Leading others

für Max Mustermann

4/10/2013

Das Modell Überblick
Allgemeine Zusammenfassung
Kompetenz Ergebnisse
Bemerkungen
Am höchsten und am niedrigsten beurteilte Verhaltensweisen
Entwicklungsvorschläge
Handlungsplanung
Anhang: Detaillierte Ergebnisse
Offene Fragen

Copyright © 1999-2012 Bigby, Havis & Associates, Inc. gemäss dem Assess Systems, Dallas, TX, USA. Alle Rechte vorbehalten.

Exclusiver Lizenzträger für ASSESS in Zentral Europa, SCHEELEN AG, www.assess-online.de
- MUSTERREPORT - Dieser Report ist nicht für Seminare und Coaching zu verwenden!

Leading others Typ B

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 B

Zusammenfassung Ihrer Kompetenz Bewertungen

= ALLE	= Selbst (1)	= Vorgesetzte (1)	= Kollege (4)	= Mitarbeiter (6)

Kompetenz	Durchschnittliche Punktzahl (1 2 3 4 5)		Nach Gruppe (1 2 3 4 5)	↑↓	
Visionskraft		3.35		11	
Entscheidungsstärke		3.77		7	
Veränderungsinitiative		3.81		6	
Unternehmerisches Denken und Handeln		3.62		9	
Planungs- und Organisationsfähigkeit		3.5		10	
Ergebnisorientiertes Handeln		4.04		2	
Integrität		3.76		8	
Kontinuierliches Lernen		3.23		13	•
Überzeugungskraft und Einflussnahme		3.88		4	
Zielorientierte Führung		3.18		14	•
Mitarbeiterentwicklung		3.32		12	•
Motivationskraft		3.95		3	
Beziehungsmanagement		3.88		4	
Präsentationsfähigkeiten		4.08		1	

↑↓ 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:

- Zielorientierte Führung
- Kontinuierliches Lernen
- Mitarbeiterentwicklung

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**

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.

Kompetenz Punktzahl

Gruppe	1 2 3 4 5	Ergebnis
Alle		3.35
Selbst		4.29
Vorgesetzte		3.86
Kollege		3.44
Mitarbeiter		2.76

Verhaltens-Stärken und Schwächen **Vergleichsschlüssel:** **+** = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75 **-** = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25	**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

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**

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.

Kompetenz Punktzahl

Gruppe	1 2 3 4 5	Ergebnis
Alle		3.77
Selbst		5
Vorgesetzte		4
Kollege		3.79
Mitarbeiter		3.53

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

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**

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.

Kompetenz Punktzahl

Gruppe	1 2 3 4 5	Ergebnis
Alle		3.81
Selbst		4.83
Vorgesetzte		3.67
Kollege		4.12
Mitarbeiter		3.64

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

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

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		3.62
Selbst		4.75
Vorgesetzte		3.5
Kollege		3.75
Mitarbeiter		3.62

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

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

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		3.5
Selbst		4.57
Vorgesetzte		3.71
Kollege		3.71
Mitarbeiter		3.07

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

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**

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.

Kompetenz Punktzahl		
Gruppe	1 2 3 4 5	**Ergebnis**
Alle		4.04
Selbst		4.83
Vorgesetzte		4.17
Kollege		4.25
Mitarbeiter		3.71

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

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**

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		3.76
Selbst		4.86
Vorgesetzte		4
Kollege		3.82
Mitarbeiter		3.45

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

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

Niedrig..... .....**Hoch**

Starke Ablehnung = **1** ... Starke Zustimmung = **5**

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.

Kompetenz Punktzahl		
Gruppe	1 2 3 4 5	**Ergebnis**
Alle		3.23
Selbst		4.67
Vorgesetzte		3.17
Kollege		3.45
Mitarbeiter		3.07

Verhaltens-Stärken und Schwächen **Vergleichsschlüssel:** **+** = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75 **-** = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25	**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

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		3.88
Selbst		4.86
Vorgesetzte		4.14
Kollege		3.79
Mitarbeiter		3.71

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**

Starke Ablehnung = **1** ... Starke Zustimmung = **5**

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.

