hat keine Günstlinge	+	+	+	+	+
6. Entwickelt, schult und bereitet seine/ihre Mitarbeiter darauf vor, in ihren Jobs effektiv zu sein		+	+		+
7. Macht andere für ihre Ergebnisse verantwortlich und ist in der Lage konstruktiv zu kritisieren oder notwendige Maßnahmen zu ergreifen, wenn andere nicht ihren Fähigkeiten entsprechende Leistungen erbringen		-	-	-	-
8. Übernimmt persönlich Verantwortung für den Erfolg oder Misserfolg seiner/ihrer Gruppe als Ganzes sowie der einzelnen Mitglieder		+	+	+	+

() = Keine Beurteilung

Siehe [Anhang](#) für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

KOMPETENZ-ERGEBNISSE

Relativer Rang der Kompetenz



Niedrig.....

.....Hoch

Mitarbeiterentwicklung

Bedeutet, andere zu beraten, zu unterstützen, ihnen Feedback zu geben und als Mentor zur Seite zu stehen, um die Entwicklung von beruflichen Kompetenzen und langfristigen Karrierewachstum zu fördern und ihnen nützlichen Input dazu zu geben.

Mitarbeiter mit dieser Kompetenz sind aufrichtig an der Entwicklung und dem Erfolg anderer interessiert. Sie geben Unterstützung in Form von ehrlichem Feedback und Anleitung und helfen anderen, ihre individuellen Ziele und Herausforderungen zu erreichen. Allgemein sind sie positiv, objektiv und fair.

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

Kompetenz Punktzahl						
Gruppe	1	2	3	4	5	Ergebnis
Alle						3.7
Selbst						3.33
Vorgesetzte						4.33
Kollege						3.58
Mitarbeiter						3.17

Verhaltens-Stärken und Schwächen					
Vergleichsschlüssel: + = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75 - = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	ALLE
1. Verfügt über wertvolles Wissen oder Erfahrung, die für das Coaching anderer Mitarbeiter wertvoll sein könnten	+	+	+	+	+
2. Zeigt aufrichtiges Interesse an der Entwicklung und dem Erfolg anderer		+	+		+
3. Vermittelt hohe Erwartungen an andere		+			
4. Bietet anderen regelmäßig hilfreiche Ratschläge und Anleitung	-	+			
5. Hilft anderen, Chancen für ihre persönliche Weiterentwicklung zu finden		+			
6. Gibt objektives und ehrliches Feedback und sagt offen seine Meinung					
7. Unterstützt andere	+	+	+		+
8. Ist nicht überkritisch oder herablassend	+	+	+	+	+
9. Unterstützt konstant die Entwicklung und den Aufbau der sie/ihn umgebenden Mitarbeiter(innen)	+	+			

() = Keine Beurteilung

Siehe [Anhang](#) für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

Relativer Rang der Kompetenz



Niedrig.....

.....Hoch

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

Motivationskraft

Bedeutet, mit der eigenen starken Begeisterung und tiefen Leidenschaft eine Aufgabe gut auszuüben sowie auch andere zu Höchstleistungen anzuspornen.

Menschen mit dieser Kompetenz fördern und motivieren andere

Kompetenz Punktzahl						
Gruppe	1	2	3	4	5	Ergebnis
Alle						3.01
Selbst						3.5
Vorgesetzte						3.5
Kollege						2.62
Mitarbeiter						2.91

Verhaltens-Stärken und Schwächen					
Vergleichsschlüssel: + = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75 - = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	ALLE
	1. Zeigt persönliche Leidenschaft und besitzt die Selbstmotivation, hohe Leistungen zu erbringen	+	+		+
2. Legt großen Wert darauf, bei anderen Leidenschaft und Begeisterung zu wecken	+				
3. Motiviert jeden auf eine ihm angemessene Art und Weise		+	-	-	
4. Weckt bei den meisten Menschen, mit denen er/sie arbeitet, Begeisterung und Leidenschaft					

() = Keine Beurteilung

Siehe Anhang für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

KOMPETENZ-ERGEBNISSE

Relativer Rang der Kompetenz

14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Niedrig.....

.....Hoch

Beziehungsmanagement

Bedeutet, positive Beziehungen mit Menschen außerhalb ihres direkten Arbeitsumfeldes aufzubauen und zu pflegen

Menschen mit dieser Kompetenz suchen aktiv nach Möglichkeiten, Beziehungen aufzubauen, die wichtig für das Geschäft sind. Sie stehen in regelmäßigem Kontakt mit internen oder externen Kunden, um deren Zufriedenheit sicherzustellen. Sie überlegen im Vorfeld, wie sich ihre Handlungen oder Entscheidungen auf andere Gruppen oder Abteilungen auswirken und suchen Kooperationen, um Arbeitsziele zu erreichen.

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

Kompetenz Punktzahl						
Gruppe	1	2	3	4	5	Ergebnis
Alle						3.02
Selbst						2.4
Vorgesetzte						3.2
Kollege						2.95
Mitarbeiter						2.9

Verhaltens-Stärken und Schwächen					
Vergleichsschlüssel:	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	ALLE
+ = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75 - = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25					
1. Pflegt Kontakte innerhalb, außerhalb und über das Unternehmen hinaus	+				
2. Knüpft und pflegt aktiv Beziehungen, um die Unternehmensziele zu unterstützen	-	-			
3. Gestaltet Arbeitsbeziehungen persönlich, um reibungslose Geschäftsabläufe zu fördern	-			-	
4. Wendet Zeit und Mühen auf, um die Bedürfnisse interner oder externer Kunden zu verstehen und zu erfüllen		+		+	+
5. Besitzt eine hohe soziale Intelligenz und nutzt diese	-				

() = Keine Beurteilung

Siehe [Anhang](#) für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

Relativer Rang der Kompetenz



Niedrig.....

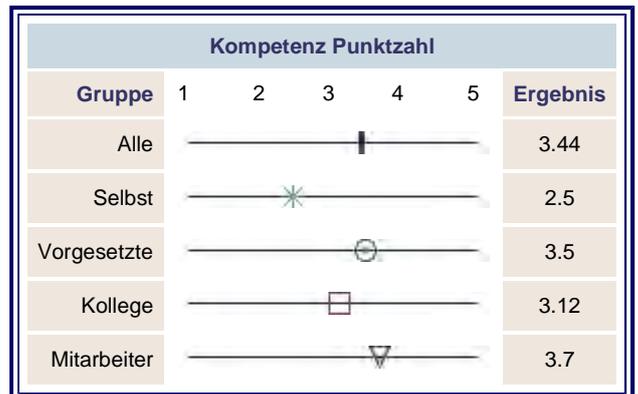
.....Hoch

Präsentationsfähigkeiten*

Bedeutet, über die Fähigkeit verfügen, in einem offiziellen Rahmen effektiv mit den Zuhörern zu kommunizieren.

Menschen mit dieser Kompetenz sind fähig ihre Gedanken und Ideen klar zu organisieren und zu artikulieren. Sie nutzen visuelle Präsentationsmittel, um die Informationen strukturiert und logisch zu vermitteln. Sie sind gut vorbereitet, passen ihre Inhalte ihrem Publikum an und sind in ihren Darstellungen überzeugend und begeisternd.

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5



Verhaltens-Stärken und Schwächen					
Vergleichsschlüssel:	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	ALLE
+ = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75 - = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25					
1. Ist in der Lage, seine/ihre Gedanken und Ideen klar zu organisieren und zu formulieren	-	+		+	
2. Verwendet visuelle Präsentationswerkzeuge, um Informationen klar und logisch zu vermitteln		+		+	+
3. Er/sie bereitet sich auf Präsentationen sorgfältig vor	+	+	+	+	+
4. Präsentiert eine Kombination aus allgemeinen Themen und Details, die auf die Zuhörer abgestimmt ist		+		+	
5. Vermittelt Informationen gut verständlich	-	-			
6. Gewinnt und hält die Aufmerksamkeit der Zuhörer	-	-			

() = Keine Beurteilung

Siehe [Anhang](#) für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

BEMERKUNGEN

Visionskraft

Mitarbeiter	<i>Das ist einer der analytischsten und vorausplanensten Menschen die ich kenne.</i>
Selbst	<i>Ich genieße die Forschungsaspekte bei den Projekten an denen ich arbeite.</i>
Kollege	<i>Hat ein enormes Wissen und ausgezeichnete Ideen, die für diese Abteilung sehr nützlich sind. Könnte sich aber noch verbessern in diesem Bereich durch weniger Zurückhaltung beim Präsentieren der Ideen.</i>

Entscheidungsstärke

Mitarbeiter	<i>Überanalysiert manchmal bis zu dem Punkt wo es kritisch wird, weil dadurch eine Entscheidung hinausgeschoben wird.</i>
Selbst	<i>Ich denke das Beste ist, sich mit Experten zu beraten wenn es darum geht eine wichtige, endgültige Entscheidung zu treffen.</i>
Kollege	<i>Scheint gelähmt wenn eine Entscheidungen getroffen werden muss. Verbringt viel Zeit damit zu überlegen was getan werden sollte oder jemand anderen dazu zu bringen die Entscheidung zu treffen.</i>

Veränderungsinitiative

Mitarbeiter	<i>Bringt tolle Ideen wie Dinge besser gemacht werden können. Ist fähig sehr genau zu erklären welche Änderungen dies sind und danach dranzubleiben bis zum Ende.</i>
Mitarbeiter	<i>Hat Schwierigkeiten damit Dinge anders zu machen als es bisher getan wurde. Wenn man ihm genug Zeit lässt sieht er jedoch die Notwendigkeit der Veränderung ein.</i>
Kollege	<i>Ist sehr leicht frustriert wenn sich Dinge ändern. Könnte daran arbeiten effektiver darin zu sein andere zu überzeugen und Veränderungsinitiativen voranzutreiben.</i>
Vorgesetzte	<i>Ist manchmal etwas langsam beim Umsetzen von neuen Änderungen die Teil unserer Unternehmensstrategie sind. Ist generell offen für Änderungen sobald diese verstanden wurde. Ich spüre einen Anfangswiderstand, der sich auf das Team übertragen könnte.</i>

Unternehmerisches Denken und Handeln*

Kollege	<i>Wissen und Fachkenntnisse werden hoch respektiert.</i>
---------	---

Planungs- und Organisationsfähigkeit

Mitarbeiter	<i>Ist manchmal so auf eine Aufgabe fokussiert das die anderen gleichzeitigen vorhandenen Erfordernisse vernachlässigt werden.</i>
-------------	--