Kompetenz Punktzahl

Gruppe	1 2 3 4 5	Ergebnis
Alle		3.18
Selbst		4.38
Vorgesetzte		3
Kollege		3.75
Mitarbeiter		2.79

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

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**

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.

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.

Kompetenz Punktzahl

Gruppe	1 2 3 4 5	Ergebnis
Alle		3.32
Selbst		4.44
Vorgesetzte		3.78
Kollege		3.36
Mitarbeiter		2.81

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

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

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		3.95
Selbst		4.75
Vorgesetzte		4.75
Kollege		3.75
Mitarbeiter		3.35

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

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**

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.

Kompetenz Punktzahl		
Gruppe	1 2 3 4 5	**Ergebnis**
Alle		3.88
Selbst		4.6
Vorgesetzte		4.2
Kollege		4.05
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. 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

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**

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.

Kompetenz Punktzahl

Gruppe	1 2 3 4 5	Ergebnis
Alle		4.08
Selbst		4.83
Vorgesetzte		4.33
Kollege		4
Mitarbeiter		3.9

Verhaltens-Stärken und Schwächen **Vergleichsschlüssel:** **+** = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75 **-** = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25	**Selbst**	**Vorgesetzte**	**Kollege**	**Mitarbeiter**	**ALLE**
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	*Sollte sich stärker darauf konzentrieren die Ideen der Gruppe zu unterstützen, anstatt die eigenen.*
Mitarbeiter	*Wirkt zu beschäftigt um weit genug in die Zukunft vorauszudenken.*
Kollege	*Hat gute Ideen, vernachlässigt aber manchmal dranzubleiben.*
Kollege	*Könnte sich in diesem Bereich verbessern indem mehr Offenheit für die Ideen anderer gezeigt und mit ihnen zusammengearbeitet wird.*
Vorgesetzte	*Kommuniziert und erreicht Visionen mit Enthusiasmus.*
Entscheidungsstärke	
Mitarbeiter	*Hat ein sehr schnelles Arbeitstempo, erledigt die Dinge rasch. Ich bin mir jedoch nicht sicher, ob immer die beste Entscheidung getroffen wird. Trifft Entscheidungen sehr schnell.*
Kollege	*Trifft Entscheidungen und bleibt dabei, denkt aber nicht immer alles gründlich durch.*
Kollege	*Hat Schwierigkeiten eine schnelle Entscheidungen zu treffen und dabei zu bleiben.*
Vorgesetzte	*Effektive Entscheidungen zu treffen ist in zeitkritischen Situationen eine Stärke. Ist fähig ein Problem schnell zu analysieren und eine solide, funktionierende Lösungen zu präsentieren.*
Veränderungsinitiative	
Mitarbeiter	*Es würde uns als Team helfen, wenn wir die Anerkennung bekommen würden für die von uns unterstützen Veränderungen. Es würde uns dabei helfen zu erkennen, wie unsere Anstrengungen zur Ereichung eines größeren Ziel beigetragen haben.*
Kollege	*Hierin liegt eine Stärke. Sehr gut darin Veränderungen zu antizipieren und neue Initiativen voranzubringen.*
Unternehmerisches Denken und Handeln*	
Mitarbeiter	*Sehr guter Geschäftssinn*
Kollege	*Überzeugende Geschäftskenntisse, vermisst manchmal die Disziplin sie auch anzuwenden.*
Planungs- und Organisationsfähigkeit	
Mitarbeiter	*Hat ein so schnelles Arbeitstempo, das oft ein Vorausdenken nicht mehr zulässt. Hält uns nur ganz selten am Laufenden und delegiert nichts.*
Kollege	*Ist gut im managen von Projekten, zeigt manchmal jedoch zu viel Konzentration auf die Aufgaben die am meisten Aufmerksamkeit bringen.*
Kollege	*Ist gut im arbeiten mit unterschiedlichsten Anforderungen und im koordinieren der Teams.*
Kollege	*Könnte mehr delegieren um besser mit der verfügbaren Zeit und dem Arbeitspensum umzugehen.*
Ergebnisorientiertes Handeln	
Mitarbeiter	*Erledigt die Dinge, nimmt sich aber nicht genug Zeit um über die strategischen Probleme nachzudenken.*
Kollege	*Definitiv eine Stärke. Sehr gut darin Dinge zu erledigen und andere anzutreiben Ziele zu erreichen. Bei manchen Gelegenheiten vernachlässigt er das "dranbleiben" vor allem wenn die Aufgabe nicht so ins Auge fallend ist.*
Vorgesetzte	*Sehr zielorientiert, scheint mit den Arbeitsanforderungen zu wachsen. Jedoch, zur Erreichung aller Ziele sollte er*