Ergebnisorientiertes Handeln

Selbst	<i>Ich konzentriere mich manchmal zu sehr auf eine Aufgabe und gerate in Stress wenn ich viele Dinge gleichzeitig tun soll.</i>
Kollege	<i>Hat bei einigen Projekten Schwierigkeiten damit, dem Team zu kommunizieren, was die kritischsten Probleme sind, was unsere Fähigkeit beeinflusst, Projekte fertig zu stellen.</i>
Kollege	<i>Ist persönlich sehr überzeugend, reagiert aber frustriert wenn Widerstand gezeigt wird.</i>
Kollege	<i>Mag es nicht konfrontiert zu werden und konfrontiert auch andere nicht.</i>
Vorgesetzte	<i>Müsste effizienter arbeiten um sicherzustellen, dass sein Team die notwendigen Resultate erbringt. Sollte etwas stärker fordern um dafür zu sorgen, dass die Ziele erreicht werden.</i>

Integrität*

Kollege	<i>Wird angesehen als jemand mit hoher Integrität. Ist vertrauenswürdig, ethisch und fair.</i>
---------	--

Kontinuierliches Lernen*

Kollege	<i>Sehr intelligent und immer bereit Neues zu lernen. Hat sich bereits mehrmals bereit erklärt, spezielle Trainings zu absolvieren um neue Techniken und Herangehensweisen zu erlernen.</i>
---------	---

Überzeugungskraft und Einflussnahme

Selbst	<i>Mein Vorgesetzter und ich haben bereits über eine Verbesserung meiner Fähigkeiten in diesem Bereich diskutiert.</i>
--------	--

Kollege	<i>Ist zurückhaltend und wenig selbstsicher, wirkt nicht sehr überzeugungsstark.</i>
---------	--

Kollege	<i>Könnte sich in diesem Bereich verbessern durch das Bemühen die anderen auf einer persönlichen Ebene kennen zu lernen. Und nicht davor zurück zu schrecken offen seine Meinung zu sagen bei wichtigen Themen.</i>
---------	---

Vorgesetzte	<i>Hat überzeugende Ideen, bräuchte aber mehr Selbstsicherheit und Überzeugungskraft in Diskussionen. Kann sehr überzeugend sein, wenn er sich in der Gruppe wohlfühlt.</i>
-------------	---

Zielorientierte Führung

Kollege	<i>Sehr fair und vom Team respektiert.</i>
---------	--

Vorgesetzte	<i>Ist gut darin individuelle Beziehungen mit dem Team aufzubauen. Entwicklungsbezogen, würde ich sagen, die Leute stärker in die Pflicht nehmen, mehr Führung und mehr Feedback geben.</i>
-------------	---

Mitarbeiterentwicklung

Mitarbeiter	<i>Zeigt kein großes Interesse zu coachen, wird aber dabei unterstützen wenn er gefragt wird.</i>
-------------	---

Kollege	<i>Hat wertvolles Wissen und Erfahrungen, gibt dem Team jedoch nicht genug Feedback und Gelegenheiten zum Wachstum.</i>
---------	---

Kollege	<i>Ist gut darin anderen ein Mentor zu sein. Sollte sich noch mehr bemühen andere für die Erreichung von Meilensteinen in ihrer Entwicklung zu loben und dies anzuerkennen.</i>
---------	---

Motivationskraft

Kollege	<i>Sehr zurückhaltende Bemühungen andere zu motivieren. Hat manchmal eine pessimistische Sichtweise der Dinge, was anderen die Stimmung und Motivation verdirbt.</i>
---------	--

Vorgesetzte	<i>Ein ruhiger Motivator. Gibt Leuten individuelles Feedback und Lob, würde aber effektiver sein wenn er mehr Enthusiasmus an den Tag legt was erfolgreich sein betrifft.</i>
-------------	---

Beziehungsmanagement

Kollege	<i>Tolle Person, mit der sich sehr gut zusammenarbeiten lässt.</i>
---------	--

Präsentationsfähigkeiten*

Mitarbeiter	<i>Die Präsentationen haben sehr gute Inhalte, sollte möglicherweise an der Vortragsweise arbeiten um sicher zu stellen, das die angestrebte Wirkung beim Team erzielt wird.</i>
-------------	--

Selbst	<i>Dies ist keine Stärke von mir ...</i>
--------	--

Kollege	<i>Ist immer sehr gut vorbereitet. Verbohrt sich manchmal aber zu stark aus Sicht der Zuhörer.</i>
---------	--

Am höchsten und am niedrigsten beurteilte Verhaltensweisen

In diesem Bereich sind die 10 am höchsten und die 10 am niedrigsten bewerteten Verhaltensweisen aufgelistet. Mehr als 10 können es dann sein, wenn Verhaltensweisen verbunden wurden um eine Rangreihe zu erstellen.

Am höchsten beurteilte Verhaltensweisen	Am niedrigsten beurteilte Verhaltensweisen
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verfügt über wertvolles Wissen oder Erfahrung, die für das Coaching anderer Mitarbeiter wertvoll sein könnten (4.67) (Mitarbeiterentwicklung) 2. Wägt auf vernünftige Art und Weise Alternativen und mögliche Konsequenzen sorgfältig ab (4.64) (Entscheidungsstärke) 3. Ist nicht überkritisch oder herablassend (4.58) (Mitarbeiterentwicklung) 4. Hat ein hervorragendes Verständnis allgemeiner Geschäftskonzepte (4.5) (Unternehmerisches Denken und Handeln*) 5. Hat ein hervorragendes Verständnis allgemeiner Buchhaltungs- und Finanzkonzepte (4.47) (Unternehmerisches Denken und Handeln*) 6. Verhält sich bei allen geschäftlichen Transaktionen ethisch und ehrlich (4.39) (Integrität*) 7. Verhält sich im Umgang mit anderen Mensch immer ethisch und ehrlich (4.33) (Integrität*) 8. Entwickelt Alternativpläne für den Fall möglicher Hindernisse (4.33) (Planungs- und Organisationsfähigkeit) 9. Stellt faire Erwartungen an andere (4.28) (Integrität*) 10. Macht seine/ihre Hausaufgaben und beschafft sich die erforderlichen Informationen, um seine/ihre Position zu stützen (4.22) (Überzeugungskraft und Einflussnahme) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fördert aktiv Änderungsmaßnahmen in seiner/ihrer Gruppe oder dem gesamten Unternehmen (1.81) (Veränderungsinitiative) 2. Hat den Mut oder die Willensstärke, um andere zu überzeugen (1.81) (Überzeugungskraft und Einflussnahme) 3. Verlangt dem Unternehmen ständig ab, sich weiterzuentwickeln und zu wachsen (1.94) (Visionskraft) 4. Setzt sich bis zur erfolgreichen Umsetzung für seine/ihre Ideen ein (2) (Visionskraft) 5. Macht andere für ihre Ergebnisse verantwortlich und ist in der Lage konstruktiv zu kritisieren oder notwendige Maßnahmen zu ergreifen, wenn andere nicht ihren Fähigkeiten entsprechende Leistungen erbringen (2.08) (Zielorientierte Führung) 6. Hat den Wunsch, andere zu leiten und zu führen, und unternimmt die erforderlichen Anstrengungen (2.11) (Zielorientierte Führung) 7. Überzeugt und beeinflusst andere effektiv (2.25) (Überzeugungskraft und Einflussnahme) 8. Passt sich bereitwillig und schnell an neue oder sich ändernde Umstände an (2.31) (Veränderungsinitiative) 9. Knüpft und pflegt aktiv Beziehungen, um die Unternehmensziele zu unterstützen (2.33) (Beziehungsmanagement) 10. Trifft Entscheidungen rechtzeitig (2.39) (Entscheidungsstärke)

Unten sind die Kompetenzen von der höchsten zur niedrigsten Punktzahl geordnet aufgeführt. Vorschläge zur Entwicklung für die drei niedrigsten Kompetenzen folgen unmittelbar auf dieser Seite. Sie können jedoch auch die Entwicklungsvorschläge für jede Kompetenz durch Klicken auf die Kompetenz einsehen .

1. [Unternehmerisches Denken und Handeln](#)
2. [Integrität](#)
3. [Kontinuierliches Lernen](#)
4. [Mitarbeiterentwicklung](#)
5. [Planungs- und Organisationsfähigkeit](#)
6. [Präsentationsfähigkeiten](#)
7. [Entscheidungsstärke](#)
8. [Zielorientierte Führung](#)
9. [Ergebnisorientiertes Handeln](#)
10. [Überzeugungskraft und Einflussnahme](#)
11. [Visionskraft](#)
12. [Beziehungsmanagement - folgend](#)
13. [Motivationskraft - folgend](#)
14. [Veränderungsinitiative - folgend](#)

Veränderungsinitiative

Veränderung ist ein unumgänglicher Bestandteil des modernen Geschäftsumfelds. Unternehmen und die Personen innerhalb der Unternehmen müssen sich kontinuierlich weiterentwickeln um konkurrenzfähig zu bleiben. Daher müssen Manager heute mehr tun als lediglich den Status quo zu managen, sie müssen den Veränderungsprozess aktiv gestalten. Jedoch ist es nicht leicht, ein effektiver Veränderungsmanager zu werden. Während Veränderungen unvermeidbar sind, gilt das nicht sogleich für den Erfolg von Veränderungsinitiativen. Die Fertigkeiten und Techniken zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderungen sind komplex und reichen daher über die Grenzen dieses Reports hinaus. Die folgenden breit gefassten Vorschläge werden Ihnen dabei helfen ein Vorreiter bei positiven Veränderungen in Ihrem Unternehmen zu werden. Die zusätzlich empfohlenen Ressourcen sind wesentlich umfassender.

Wählen Sie das Feld sorgfältig aus

Wählen Sie Ihre Veränderungsinitiativen sorgsam und bedacht aus. Sogar sehr veränderungsorientierten Personen sind in ihrer Veränderungsbereitschaft Grenzen gesetzt. Wenn Personen mit neuen Veränderungsinitiativen überhäuft werden, besteht das Risiko, dass sie jede neue Veränderungsinitiative als Modeerscheinung betrachten, die bald durch eine neue ersetzt wird. Unter diesen Umständen werden einige Personen, vor allem diejenigen, die Veränderungen gegenüber Widerstand zeigen, Initiativen in der Hoffnung ignorieren, dass sie bald durch für sie erwünschtere Veränderungen ersetzt werden.

Wie entscheiden Sie sich, welche Veränderungsinitiative Sie unterstützen möchten? Betrachten Sie folgendes:

- Bedenken Sie, dass die Veränderung sowohl realen als auch wahrgenommenen Wert für die betroffenen Personen hat. Fragen Sie sich welcher reale, fassbare Wert entsteht, während Sie Ihre Veränderungsinitiative bewerten. Fragen Sie sich dann, wie andere den von Ihnen gesehenen Wert wahrnehmen. Wird der Wert klar erkennbar sein oder wird es schwer sein sie zu überzeugen?
- Verbinden Sie Veränderungen mit breiteren Geschäftszielen. Stellen Sie sicher, dass Sie klare Geschäftsstrategien verfolgen und dass die Initiative auf diese konkret ausgerichtet ist. Falls Sie Veränderungen nicht mit ausschlaggebenden Aspekten der Strategie in Übereinstimmung bringen können, sollten sie womöglich nicht in Betracht gezogen werden.
- Bedenken Sie, wieviel wertvolle Ressourcen Veränderungen in Anspruch nehmen (Zeit, Geld und Energie). Sind die erwarteten Ergebnisse diese Kosten wert? Welcher Weg führt, im Falle mehrerer Alternativen, zu den besten Ergebnissen mit geringstem Kostenaufwand?

Leisten Sie die Vorarbeit

Veränderung verursacht häufig Desorganisation und Auflehnung. Eine sorgfältige Planung im Voraus kann viele dieser Unsicherheiten in Grenzen halten und Widerstand vermeiden.



Wecken Sie die Bereitschaft für Veränderung

Veränderungen sind ein Faktum im heutigen Leben. Veränderungsmanager müssen ein Arbeitsumfeld schaffen, das Leute darauf vorbereitet, Veränderungen zu akzeptieren und willkommen zu heißen. Setzen Sie Maßstäbe, indem Sie laufend jeden in Diskussionen einbeziehen hinsichtlich von Änderungen, die im Markt, in der Industrie, in der Technologie, bei Konkurrenten und bei Kunden in den letzten fünf Jahren eingetreten sind. Fordern Sie sie heraus, zukünftige Änderungen vorwegzunehmen und zu überlegen wie diese Änderungen ihre Geschäftsbereiche oder ihrer Rolle beeinflussen könnten. Regen Sie sie an, persönlich Verantwortung zu übernehmen und sich durch Eigeninitiative für notwendige Veränderungen einzusetzen.

Betrachten Sie die Kultur. Jedes Unternehmen hat eine gemeinsame Kultur. Berücksichtigen Sie diese Kultur Ihres Unternehmens bevor Sie die Einführung einer Veränderung planen.

- Ist es eine sich schnell ändernde, innovative Kultur? Ist sie beständig und konsistent? Wie sind Macht und Einfluss innerhalb des Unternehmens verteilt? Wie bereits sind die Mitarbeiter generell für Veränderungen?
- Welches Verhalten wird im Unternehmen belohnt? Von welchem Verhalten wird abgeraten?
- Welche anderen Veränderungsinitiativen wurden in der Vergangenheit umgesetzt? Sprechen Sie mit den Beteiligten. Was ist richtig gelaufen? Was ist falsch gelaufen? Welche Hürden mussten sie nehmen?
- Kann das Unternehmen eine radikale Veränderung annehmen oder würden einzelne, aufeinander aufbauende Schritte in Richtung Ziel, auf mehr Akzeptanz stoßen?

Schlüsselpersonen. Bei Veränderung geht es meistens darum das Verhalten von Personen in Unternehmen zu verändern. Denken Sie bei der Planung Ihrer Maßnahme an die beteiligten Personen. Gewinnen Sie die Unterstützung von Schlüssel-(Führungs-)Personen - von anderen respektierte Personen - und befassen Sie sich mit deren Meinung über wesentlichen Themen. Wenn Sie keine glaubwürdigen Personen in der Veränderungsmaßnahme beteiligen oder diese sie nicht aktiv unterstützen, ist ein Scheitern wahrscheinlich. Halten Sie Ausschau nach Personen, die folgendes haben:

- *Macht* -- Nicht alle Top-Führungskräfte müssen involviert sein, aber Sie brauchen gewisse Macht und Autorität auf Ihrer Seite um die Wichtigkeit Ihrer Initiative zu unterstreichen.
- *Glaubwürdigkeit* - Involvieren Sie Personen, denen andere vertrauen und glauben.
- *Erfahrung* - Involvieren Sie Personen, die das Unternehmen kennen und die Erfahrung darin haben, Veränderungen effektiv umzusetzen.

Antizipation von Hindernissen. Antizipieren Sie Hindernisse, Widerstand und Reaktionen auf die Veränderung bevor Sie mit der Umsetzung fortfahren.

- Identifizieren Sie die größten Hürden, denen Sie vermutlich aufgrund der Unternehmenskultur begegnen werden. Gründen Sie eine Brainstorming-Gruppe wie diese Hürden am besten zu meistern sind. Nutzen Sie diese Informationen, bei der Formulierung ihrer Botschaft.
- Wer ist von der Veränderung am meisten betroffen? Wer hat am meisten Vorteile? Wer leidet darunter? Wer wird sich durch die Veränderung bedroht fühlen. Bedeutet zum Beispiel die Einführung neuer Technologien für eine effizientere Gestaltung der Interaktion mit dem Kunden, dass weniger Kundendienstmitarbeiter benötigt werden? Bedenken Sie die potentiellen Reaktionen verschiedener beteiligter Personengruppen und entwickeln Sie einen Plan um diese Reaktionen anzusprechen.

Gestalten Sie Ihre Kommunikation. Der Erfolg einer Veränderungsinitiative hängt oft von einer gut geplanten Informationskampagne ab. Sie müssen die Betroffenen klar und direkt ansprechen.

- Gestalten Sie Ihre Informationen positiv und betonen Sie die wichtigen Ergebnisse, die durch eine Veränderung erzielt werden.
- Gestalten Sie Ihre Informationen einfach. Finden Sie, obwohl die Veränderungsinitiative und die zugrunde liegenden Angelegenheiten komplex sein mögen, einen Weg, die Veränderungen und ihre Gründe so zu konzeptualisieren, dass Personen diese leicht verstehen und sich damit identifizieren können. Analogien und Geschichten sind gute Wege eine komplexe Botschaft zu kommunizieren.
- Testen Sie Ihre Botschaft an verschiedenen Gruppen aus, um sicherzustellen, dass sie den gewünschten Effekt hat und für alle verständlich ist. Menschen werden sich von Botschaften, die ihren gesunden

Menschenverstand ansprechen, angezogen fühlen.

- Gestalten Sie eine Botschaft für jedes Stadium der Initiative. Was ist die Botschaft? Wer ist die Zielgruppe? Sollte es verschiedene Variationen der Botschaft für verschiedene Personengruppen geben? Wie wollen Sie diese erreichen?

Nachverfolgen der Veränderungen

Veränderungen sind schwer für Menschen. Veränderungen verlangen von Menschen sich bewusst darum zu bemühen ihre Gewohnheiten zu ändern, wobei sie ohne laufenden Antrieb der Veränderungen wieder ihre alten Gewohnheiten annehmen. Erfolgreiche Veränderungsinitiativen erfordern laufende Ermutigung und Management bis die neuen Verhaltensweisen zu Gewohnheiten werden.

Kommunizieren Sie regelmäßig. Die meisten Widerstände oder Befürchtungen entstehen aufgrund mangelnden Verständnisses. Beseitigen Sie so viele Missverständnisse wie möglich indem Sie Informationen geben.

- Follow Up. Viele Veränderungsmanager begehen den Fehler, eine große Kick-off Botschaft zu verkünden und dann nachfolgende Fortschritte, Erfolge und Rückschläge etc. nicht mitzuteilen. Geben Sie den Betroffenen regelmäßige Updates.
- Nutzen Sie verschiedene Wege. Verschiedene Personen sprechen auf unterschiedliche Medien gut an. Die meisten lassen sich am besten durch die Anwendung multipler Medienquellen überzeugen. Nutzen Sie Kombinationen von Briefen, Memos, E-mails, schwarze Bretter, Informationsmeetings und Briefings.
- Fördern Sie beidseitige Kommunikation. Dialoge führen zu mehr Commitment als Monologe und der Prozess des Reagierens auf Einwände und auf Fragen wird Ihre Botschaft klarer werden lassen.
- Seien Sie ehrlich. Die negativen Aspekte der Veränderung zu verstecken oder zu verschleiern wird Ihre Glaubwürdigkeit schwächen und kann schließlich Ihre Bemühungen zunichte machen. Seien Sie, was die Nachteile der Veränderungen betrifft offen und helfen Sie den Leuten zu verstehen, warum es für den langfristigen Nutzen nötig ist kurzzeitig die Kosten dafür zu tragen. Gestehen Sie ein, wenn Sie sich nicht sicher sind, wie die Veränderungen sich auf eine bestimmte Gruppe auswirken und versichern Sie Ihnen, dass Sie die Kommunikation mit Ihnen im Laufe der Umsetzung aufrecht erhalten werden.

Stärken und belohnen Sie positive Veränderungen. Menschen wollen sich oft verändern, aber wissen nicht wo sie beginnen sollen. Bieten Sie Ressourcen an, um Leuten verstehen zu helfen, wie sie die Veränderungen in Ihren Arbeitsalltag integrieren sollen und stärken Sie sie, die Veränderungen umzusetzen. Belohnen Sie dann diejenigen, die positive Veränderungen zeigen.

- Helfen Sie Menschen verstehen, was von Ihnen während und nach der Veränderung erwartet wird. Welche Fertigkeiten werden benötigt? Wie wird sich Ihre Rolle verändern? Helfen Sie ihnen ihre jetzigen Fertigkeiten zu bewerten und einen Plan zu formulieren, die Fertigkeiten zu entwickeln, die in der neuen Umgebung benötigt werden.
- Identifizieren Sie diejenigen, die am ehesten dazu tendieren, Veränderungen willkommen zu heißen und bitten Sie um deren Unterstützung, wenn Sie die Veränderungen bei anderen einführen. Bitten Sie Ihre Unterstützer die Vorteile der Initiative bei anderen ins Bewusstsein zu rufen und Ihnen zu helfen potentielle Hindernisse zu bewältigen. Belohnen Sie ihre Unterstützung mit öffentlicher Anerkennung.
- Geben Sie anderen die Freiheit indirekt oder direkt Veränderungen zu kontrollieren. Suchen Sie nach Möglichkeiten für andere, an dem Veränderungsprozess teilzuhaben.

Halten Sie Widerstände ab. Ein gewisser Widerstand ist bei jeder Veränderungsinitiative unumgänglich. Während Sie sich darauf fokussieren sollten, positive Veränderungen zu fördern, müssen Sie auch einige Schritte unternehmen, um Widerstände abzuhalten.