	stärker das Team einsetzen.
Integrität*	
Mitarbeiter	*Hält normalerweise zugesagte Lieferungen ein, man kann sich aber nicht immer 100% sicher sein das abgeliefert wird.*
Kollege	*Hat im Allgemeinen hohe Integrität, ich habe jedoch eine Vorgehensweise gesehen, die eingesetzt wird, um gut vor dem Management auszusehen. Sagt manchmal zu viel zu oder macht Versprechungen, die nachher nur schwer einzuhalten sind.*
Kollege	*Neigt dazu sich auf die Aufgaben zu konzentrieren, die Anerkennung versprechen, anstelle der Aufgaben die wichtig für die Gesamtorganisation sind.*
Kontinuierliches Lernen*	
Mitarbeiter	*Denkt nicht immer daran auch die Gruppe einzubeziehen.*
Kollege	*Weiß bereits viel, könnte aber immer noch mehr lernen. Ich habe keine besonderen Bemühungen gesehen sich kontinuierlich weiterzubilden.*
Überzeugungskraft und Einflussnahme	
Mitarbeiter	*Kann im Allgemeinen seine Zuhörer überzeugen.*
Kollege	*Im Allgemeinen sehr effektiv im Überzeugen anderer, kann aber in manchen Fällen etwas zu drängend sein. Ich habe bereits einige Male negative Reaktionen anderer auf sein Vorgehen erlebt.*
Kollege	*Hat ein natürliches Talent dafür, seinen Standpunkt zu vermitteln und andere dazu zu bringen sich ihm anzuschließen.*
Vorgesetzte	*Sehr gut im Einfluss nehmen. Ist Beharrlich und kann sich vor Zuhörern gut präsentieren.*
Zielorientierte Führung	
Selbst	*Ich denke, der beste Weg zu managen ist, anderen zu zeigen wie die Dinge gemacht werden und es dann ihnen zu überlassen.*
Mitarbeiter	*Übernimmt die Verantwortung für die Erfolge der Gruppe.*
Kollege	*Im Allgemeinen gut im Führen anderer, die Vorgehensweise ist aber manchmal etwas umständlich.*
Vorgesetzte	*Ist mit seinen Leistungen ein sehr gutes Vorbild für das Team und gibt klare Anweisungen. Sollte jedoch mehr Verantwortung delegieren und sein Team mehr einsetzen, anstatt zu versuchen alles selbst zu machen.*
Mitarbeiterentwicklung	
Kollege	*Der Coaching Stil ist manchmal recht direkt.*
Motivationskraft	
Mitarbeiter	*Sehr leidenschaftlich.*
Mitarbeiter	*Vernachlässigt es, sich mit dem Team auszutauschen. Vergisst oft, uns bei Schlüsselentscheidungen einzubeziehen.*
Kollege	*Verwechselt manchmal "Mitarbeiter hart zu fordern" mit "Mitarbeiter zu motivieren", sollte daran arbeiten diese Art abzuschwächen und einen mehr positiven Touch bei der Inspirierung in das Team zu bringen.*
Beziehungsmanagement	
Mitarbeiter	*Ist sehr kontaktfreudig, energiegeladen und kommunikativ. Es scheint jedoch nicht so, als ob kooperativ sein wichtig wäre.*
Kollege	*Ist geschickt im Aufbauen von Beziehungen und hat begabt für alles Zwischenmenschliche.*