- Erwarten Sie Widerstand und planen Sie Ihre Reaktion. Geben Sie Personen erst mal eine gewisse Zeit, sich an die Veränderungen zu gewöhnen. Kommunizieren Sie nach dieser Gewöhnungszeit die Konsequenzen von negativem oder inkonsistentem Verhalten.
- Beseitigen Sie Hindernisse. Nutzen Sie den Input von Widerständlern, um Hindernisse zu erkennen. Versuchen Sie dann diese Hindernisse zu beseitigen.
- Gehen Sie mit gutem Beispiel voran. Zeigen Sie den Anderen das neue Verhalten anhand Ihrer eigenen Aktivitäten. Fordern Sie Ihre Manager auf das gleiche zu tun. Entsenden Sie zum Beispiel das Top-Management nicht zu teuren Maßnahmen, wenn Sie Kostenkürzungen durchsetzen wollen.

bleiben Sie in Bewegung. Unternehmen wenden in der Regel die größten Mühen zu Beginn einer Initiative auf. Bedenken Sie jedoch, dass Veränderungsinitiativen besonders nach der Anfangsphase (sechs bis zwölf Monate nach der Einführung) empfindlich sind. Menschen sind des Themas leid, die Botschaft geht verloren und die Veränderung stockt oder etabliert sich nicht. Hier müssen Sie Ihre wahren Fähigkeiten eines Veränderungsmanagers einsetzen.

- Setzen Sie die Kommunikation fort. Senden Sie weiterhin klare Botschaften in Bezug auf die Veränderungen. Suchen Sie nach Personen, die die Veränderungen nach vorne getrieben haben. Teilen Sie mit, wie die Veränderungen sich auf die Kunden, die Produktivität etc. auswirkt.
- Bieten Sie kontinuierlich Unterstützung in Form von finanziellen Ressourcen, Zeitinvestitionen und Prioritäten. Seien Sie konstant und standhaft.
- Gewährleisten Sie, dass eine Veränderung, sobald diese umgesetzt wurde, in Ihrer Kultur verankert wird. Beziehen Sie sie in Ihre Vision, Bereichsstrategie etc. mit ein. Schließen Sie wesentliche Verhaltensweisen in Leistungsbewertungen und Beförderungsbeurteilung ein.

Motivationskraft

Als Leiter anderer oder als Teammitglied möchten Sie andere inspirieren und motivieren, indem Sie Ihren eigenen Enthusiasmus und Ihre Leidenschaft, weitergeben, Ihre Arbeit gut zu erledigen. Außerdem möchten Sie bei anderen eine ähnliche Eigenmotivation wie bei Ihnen wecken. Motivierte Personen sind verantwortungsbewusst, enthusiastisch und positiv. Sie möchten ihre Sache gut machen und Ihren Beitrag verbessern. Wie sollte man das am Besten angehen?

Es wäre leicht, wenn man nur eine inspirierende Rede halten müsste oder es etwas anderes konkretes gäbe, was Sie tun könnten, um andere zu motivieren. In Wirklichkeit ist das Motivieren anderer, die für Sie oder mit Ihnen arbeiten, mehr als das Ergebnis einer einzigen Aktivität, aber das Enderesultat vieler kleiner Aktivitäten.

Nutzen Sie folgende Tips, die Ihnen helfen, Leidenschaft und Enthusiasmus in anderen zu wecken und bessere Leistungen zu fördern.

Tragen Sie eine optimistische Einstellung nach außen

Wirken Sie teilnahmslos, pessimistisch, müde oder gestresst, wird sich das auf die Einstellung anderer in Ihrem Umfeld auswirken. Sind Sie andererseits positiv, enthusiastisch, optimistisch und freuen sich über das, was Sie tun, stecken Sie andere damit an. Zeigen Sie anderen gegenüber die Einstellungen und Verhaltensweisen, die Sie sich von ihnen auch wünschen.

Fördern Sie beidseitige Kommunikation

Kommunizieren Sie offen, regelmäßig und auf eine positive Art und Weise.

- Fragen Sie andere nach Ihren Meinungen und arbeiten Sie zusammen, um Ideen zu generieren, Lösungen zu entwickeln und Probleme zu lösen.
- Hören Sie mehr zu als selbst zu sprechen.
- Stellen Sie offene Fragen.
- Fragen Sie eher als selbst zu antworten.

Passen Sie Ihren Stil an.

Gehen Sie nicht davon aus, dass die Dinge, die Sie motivieren auch andere motivieren. Identifizieren Sie die Motivatoren jeder Person, die Sie motivieren möchten (siehe Textfeld). Suchen Sie nach Wegen, Mühen so zu belohnen, dass die Belohnung anderen von Wert ist.

Setzen Sie herausfordernde, aber erreichbare Ziele.

Studien haben durchweg gezeigt, dass allein der Prozess der Zielsetzung für eine Person motivierend ist. Lassen Sie andere wissen, dass Ihre Erwartungen an sie hoch sind und dass Sie in Ihre Fähigkeit, ihre Ziele zu erreichen und gute Ergebnisse zu erzielen, glauben.



Motivieren und belohnen Sie andere auf eine Art und Weise, die für andere von Bedeutung ist.

- Loben Sie sie persönlich, in einer E-Mail oder in einem Brief.
- Erkennen Sie ihre Mühen öffentlich vor Kollegen, Vorgesetzten und Kunden etc. an.
- Schreiben Sie über ihr Engagement in Newsletter-Berichten.
- Nominieren Sie sie für einen Award.
- Bieten Sie ihnen freiwillige Sozialleistungen (Mittagessen, einen eigenen Parkplatz, einen Gutschein, etc.).
- Bieten Sie ihnen eine Gehaltserhöhung.
- Trauen Sie Ihnen zunehmend mehr Verantwortungsbereiche an.
- Bieten Sie ihnen Weiterbildungsmöglichkeiten oder

Trainings an.

- Befördern Sie sie in eine neue Funktion

Äußern Sie klare Erwartungen

Quantifizieren Sie Ziele, falls möglich. Vage Zielsetzungen wie "seien Sie effizienter" sind weniger effektiv wie "steigern Sie die Produktivität um 10%". Noch besser wäre es, mit den Menschen Maßnahmen zu definieren, um die Produktivität um 10% zu erhöhen. Je konkreter die Ziele und Erwartungen, umso besser das Verständnis und die Wahrscheinlichkeit, dass die Person das Ziel erreichen wird (oder sich zumindest auf das Ziel hinbewegt).

Leiten Sie an, aber übernehmen Sie nicht zu viel Kontrolle.

Erlauben Sie den Menschen ihre eigenen Arbeitsmethoden und Kreativität einzubringen, um Ziele zu erreichen.

Beobachten Sie den Fortschritt und geben Sie Feedback.

- Loben Sie sie, wenn sie wichtige Schritte zum Ziel erreichen und belohnen Sie sie entsprechend.
- Geben Sie klares, konstruktives Feedback, wenn ihre Leistung die Erwartungen nicht erfüllen. Helfen Sie ihnen zu verstehen, wie Ihre Arbeit besser hätte sein können und wie sie sich in Zukunft verbessern können.

Loben Sie öffentlich, korrigieren Sie unter vier Augen.

- Loben Sie die Zielerreichung einer Person in Anwesenheit anderer (Teammitglieder, Vorgesetzte, etc.). Sprechen Sie ihnen die Anerkennung für Ihre Arbeit aus als sich selbst den Erfolg zuzuschreiben.
- Führen Sie Gespräche unter vier Augen, falls es nötig ist, negative Kritik zu äußern.

Beziehungsmanagement

Mehr denn je arbeiten die meisten von uns durch ein Netzwerk von Menschen, um ihre Aufgaben zu erledigen. Nicht nur sind wir auf Personen unserer unmittelbaren Arbeitsgruppe angewiesen, sondern auch auf Personen anderer Bereiche des Unternehmens und Menschen und Gruppen außerhalb des Unternehmens. Für diejenigen, die Unternehmensgrenzen verlassen müssen, um ihre Ziele zu erreichen, ist die Fähigkeit, kooperative Arbeitsbeziehungen aufzubauen und mit Personen außerhalb der unmittelbaren Arbeitsgruppe zusammenzuarbeiten, für den Erfolg wichtig.

Entwicklung bereichsübergreifender Beziehungen

Es ist wichtig, dass Sie regelmäßig Energie investieren, Ihr Netzwerk von Geschäftsbeziehungen sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens zu erweitern. Während jede bereichsübergreifende Beziehung langfristig nützlich sein kann, sollten Ihnen gute Beziehungen zu Personen besonders wichtige sein, die Ihnen oder Mitgliedern Ihrer Arbeitsgruppe helfen könnten, kurzfristige und mittelfristige Geschäftsziele zu erreichen.

Manche Beziehungen werden vorteilhafter sein und sich stärker auf Ihre Effektivität auswirken als andere. Unten sind einige Tipps gegeben, wie Sie neue Kontakte knüpfen können:



Betrachten Sie Ihr Ziel. Was sind die Ziele Ihrer Gruppe? Ihrer Jobrolle? Was erfordert es, Ihre Ziele zu erreichen und die nächsten Jahre erfolgreich zu sein? Welche Beziehungen und Bündnisse werden Ihrer Erfolg erleichtern? Sprechen Sie mit Ihrem Vorgesetzten oder Ihren Kollegen um die Schlüsselkontakte zu identifizieren, die sie für Ihre Gruppe oder Organisation nützlich fanden. Generieren Sie zusammen Ideen, welche Art von Beziehungen Ihr Geschäft vorantreiben könnten.

Identifizieren Sie Schlüsselgruppen oder Schlüsselpersonen. Es gibt viele Arten von Personen, die für Ihr Geschäft von Nutzen sein können. Eine Verbindung zu diesen herzustellen könnte Ihnen auf vielfache Weise helfen. Eine Person könnte Sie mit nützlichen Informationen oder Ressourcen versorgen, die für Erfolg in Ihrer Branche wesentlich sind, während eine andere Ihnen helfen könnte, andere Personen kennenzulernen, die sich auf Ihr Geschäft positiv auswirken könnten oder Ihr Unternehmen anderen weiterempfehlen könnten.

- Erstellen Sie eine Liste aller Individuen oder Gruppen, die Ihnen helfen könnten, Ihre Ziele zu erreichen. Zählen Sie neben jeder Person oder Gruppe auf, was Sie sich von der Verbindung wünschen. Stellen Sie sicher, dass Ihre Liste aus verschiedenen Arten von Personen zusammengesetzt ist. Sie sollte beinhalten:
 - Personen aus Ihrer Abteilung
 - Gruppenexterne, aber Unternehmensmitglieder
 - Verkäufern
 - Konkurrenten
 - Unternehmen, die ergänzende Dienstleistungen anbieten
 - Experten der Branche
 - Professionelle Verbände und Gesellschaften

- Kunden

Netzwerk. Netzwerke aufzubauen sind kritische Aktivitäten, um wünschenswerte Geschäftsbeziehungen zu finden.