Präsentationsfähigkeiten*

Kollege	*Ist sehr gut darin zu präsentieren, sowohl vor den Kollegen als auch vor dem Management.*
Kollege	*Sehr gewandter Moderator, improvisiert aber manchmal etwas zu sehr. Könnte durch bessere Vorbereitung noch effektiver sein.*

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
1. Hat den Mut oder die Willensstärke, um andere zu überzeugen (4.67) (Überzeugungskraft und Einflussnahme)	1. Ist fair und objektiv und hat keine Günstlinge (2.14) (Zielorientierte Führung)
2. Hat Ideen, Ansichten oder Wunschvorstellungen, von denen er/sie möchte, dass andere sie übernehmen (4.61) (Überzeugungskraft und Einflussnahme)	2. Wägt auf vernünftige Art und Weise Alternativen und mögliche Konsequenzen sorgfältig ab (2.19) (Entscheidungsstärke)
3. Zeigt persönliche Leidenschaft und besitzt die Selbstmotivation, hohe Leistungen zu erbringen (4.58) (Motivationskraft)	3. Sucht sich Mentoren und lernt von ihnen oder anderen erfahrenen Personen im Unternehmen (2.24) (Kontinuierliches Lernen*)
4. Setzt sich bis zur erfolgreichen Umsetzung für seine/ihre Ideen ein (4.5) (Visionskraft)	4. Delegiert und vergibt Aufgaben sinnvoll an andere je nach ihren jeweiligen Fähigkeiten (2.31) (Zielorientierte Führung)
5. Überzeugt und beeinflusst andere effektiv (4.5) (Überzeugungskraft und Einflussnahme)	5. Macht bei weniger wichtigen Themen Zugeständnisse, um seinen/ihren Einfluss bei wichtigen Themen zu maximieren (2.5) (Überzeugungskraft und Einflussnahme)
6. Vermittelt Informationen gut verständlich (4.5) (Präsentationsfähigkeiten*)	6. Kennt die Stärken und Schwächen jedes Mitglieds seiner/ihrer Gruppe (2.75) (Zielorientierte Führung)
7. Ist in der Lage, seine/ihre Gedanken und Ideen klar zu organisieren und zu formulieren (4.48) (Präsentationsfähigkeiten*)	7. Denkt innovativ und kreativ (2.8) (Visionskraft)
8. Gewinnt und hält die Aufmerksamkeit der Zuhörer (4.42) (Präsentationsfähigkeiten*)	8. Betrachtet taktische Probleme oder Initiativen umfassend und sucht nach Lösungen, die strategische Ziele unterstützen (2.86) (Visionskraft)
9. Handelt selbstbewusst auf Grundlage seiner/ihrer Entscheidungen (4.36) (Entscheidungsstärke)	9. Zeigt aufrichtiges Interesse an der Entwicklung und dem Erfolg anderer (2.86) (Mitarbeiterentwicklung)
10. Trifft Entscheidungen rechtzeitig (4.31) (Entscheidungsstärke)	10. Bietet anderen regelmäßig hilfreiche Ratschläge und Anleitung (2.89) (Mitarbeiterentwicklung)
	11. Unterstützt und befürwortet die strategischen Initiativen anderer (2.89) (Visionskraft)

ENTWICKLUNGSVORSCHLÄGE

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

Zielorientierte Führung

Anderen Aufgaben zu vergeben und ihnen sagen was zu tun ist, ist nicht das gleiche wie sie effektiv zu managen. Andere managen erfordert eine Reihe von sozialen Fähigkeiten, die es in Kombination mit einem ausgeprägten Sinn für Integrität und Professionalität Ihnen ermöglichen, mit entsprechender Arbeitsleistung der Mitarbeiter, Ihre Ziele zu erreichen. Als Manager müssen Sie Leistung durch Motivation und Feedback fördern können und gleichzeitig die Mitarbeiter für ihre Ergebnisse verantwortlich machen.