- Erzählen Sie anderen von Ihrem Unternehmen und was Sie tun. Obwohl sie Ihnen vielleicht nicht direkt helfen können, könnten sie jemanden kennen, der Ihnen von großer Hilfe sein kann.
- Treten Sie professionellen Verbänden und Gesellschaften bei. Nehmen Sie an monatlichen Meetings teil und halten Sie freiwillig Präsentationen oder übernehmen Sie freiwillig Positionen innerhalb der Gruppe.
- Bauen Sie Netzwerke anhand des Internets auf. Suchen Sie nach Webseiten, die für Ihr Unternehmen spezifisch sind. Ziehen Sie es in Betracht Online Newsletter zu beziehen oder Chaträume zu besuchen.

Gehen Sie neue Beziehungen ein. Haben Sie jemanden für eine wünschenswerte Geschäftsbeziehung gefunden, initiieren Sie einen Informationsaustausch und beginnen Sie, eine Beziehung aufzubauen.

- Tauschen Sie Visitenkarten oder Kontaktdaten aus. Versuchen Sie zukünftige Treffen einzuleiten, indem Sie die Person zum Mittagessen einladen, um andere Mitglieder Ihres Unternehmens kennenzulernen.
- Versuchen Sie ein aufrichtiges Interesse für sein Geschäft zu zeigen und dafür, was sie sich von Ihnen wünschen könnte. Versuchen Sie so viel wie möglich, und mehr als sie selbst sprechen, zuzuhören.
- Vergessen Sie nicht, dass Gegenseitigkeit wichtig ist. Versuchen Sie ihr genauso viele Informationen mitzuteilen, wie Sie von ihm erhalten. Ihr Gesprächspartner will Sie genauso sehr einschätzen wie Sie ihn.
- Nehmen Sie Rücksicht auf die dem anderen zur Verfügung stehenden Zeit. Versuchen Sie den anderen vor allem bei den ersten Meetings nicht zu überlasten. Versuchen Sie stattdessen genug Übereinstimmungen zu erzielen, um zukünftige Meetings und Informationsaustausch einzuleiten.
- Machen Sie Notizen über das Besprochene und Ihrer und seiner Angebote. Lesen Sie sich die Notizen vor dem nächsten Meeting nochmals durch.
- Nutzen Sie Ihre Software für Kontaktmanagement oder Ihr E-Mail-System, um ihre Kontaktdaten und alle Ihre Notizen zu speichern. Setzen Sie sich Erinnerungen für Follow-Up Treffen.

Beziehungen aufrechterhalten

Gute Beziehungen bauen auf Vertrauen und Gegenseitigkeit auf. Unten finden Sie einige Entwicklungsvorschläge, um sich in diesem Bereich zu verbessern.

Bauen Sie Vertrauen auf. Vertrauen ist die Grundlage der meisten Beziehungen. Vertrauen kann dadurch entstehen, dass man dem Gegenüber Respekt, Fairness, Verpflichtung und Ehrlichkeit entgegenbringt. Es entsteht über die Zeit durch Beständigkeit und die Fairness Ihrer Handlungen. Aus der Verkaufsperspektive kann Vertrauen wichtiger sein als Produkt- oder Dienstleistungsmerkmale. Aus der Beziehungsperspektive wird Vertrauen den Effekt destabilisierender Faktoren mindern, wie zum Beispiel der Fehlkommunikation, schwierige Geschäftsumstände, zeitweilige Richtungsänderungen, seltene Fehler, usw.

- Seien Sie kompetent in dem, was Sie tun und teilen Sie Ihre Kompetenz mit anderen, die Ihre Hilfe brauchen.
- Behandeln Sie den anderen respektvoll und würdevoll, genauso oder besser noch als Sie gerne behandelt würden.
- Seien Sie vertrauenswürdig. Verhalten Sie sich und sprechen Sie offen und ehrlich. Verpflichten Sie sich nicht Dingen, von denen Sie wissen, dass Sie sie nicht einhalten können. Halten Sie Ihre Verpflichtungen immer ein.
- Sagen Sie nichts über andere, das Sie ihnen nicht direkt sagen würden.

- Setzen Sie Fehler in Möglichkeiten um. Gestehen Sie einen Fehler ein, auch wenn es nicht nur Ihre eigene Schuld ist und arbeiten Sie unermüdlich, um den Fehler so schnell wie möglich zu korrigieren.

Gegenseitigkeit. In guten, dauerhaften Beziehungen hilft man sich gegenseitig.

- Erkennen Sie andere an und danken Sie Ihnen für ihre Hilfe. Zollen Sie Ihnen Anerkennung für Ihren Erfolg.
- Ziehen Sie sowohl die Bedürfnisse anderer als auch Ihre eigenen in Betracht. Fragen Sie, wie Sie Ihnen helfen können.
- Engagieren Sie sich, die Ziele anderer zu erreichen, genauso wie oder mehr als die anderen sich engagieren, um Ihnen zu helfen, Ihre Ziele zu erreichen.
- Seien Sie vorbereitet, jetzt zu investieren und später selbst zu profitieren. Es gibt Menschen, die Ihre Hilfe brauchen, die aber unmittelbar wenig für Sie tun können oder von dem Sie kurzfristig kaum Hilfe brauchen werden. Vergessen Sie nicht, dass Situationen sich verändern. Viele dieser Leute könnten in der Zukunft in Positionen sein, in denen Sie Ihnen helfen könnten. Ihre vergangene Hilfe wird ihre Bereitschaft steigern, Ihnen in Zukunft zu assistieren.

Überblick

In der heutigen Arbeitswelt ist gefordert, dass wir persönlich Verantwortung übernehmen für den Erhalt und den Ausbau unserer Fähigkeiten und Fertigkeiten - damit wir unseren Wert für den Arbeitsplatz erhalten und über die Zeit auch noch ausbauen.

Die meisten Unternehmen definieren welche Kompetenzen sie bei ihren Mitarbeitern brauchen - welche Kompetenzen bei einem Mitarbeiter notwendig sind um effektiv in einer bestimmten Position zu sein oder welche Kompetenzen entwickelt werden müssen um in einer zukünftigen Position erfolgreich zu sein.

Ihr Assess 360 Feedback Bericht wird Sie dabei unterstützen, effektiv die Kompetenzen, die für Ihre Position wichtig sind, zu zeigen. Für die Bereiche, die Sie weiterentwickeln möchten, erhalten Sie Entwicklungsmaßnahmen vorgeschlagen.

Letzten Endes, für die meisten von uns, hängt unser Erfolg im gegenwärtigen und in zukünftigen Jobs hauptsächlich vom Ausmaß der Anstrengung die wir investieren, unserer Selbstdisziplin und unserer Weiterentwicklung, ab.

Prozess

Der Karriere-Entwicklungs-Prozess beinhaltet drei Stufen:

- Bewusstmachung
- Zielsetzung
- Aktionsplanung

Dieser Teil des Berichts wird Sie durch jede der drei Stufen leiten. In den nachfolgenden Übungen werden Sie Bilanz ziehen bezüglich Ihrer Stärken und Schwächen (Bewusstmachung), Sie werden die wichtigsten Bereiche auswählen auf die Sie sich konzentrieren möchten (Zielsetzung) und einen Aktionsplan für Ihre Entwicklung schreiben.

Während Sie an Ihrem Plan arbeiten, stellen Sie sich Selbst-Entwicklung als einen kontinuierlichen Kreis vor. Sie werden damit nicht fertig sein wenn Sie den Plan durchgearbeitet haben oder wenn Sie alle Maßnahmen durchgeführt haben.

Um mit dem Arbeitsplatz der Zukunft Schritt zu halten oder voraus zu sein, werden Sie sich und Ihre Ziele in regelmäßigen Abständen selbst beurteilen müssen. Bedenken Sie, Selbst-Entwicklung ist ein konstanter Prozess an dem man während seiner Berufslaufbahn beständig arbeiten muss.

Zusätzliche Ressourcen

Zusätzliche Entwicklungs-Ressourcen stehen auf der ASSESS Karriere Entwicklungs Webseite zur Verfügung: www.bigby.com/systems/assessv2/resources/employee. Auf dieser Seite finden Sie Beispiele für Aktionspläne, Zielsetzungs- & Maßnahmenplanungsarbeitsblätter und anderes.

Bewusstmachung

Hervorhebung der Stärken

Beginnen Sie, indem Sie Ihre Stärken anerkennen und darüber nachdenken, wie Sie diese einsetzen oder darauf aufbauen könnten um effektiver bei Ihrer Arbeit zu sein. Ihre Assess 360 Ergebnisse können Ihnen dabei helfen ihr Stärken zu erkennen.

Überprüfen Sie Ihren Bericht bezüglich potenzieller Stärken. Denken Sie an Ihren gegenwärtigen Job und die Kompetenzen die wichtig sind um in Ihrer Rolle erfolgreich zu sein. Machen Sie auf einem Blatt Papier eine Liste der Kompetenzen, die Ihnen helfen, Ihren Job gut zu machen und die eventuell wichtig sind um in Zukunft erfolgreich zu sein.

Neben jede Kompetenz schreiben Sie dann auf, wie diese Stärke Ihnen in Ihrer gegenwärtigen oder ihrer zukünftigen Rolle noch mehr helfen könnte.

Zum Schluss, definieren Sie mindestens eine Art und Weise, wie Sie diese Stärke in den nächsten sechs Monaten anwenden werden. *Zum Beispiel:*

Stärke: Ich kann gut planen und organisieren.

Beitrag:

- Hilft mir Projekte effektiv zu leiten (meine und die anderer)
- Ich bin besser als die meisten Menschen im managen von vielfältigen Aufgaben
- Für gewöhnlich habe ich alle Ressourcen bereit wenn ich sie brauche

In den nächsten sechs Monaten: Ich werde die Leitung eines Projekts unseres Teams übernehmen, um einen Plan zu erstellen für die Entwicklung und Produktion eines neuen Produkts.

Erkannte Bereiche für Weiterentwicklung

Der zweite Teil der Bewusstmachung ist das erkennen von Schwächen. Bedenken Sie, alle von uns haben Schwächen, genauso wie Stärken. Der Schlüssel ist, diese zu erkennen um daran arbeiten zu können.

Nehmen Sie wieder Ihr Assess 360 Feedback, insbesondere Ihre Entwicklungsvorschläge, um verbesserungsfähige Bereiche zu erkennen. Denken Sie an Ihre gegenwärtige Position und die erfolgsrelevanten Kompetenzen. Schreiben Sie diejenigen Ihrer Eigenschaften auf ein Blatt Papier die Ihre Jobleistung behindern könnten. Denken Sie über das bisher erhaltene Feedback nach (über das von Ihrem Vorgesetzten, Team, Kollegen, etc.).

Neben jede einzelne Eigenschaft die hinderlich sein könnte, schreiben Sie, wie diese Ihre Effektivität beeinträchtigen könnte und wie sich das limitierend für Ihre Zukunft auswirken könnte.

Bereich für Weiterentwicklung: Eindeutige Beurteilung

Beschränkung:

- Ich verpasse Gelegenheiten weil ich zu lange für meine Entscheidung brauche
- Andere vermeiden es, mich einzubeziehen weil ich eine Entscheidung verzögern würde
- Bei manchen Entscheidungen suche ich mehr Informationen als ich brauchen würde und verschwende damit Zeit

Zielsetzung

Haben Sie nun Ihre Stärken und Schwächen identifiziert, sind Sie bereit sich Ziele zu setzen für Ihre Weiterentwicklung. Diese Ziele sollten dabei helfen, Ihre Stärken hervorzuheben oder Ihre Schwächen zu kompensieren oder abzubauen.

Beispielziele, um eine Stärke hervorzuheben, könnten sein:

- Meine Problemlösefähigkeiten stärker einsetzen um unser Team dabei zu unterstützen komplexe Probleme zu lösen
- Meine planerischen Fähigkeiten stärker zu nutzen um Projekte meiner Gruppe zu koordinieren

Beispielziele, um eine Schwäche abzubauen, könnten sein:

- Bereit sein, Entscheidungen rascher zu treffen, mit weniger Informationen
- Mehr Feingefühl im Umgang mit anderen außerhalb meines Team zeigen, damit wir uns gegenseitig besser unterstützen können
- Veränderungsinitiativen mehr unterstützen

Nachdem Sie Ihr Feedback und Ihre Entwicklungsvorschläge erhalten haben und Sie die wichtigsten Stärken hervorgehoben haben, die Sie zukünftig ausbauen möchten und die wichtigsten Schwächen an denen Sie arbeiten wollen, schreiben Sie nun eine Liste mit Entwicklungszielen.

Wenn Sie diese Liste fertig haben, bestimmen Sie die Entwicklungsprioritäten. Das heißt, wenn Ihre Zeit und Ihre Ressourcen limitiert sind (was sie in den meisten Fällen sind), welches Ziel wollen Sie zuerst erreichen, welches als zweites, usw.

Wählen Sie die Ziele mit der höchsten Priorität (normalerweise schlagen wir vor, dass Sie 2 - 4 Ziele bestimmen) und beginnen Sie die Entwicklung Ihres Aktionsplans.

Erstellen Ihres Entwicklungs- Aktionsplans

Wie auch bei den meisten anderen Projekten an denen Sie sonst arbeiten sollte Ihr Entwicklungsplan klar strukturiert und gut durchgeführt sein. Für jedes Ziel sollten Sie einen eigenen Aktionsplan erstellen.

Die Schlüsselemente in einem Aktionsplan sind:

1. *Ihr Ziel* - Diese Kompetenz (oder ein Verhalten) haben Sie identifiziert als besondere Stärke, die Sie weiter ausbauen möchten, oder als ein Bereich den Sie entwickeln möchten (etwas das bisher Ihre Leistung eher behindert und an dem gearbeitet werden sollte).
2. *Gewünschtes Resultat* - Welche neuen Resultate werden Sie erzielen, als Ergebnis dieses Plans? Versuchen sie diese Resultate direkt mit Ihrer gegenwärtigen Position im Job (oder einer angestrebten zukünftigen Position) zu verbinden. Benennen Sie mindestens drei sichtbare Unterschiede.
3. *Aktionsschritte* - Diese sollten Jobaktivitäten sein, die sie machen werden, Trainings oder Weiterbildungsmöglichkeiten, Bücher die Sie lesen werden, Vorbilder die Sie haben, oder freiwillige Aktivitäten die sie übernehmen werden. Achten Sie darauf, dass die geplanten Schritte präzise und genau sind und das eine direkte Auswirkung in Richtung auf Ihr festgesetztes Ziel besteht. (Wenn es ein Bereich sein sollte den Sie entwickeln wollen, können Ihnen die Entwicklungsvorschläge in Ihrem Bericht eine Hilfe bei der Ausarbeitung der Schritte sein).
4. *Datum der Schritte* - Das Datum an dem Sie mit jedem Schritt beginnen und das Datum an dem Sie erwarten, dass der Schritt abgeschlossen sein wird. Stellen Sie sicher, dass diese Zeitpunkte fordernd, aber gleichzeitig erreichbar und realistisch sind.
5. *Fortschrittsindikatoren* - Beobachtbare Veränderungen an denen Sie merken können, dass Sie in Richtung auf Ihr Ziel vorankommen, als ein Resultat des Aktionsschrittes.
6. *Hürden* -Antizipieren Sie, was Sie daran hindern könnte einen gesetzten Aktionsschritt durchzuführen und entwickeln Sie eine Strategie um diese Hürde zu überwinden. Hürden könnten zum Beispiel sein: Zeit, Ressourcen, Geld, Unterstützung von anderen, etc.

?

Durchführung

Der beste Rat den wir Ihnen für die Durchführung geben können ist: Fangen Sie JETZT an! Heute, nachdem Sie mit dem Erstellen des Plan fertig sind, sind Sie motiviert. Morgen, wenn der Arbeitsalltag und Ihr Privatleben Sie fordern, könnten Sie abgelenkt sein. Fangen Sie HEUTE an.

- Planen Sie ein Gespräch mit Ihrem Manager, Coach oder Mentor, um Ihren Plan zu besprechen und zu verfeinern, basierend auf deren Ratschlägen.
- Melden Sie sich zu den notwendigen Trainings und Kursen an.
- Gehen Sie in die Bibliothek oder einen Buchladen um notwendige Bücher oder Audiotapes zu besorgen.
- Machen Sie eine Liste mit anderen Jobaktivitäten mit denen Sie diese Woche beginnen werden.

Denken Sie daran, dass Sie selbst verantwortlich sind, um die notwendigen Veränderungen herbeizuführen. Während Sie mit Ihrem Entwicklungsprozess voranschreiten denken Sie an folgendes:

- Geben Sie nicht auf. Verpflichten Sie sich dazu, Ihre Ziele zu erreichen und seien Sie beständig in Ihren Bemühungen.
- Überprüfen Sie Ihren Aktionsplan regelmäßig, um sicherzustellen, dass Sie auf dem richtigen Weg und in Ihrem Zeitrahmen sind.
- Belohnen Sie sich selbst wenn Sie ein gewünschtes Ergebnis und eines Ihrer Ziele erreicht haben.
- Kontinuierliche Verbesserung ist der Schlüssel für die Selbstentwicklung. Sobald Sie das Ziel Ihres Aktionsplans erreicht haben, reflektieren Sie Ihre Situation und Ihre Ergebnisse, setzen Sie sich neue Ziele und machen Sie mit Ihrem Weg des Wachstums und Ihrer Selbstentwicklung weiter.

Visionskraft

■ = Alle * = Selbst ⊙ = Vorgesetzte □ = Kollege ▽ = Mitarbeiter

1 = Starke Ablehnung 2 = Ablehnung 3 = Neutral 4 = Zustimmung 5 = Starke Zustimmung

Durchschnitte	1	2	3	4	5	■	*	⊙	□	▽
Verhalten1: Denkt innovativ und kreativ						3.45	4	3	2.75	4.6
Verhalten2: Betrachtet taktische Probleme oder Initiativen umfassend und sucht nach Lösungen, die strategische Ziele unterstützen						3.92	4	5	2.75	4
Verhalten3: Erarbeitet neue Ideen/Lösungen, die erfolgreich umgesetzt werden können						3.75	3	4	3.75	3.5
Verhalten4: Verlangt dem Unternehmen ständig ab, sich weiterzuentwickeln und zu wachsen						1.94	2	2	2	1.83
Verhalten5: Erarbeitet die langfristigen zukünftigen Ziele für das Unternehmen und/oder die Abteilung						3.64	4	4	3.25	3.67
Verhalten6: Setzt sich bis zur erfolgreichen Umsetzung für seine/ihre Ideen ein						2	1	2	2	2
Verhalten7: Unterstützt und befürwortet die strategischen Initiativen anderer						2.78	2	3	2.67	2.67

Antworten	Selbst *					Vorgesetzte ⊙					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Alle ■					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Verhalten1				1					1		1		2	1					2	3	1			3	4	3
Verhalten2				1						1		2	1	1				1	4	1		2	2	6	2	
Verhalten3			1						1			1		2	1		2		3	1		3	1	6	2	
Verhalten4		1					1				1	2	1			3	1	2			4	5	3			
Verhalten5				1					1			2		1	1		1	1	3	1		3	1	6	2	
Verhalten6	1						1				1	2	1			2	2	2			4	5	3			
Verhalten7		1						1				1	2			1	2	1	2		1	4	4	2		

Entscheidungsstärke

■ = Alle * = Selbst ⊙ = Vorgesetzte □ = Kollege ▽ = Mitarbeiter

1 = Starke Ablehnung 2 = Ablehnung 3 = Neutral 4 = Zustimmung 5 = Starke Zustimmung

Durchschnitte	1	2	3	4	5	■	*	⊙	□	▽
Verhalten1: Übernimmt persönlich Verantwortung für Entscheidungen						3.61	3	4	3.5	3.33
Verhalten2: Wägt auf vernünftige Art und Weise Alternativen und mögliche Konsequenzen sorgfältig ab						4.64	4	5	4.25	4.67
Verhalten3: Trifft gute Entscheidungen						3.81	3	4	3.25	4.17
Verhalten4: Trifft Entscheidungen rechtzeitig						2.39	2	2	3	2.17
Verhalten5: Trifft Entscheidungen mit Überzeugung und hinterfragt diese dann nicht ohne gute neue Informationen						2.75	1	3	2.25	3
Verhalten6: Handelt selbstbewusst auf Grundlage seiner/ihrer Entscheidungen						2.86	2	3	2.75	2.83

Antworten	Selbst *					Vorgesetzte ⊙					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Alle ■				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Verhalten1			1						1			1	1	1	1	1		1	4		1	1	3	6	1
Verhalten2				1						1			1	1	2				2	4			1	4	7
Verhalten3			1						1			2		1	1				5	1		2	1	7	2
Verhalten4		1					1				1	1		1	1		5	1			1	8	1	1	1
Verhalten5	1							1			1	2		1		1	1	1	3		3	3	2	4	
Verhalten6		1						1			2			1	1	1	1	2	2		3	2	3	3	1

Veränderungsinitiative

■ = Alle * = Selbst ⊙ = Vorgesetzte □ = Kollege ▽ = Mitarbeiter

1 = Starke Ablehnung 2 = Ablehnung 3 = Neutral 4 = Zustimmung 5 = Starke Zustimmung

Durchschnitte	1	2	3	4	5	■	*	⊙	□	▽
Verhalten1: Akzeptiert Änderungen offen und bereitwillig						2.72	3	4	2	2.17
Verhalten2: Passt sich bereitwillig und schnell an neue oder sich ändernde Umstände an						2.31	3	3	1.75	2.17
Verhalten3: Ist bereit, seine/ihre Arbeitsweise zu ändern, indem er/sie neue Methoden, Prozesse, etc. aufgreift						2.75	2	3	2.75	2.5
Verhalten4: Antizipiert erforderliche Änderungen						2.92	1	3	2.75	3
Verhalten5: Fördert aktiv Änderungsmaßnahmen in seiner/ihrer Gruppe oder dem gesamten Unternehmen						1.81	1	2	1.25	2.17
Verhalten6: Übernimmt persönlich Verantwortung, damit die notwendigen Änderungen beschlossen und effektiv umgesetzt werden						2.64	2	3	2.25	2.67

Antworten	Selbst *					Vorgesetzte ⊙					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Alle ■				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Verhalten1			1						1		2	1		1		1	3	2			3	4	3	2	
Verhalten2			1					1			2	1	1				5	1			2	6	4		
Verhalten3		1						1				1	3			1	2	2	1		1	4	6	1	
Verhalten4	1							1				2	1	1			3	1	1	1	1	5	3	2	1
Verhalten5	1						1				3	1				1	3	2			5	5	2		
Verhalten6		1						1			1	2		1		1	3		1	1	2	6	1	2	1

Unternehmerisches Denken und Handeln

■ = Alle * = Selbst ⊕ = Vorgesetzte □ = Kollege ▽ = Mitarbeiter

1 = Starke Ablehnung 2 = Ablehnung 3 = Neutral 4 = Zustimmung 5 = Starke Zustimmung

Durchschnitte	1	2	3	4	5	■	*	⊕	□	▽
Verhalten1: Hat ein hervorragendes Verständnis allgemeiner Geschäftskonzepte						4.5	3	5	4	4.5
Verhalten2: Wendet sein/ihr allgemeines Geschäftswissen effektiv auf die Themen an, die in diesem Unternehmen relevant sind						4.03	4	4	3.5	4.6
Verhalten3: Hat ein hervorragendes Verständnis allgemeiner Buchhaltungs- und Finanzkonzepte						4.47	3	5	4	4.4
Verhalten4: Wendet sein/ihr Wissen über allgemeine Geschäfts-, Buchhaltungs- und Finanzkonzepte gut auf die Themen an, die in diesem Unternehmen relevant sind						4.18	4	4	3.75	4.8

Antworten	Selbst *					Vorgesetzte ⊕					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Alle ■				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Verhalten1			1							1			1	2	1				3	3			2	5	5
Verhalten2				1					1		1	1	1	1	1				2	3		1	1	5	4
Verhalten3			1							1			1	2	1			1	1	3			3	3	5
Verhalten4				1						1			2	1	1				1	4			2	4	5

Planungs- und Organisationsfähigkeit

■ = Alle * = Selbst ⊙ = Vorgesetzte □ = Kollege ▽ = Mitarbeiter

1 = Starke Ablehnung 2 = Ablehnung 3 = Neutral 4 = Zustimmung 5 = Starke Zustimmung

Durchschnitte	1	2	3	4	5	■	*	⊙	□	▽
Verhalten1: Setzt realistische Ziele und überwacht den Fortschritt bei der Umsetzung der Ziele						3.94	4	4	4	3.83
Verhalten2: Findet gute Abläufe und Verfahren für das Arbeitsmanagement und wendet sie an						4.08	4	4	4.25	4
Verhalten3: Entwickelt Alternativpläne für den Fall möglicher Hindernisse						4.33	5	5	4	4
Verhalten4: Nutzt seine/ihre eigene Zeit effektiv						2.83	4	2	3	3.5
Verhalten5: Nutzt die Zeit anderer effektiv						3.14	3	4	2.75	2.67
Verhalten6: Managt parallele Projekte, Anforderungen und Fristen effektiv						2.78	2	3	3	2.33
Verhalten7: Erreicht seine/ihre Ziele aufgrund seiner/ihrer Planungs- und Organisationsfähigkeiten konsequent						3.67	3	4	3.5	3.5

Antworten	Selbst *					Vorgesetzte ⊙					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Alle ■					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Verhalten1				1					1					4				3	1	2			3	7	2	
Verhalten2				1					1					3	1			1	4	1			1	9	2	
Verhalten3					1					1			1	2	1			2	2	2			3	4	5	
Verhalten4				1			1							4			1	3		2			2	7	1	2
Verhalten5			1						1			1	3				3	2	1				4	6	2	
Verhalten6		1						1				1	2	1		1	3	1	1		1	5	4	2		
Verhalten7			1						1				2	2				3	3				6	6		

Ergebnisorientiertes Handeln

■ = Alle * = Selbst ⊙ = Vorgesetzte □ = Kollege ▽ = Mitarbeiter

1 = Starke Ablehnung 2 = Ablehnung 3 = Neutral 4 = Zustimmung 5 = Starke Zustimmung

Durchschnitte	1	2	3	4	5	■	*	⊙	□	▽
Verhalten1: Fordert sich selbst und das Unternehmen sich hohe Ziele zu setzen						3.38	2	4	2.75	3.4
Verhalten2: Setzt angemessene Ziele oder hilft dabei angemessene Ziele zu setzen						3.39	3	4	3	3.17
Verhalten3: Strengt sich persönlich an und arbeitet hart um Ergebnisse zu erzielen						3.61	4	4	3	3.83
Verhalten4: Gibt nicht leicht auf, ist beharrlich						2.58	1	2	2.75	3
Verhalten5: Überwindet Hürden, um Ergebnisse zu erzielen						2.89	3	3	2.5	3.17
Verhalten6: Liefert Ergebnisse						3.28	4	3	3	3.83

Antworten	Selbst *					Vorgesetzte ⊙					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Alle ■				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Verhalten1		1							1			1	3				1	2	1	1		3	5	2	1
Verhalten2			1						1				4				2	1	3			2	6	4	
Verhalten3				1					1			1	2	1				2	3	1		1	4	6	1
Verhalten4	1					1					2	1	1			2	2	2			1	5	3	3	
Verhalten5			1					1			3		1			1	3	2				4	5	3	
Verhalten6				1				1			1	2	1				1	5				1	4	7	

Integrität

■ = Alle * = Selbst ⊕ = Vorgesetzte □ = Kollege ▽ = Mitarbeiter

1 = Starke Ablehnung 2 = Ablehnung 3 = Neutral 4 = Zustimmung 5 = Starke Zustimmung

Durchschnitte	1	2	3	4	5	■	*	⊕	□	▽
Verhalten1: Verhält sich bei allen geschäftlichen Transaktionen ethisch und ehrlich						4.39	4	4	4.5	4.67
Verhalten2: Verhält sich im Umgang mit anderen Mensch immer ethisch und ehrlich						4.33	4	4	4.5	4.5
Verhalten3: Stellt faire Erwartungen an andere						4.28	4	4	4.5	4.33
Verhalten4: Hält sich an hohe Maßstäbe und tut, was er/sie für richtig hält, ungeachtet der Konsequenzen für ihn/sie						4.14	4	4	3.75	4.67
Verhalten5: Verspricht nichts, was er/sie nicht halten kann						3.81	3	3	4.25	4.17
Verhalten6: Hält, was er/sie verspricht						3.81	3	3	4.25	4.17
Verhalten7: Erweist sich des Vertrauens würdig, das andere in ihn/sie setzen						4.14	4	4	4.25	4.17

Antworten	Selbst *					Vorgesetzte ⊕					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Alle ■						
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Verhalten1				1					1					2	2				2	4				6	6		
Verhalten2				1					1					2	2				3	3				7	5		
Verhalten3				1					1					2	2				4	2				8	4		
Verhalten4				1					1					2	1	1				2	4				2	5	5
Verhalten5				1					1					3	1				5	1				2	8	2	
Verhalten6				1					1					3	1				5	1				2	8	2	
Verhalten7				1					1					3	1				5	1				10	2		

Kontinuierliches Lernen

■ = Alle * = Selbst ⊙ = Vorgesetzte □ = Kollege ▽ = Mitarbeiter

1 = Starke Ablehnung 2 = Ablehnung 3 = Neutral 4 = Zustimmung 5 = Starke Zustimmung

Durchschnitte	1	2	3	4	5	■	*	⊙	□	▽
Verhalten1: Strebt danach neue Dinge zu lernen						4.05	4	4	3.75	4.4
Verhalten2: Bemüht sich ständig neue Fertigkeiten oder Fähigkeiten zu erlernen, sich neues oder verbessertes Wissen anzueignen						4.05	3	4	3.75	4.4
Verhalten3: Nimmt regelmäßig an Trainingsprogrammen teil, absolviert im Rahmen von Weiterbildungen auch schriftliche Prüfungen für Abschlüsse						3.97	4	4	3.67	4.25
Verhalten4: Sucht sich Mentoren und lernt von ihnen oder anderen erfahrenen Personen im Unternehmen						3.78	4	4	4.33	3
Verhalten5: Übernimmt Jobs und Aufgaben (oder ist bereit, sie zu übernehmen), die ihn/sie auf einen zukünftigen Aufstieg vorbereiten						3.9	3	4	3.5	4.2
Verhalten6: Inspiriert andere und ermutigt sie, während ihres gesamten Arbeitslebens zu lernen und sich weiterzuentwickeln						2.78	3	3	2.75	2.6

Antworten	Selbst *					Vorgesetzte ⊙					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Alle ■				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Verhalten1				1					1			1		2	1				3	2		1		7	3
Verhalten2			1						1			1		2	1				3	2		1	1	6	3
Verhalten3				1					1				1	2				1	1	2			2	5	2
Verhalten4				1					1					2	1		2	1	2			2	1	6	1
Verhalten5			1						1			1	1	1	1				4	1		1	2	6	2
Verhalten6			1					1			1		2	1		1	2		2		2	2	4	3	

Überzeugungskraft und Einflussnahme

I = Alle
 * = Selbst
 ⊙ = Vorgesetzte
 □ = Kollege
 ▽ = Mitarbeiter

1 = Starke Ablehnung 2 = Ablehnung 3 = Neutral 4 = Zustimmung 5 = Starke Zustimmung

Durchschnitte	1	2	3	4	5	I	*	⊙	□	▽
Verhalten1: Hat Ideen, Ansichten oder Wunschvorstellungen, von denen er/sie möchte, dass andere sie übernehmen						3.83	3	5	3	3.5
Verhalten2: Macht seine/ihre Hausaufgaben und beschafft sich die erforderlichen Informationen, um seine/ihre Position zu stützen						4.22	4	5	3.5	4.17
Verhalten3: Versucht seine/ihre Zuhörer zu verstehen und passt seinen/ihren Vortragsstil an die Zuhörer an						3.56	3	4	3	3.67
Verhalten4: Wählt die wichtigsten Themen aus und hält an diesen fest, bis seine/ihre Ziele erreicht sind						2.58	1	3	2.25	2.5
Verhalten5: Macht bei weniger wichtigen Themen Zugeständnisse, um seinen/ihren Einfluss bei wichtigen Themen zu maximieren						3.44	2	4	3	3.33
Verhalten6: Hat den Mut oder die Willensstärke, um andere zu überzeugen						1.81	1	2	1.25	2.17
Verhalten7: Überzeugt und beeinflusst andere effektiv						2.25	1	3	1.75	2

Antworten	Selbst *					Vorgesetzte ⊙					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Alle I				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Verhalten1			1							1		1	2	1			1	2	2	1		2	5	3	2
Verhalten2				1						1		1		3					5	1		1		9	2
Verhalten3			1							1		2		2			1	1	3	1		3	2	6	1
Verhalten4	1							1				3	1				4	1	1			1	7	3	1
Verhalten5		1								1		1	2	1			1	3	1	1		3	5	3	1
Verhalten6	1						1					3	1				2	1	3			6	3	3	
Verhalten7	1							1				2	1	1			2	2	2			5	3	4	

Zielorientierte Führung

■ = Alle * = Selbst ⊙ = Vorgesetzte □ = Kollege ▽ = Mitarbeiter

1 = Starke Ablehnung 2 = Ablehnung 3 = Neutral 4 = Zustimmung 5 = Starke Zustimmung

Durchschnitte	1	2	3	4	5	■	*	⊙	□	▽
Verhalten1: Hat den Wunsch, andere zu leiten und zu führen, und unternimmt die erforderlichen Anstrengungen						2.11	2	2	2	2.33
Verhalten2: Sporn durch sein/ihr Beispiel andere zu guten Leistungen an, indem er/sie hart arbeitet und Einsatzbereitschaft zeigt, um Ziele zu erreichen						3.64	3	4	3.75	3.17
Verhalten3: Kennt die Stärken und Schwächen jedes Mitglieds seiner/ihrer Gruppe						3.14	4	3	3.25	3.17
Verhalten4: Delegiert und vergibt Aufgaben sinnvoll an andere je nach ihren jeweiligen Fähigkeiten						3.39	4	4	3.33	2.83
Verhalten5: Ist fair und objektiv und hat keine Günstlinge						4.14	4	4	4.25	4.17
Verhalten6: Entwickelt, schult und bereitet seine/ihre Mitarbeiter darauf vor, in ihren Jobs effektiv zu sein						3.75	3	4	3.75	3.5
Verhalten7: Macht andere für ihre Ergebnisse verantwortlich und ist in der Lage konstruktiv zu kritisieren oder notwendige Maßnahmen zu ergreifen, wenn andere nicht ihren Fähigkeiten entsprechende Leistungen erbringen						2.08	3	2	2.25	2
Verhalten8: Übernimmt persönlich Verantwortung für den Erfolg oder Misserfolg seiner/ihrer Gruppe als Ganzes sowie der einzelnen Mitglieder						4.05	3	4	3.75	4.4

Antworten	Selbst *					Vorgesetzte ⊙					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Alle ■				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Verhalten1		1					1				2	1		1		1	3	1	1		3	6	1	2	
Verhalten2			1					1				1		2	1	1		3	1	1	1	1	4	4	2
Verhalten3				1				1					3	1			2	2	1	1		2	6	3	1
Verhalten4				1				1					2	1		4		1	1		4	2	4	1	
Verhalten5				1				1					1	1	2			5	1				1	8	3
Verhalten6			1					1			1		2	1		1	2	2	1		2	3	5	2	
Verhalten7			1				1				1	1	2			6					1	8	3		
Verhalten8			1					1					1	3				3	2				2	7	2

Mitarbeiterentwicklung

█ = Alle * = Selbst ⊙ = Vorgesetzte □ = Kollege ▽ = Mitarbeiter

1 = Starke Ablehnung 2 = Ablehnung 3 = Neutral 4 = Zustimmung 5 = Starke Zustimmung

Durchschnitte	1	2	3	4	5	█	*	⊙	□	▽
Verhalten1: Verfügt über wertvolles Wissen oder Erfahrung, die für das Coaching anderer Mitarbeiter wertvoll sein könnten						4.67	4	5	4.5	4.5
Verhalten2: Zeigt aufrichtiges Interesse an der Entwicklung und dem Erfolg anderer						3.81	3	5	3.75	2.67
Verhalten3: Vermittelt hohe Erwartungen an andere						3.17	3	4	3	2.5
Verhalten4: Bietet anderen regelmäßig hilfreiche Ratschläge und Anleitung						3.56	2	4	3.5	3.17
Verhalten5: Hilft anderen, Chancen für ihre persönliche Weiterentwicklung zu finden						3.39	3	4	3.5	2.67
Verhalten6: Gibt objektives und ehrliches Feedback und sagt offen seine Meinung						2.83	3	3	2.5	3
Verhalten7: Unterstützt andere						4.03	4	5	3.75	3.33
Verhalten8: Ist nicht überkritisch oder herablassend						4.58	4	5	4.75	4
Verhalten9: Unterstützt konstant die Entwicklung und den Aufbau der sie/ihn umgebenden Mitarbeiter(innen)						3.2	4	4	3	2.6

Antworten	Selbst *					Vorgesetzte ⊙					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Alle █				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Verhalten1				1						1				2	2			1	1	4			1	4	7
Verhalten2			1							1			2	1	1	1	1	3	1		1	1	6	2	2
Verhalten3			1						1			1	2	1		2		3	1		2	1	6	3	
Verhalten4		1							1			1	1	1	1		1	3	2			3	4	4	1
Verhalten5			1						1			1	1	1	1		3	2	1			4	4	3	1
Verhalten6			1					1				2	2				3		3			5	4	3	
Verhalten7				1					1				1	3		1		3		2	1		4	4	3
Verhalten8				1					1					1	3			1	4	1			1	6	5
Verhalten9				1					1			2		2		1	1	2	1		1	3	2	5	

Motivationskraft

= Alle
 ✱ = Selbst
 = Vorgesetzte
 = Kollege
 ▽ = Mitarbeiter

1 = Starke Ablehnung 2 = Ablehnung 3 = Neutral 4 = Zustimmung 5 = Starke Zustimmung

	Durchschnitte	1	2	3	4	5		✱			▽
Verhalten1: Zeigt persönliche Leidenschaft und besitzt die Selbstmotivation, hohe Leistungen zu erbringen	3.81			4	4					3.25	4.17
Verhalten2: Legt großen Wert darauf, bei anderen Leidenschaft und Begeisterung zu wecken	2.78			4	3					2.5	2.83
Verhalten3: Motiviert jeden auf eine ihm angemessene Art und Weise	2.82			3	4					2.25	2.2
Verhalten4: Weckt bei den meisten Menschen, mit denen er/sie arbeitet, Begeisterung und Leidenschaft	2.61			3	3					2.5	2.33

Antworten	Selbst ✱					Vorgesetzte 					Kollege 					Mitarbeiter ▽					Alle 				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Verhalten1				1					1		1	1	2					1	3	2		1	2	7	2
Verhalten2				1				1			2	2					2	3	1			4	6	2	
Verhalten3			1						1		3	1				1	2	2			1	5	4	1	
Verhalten4			1					1			2	2				1	3	1	1		1	5	5	1	

Beziehungsmanagement

■ = Alle * = Selbst ⊙ = Vorgesetzte □ = Kollege ▽ = Mitarbeiter

1 = Starke Ablehnung 2 = Ablehnung 3 = Neutral 4 = Zustimmung 5 = Starke Zustimmung

Durchschnitte	1	2	3	4	5	■	*	⊙	□	▽
Verhalten1: Pflegt Kontakte innerhalb, außerhalb und über das Unternehmen hinaus						3.31	4	3	3.25	3.67
Verhalten2: Knüpft und pflegt aktiv Beziehungen, um die Unternehmensziele zu unterstützen						2.33	2	2	2.5	2.5
Verhalten3: Gestaltet Arbeitsbeziehungen persönlich, um reibungslose Geschäftsabläufe zu fördern						2.64	2	3	2.75	2.17
Verhalten4: Wendet Zeit und Mühen auf, um die Bedürfnisse interner oder externer Kunden zu verstehen und zu erfüllen						4.11	3	5	3.5	3.83
Verhalten5: Besitzt eine hohe soziale Intelligenz und nutzt diese						2.69	1	3	2.75	2.33

Antworten	Selbst *					Vorgesetzte ⊙					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Alle ■				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Verhalten1				1				1					3	1		1		1	2	2	1		5	4	2
Verhalten2		1					1					3		1			3	3				8	3	1	
Verhalten3		1						1				2	1	1		1	3	2			1	6	4	1	
Verhalten4			1							1			2	2			1	1	2	2		1	4	4	3
Verhalten5	1							1			1	1		2		1	3	1	1		3	4	2	3	

Präsentationsfähigkeiten

■ = Alle * = Selbst ⊕ = Vorgesetzte □ = Kollege ▽ = Mitarbeiter

1 = Starke Ablehnung 2 = Ablehnung 3 = Neutral 4 = Zustimmung 5 = Starke Zustimmung

Durchschnitte	1	2	3	4	5	■	*	⊕	□	▽
Verhalten1: Ist in der Lage, seine/ihre Gedanken und Ideen klar zu organisieren und zu formulieren						3.58	1	4	2.75	4
Verhalten2: Verwendet visuelle Präsentationswerkzeuge, um Informationen klar und logisch zu vermitteln						4	3	5	3	4
Verhalten3: Er/sie bereitet sich auf Präsentationen sorgfältig vor						4	4	4	4	4
Verhalten4: Präsentiert eine Kombination aus allgemeinen Themen und Details, die auf die Zuhörer abgestimmt ist						3.6	3	4	3	3.8
Verhalten5: Vermittelt Informationen gut verständlich						2.72	2	2	2.75	3.4
Verhalten6: Gewinnt und hält die Aufmerksamkeit der Zuhörer						2.75	2	2	3.25	3

Antworten	Selbst *					Vorgesetzte ⊕					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Alle ■				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Verhalten1	1								1			2	1	1				1	3	1	1	2	2	5	1
Verhalten2			1						1		1		1	2				1	3	1	1		3	5	2
Verhalten3				1					1				1	2	1			1	3	1			2	7	2
Verhalten4			1						1			2		2				2	2	1		2	3	5	1
Verhalten5		1					1					2	1	1			1	1	3			5	2	4	
Verhalten6		1					1					1	1	2			1	3	1			4	4	3	