Aufgrund der Menge an Büchern, die zu diesem Thema verfasst wurden, ist es unmöglich eine umfassende Literaturübersicht zu geben. Wir haben jedoch eine Menge an Büchern zu diesem Thema ausgewählt, wenn sie daran interessiert sind kontaktieren Sie bitte direkt die Scheelen AG.

Zeigen Sie Charakterstärke

Persönliche Charakterstärke ist eine der wichtigsten Managementkompetenzen. Ein Manager muss Sinn für persönliche Verantwortung und Verantwortlichkeit mitbringen. Entwickeln Sie Ihre eigenen Verhaltensregeln und halten Sie an diesen fest. Das wird andere anspornen und motivieren ihr Bestes zu geben. Ihre Liste sollte ungefähr so aussehen:

- Bewahren Sie Ihre Integrität und seien Sie in allem was Sie tun über jeden Tadel erhaben
- Halten Sie immer Ihr Wort
- Sagen Sie nichts über andere, was Sie diesen nicht auch direkt sagen würden
- Loben Sie öffentlich, kritisieren Sie unter vier Augen
- Gestehen Sie Ihre Fehler ein und übernehmen Sie für Ihr Handeln die Verantwortung

Entwickeln und teilen Sie Ihre Expertise

Die besten Manager erweitern kontinuierlich ihr Wissen und ihre Fähigkeiten, sodass sie dadurch ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg steigern können. Teilen Sie dieses Wissen und Ihre Expertise wiederum mit Kollegen und Mitarbeitern, um sie dabei zu unterstützen, das Unternehmen voranzutreiben.

- Nehmen Sie sich Zeit um sich gründliches Wissen über das Unternehmen und seine Branche anzueignen. Besuchen Sie Besprechungen und Präsentationen anderer im Unternehmen. Lesen Sie alle von Ihrem Unternehmen veröffentlichte Informationen, wie zum Beispiel den Jahresbericht.
- Halten Sie sich auf dem Laufenden, indem Sie Zeitschriften Ihrer Branche lesen, ein Netzwerk sowohl innerhalb als auch außerhalb Ihres Unternehmens aufrechterhalten, um neue Trends zu kennen und zu antizipieren.
- Halten Sie sich bezüglich neuer Technologien auf dem Laufenden.

Eigenschaften eines guten Managers

1. Verhält sich mit persönlicher Integrität und Professionalität
2. Zeigt eine positive Einstellung und arbeitet hart
3. Organisiert Arbeitszeitpläne und Aufgaben
4. Hält sein Wissen bezüglich des Geschäfts und den die Gruppe beinflussenden Faktoren auf dem Laufenden und informiert andere
5. Erklärt Handlungen und Entscheidungen, informiert Andere über Veränderungen
6. Hört auf den Input von Mitarbeitern und fördert Ihre Teilnahme
7. Bestraft schlechte Leistung und belohnt gute Leistung
8. Ist beständig und fair zu allen Mitarbeitern
9. Unterstützt und entwickelt alle Mitarbeiter

- Werden Sie in einem bestimmten Bereich zum Experten, bilden Sie sich weiter und besuchen Sie Kurse, um Ihr Wissen auf dem neuesten Stand zu halten.

- Teilen Sie Ihr Wissen und Ihre Expertise mit den anderen auf eine Art und Weise, die diesen hilft, ihre Geschäftsziele zu erreichen.

Bilden Sie Ihr Team

- Stellen Sie nur kompetente Mitarbeiter ein. Nehmen Sie Ihre Verpflichtung als Manager, kompetente und motivierte Personen einzustellen, sehr ernst. Sonst werden Sie das gesamte Team schwächen. Haben Sie das bisher nicht getan, besuchen Sie Seminare, lesen Sie Fachbücher zum Thema oder führen Sie Gespräche mit einem Human Resource Profi über die besten Einstellungsmethoden. Halten sie sich, unabhängig davon, wie beschäftigt Sie sind, an diese Methoden.

- Fördern Sie "Gemeinschaftssinn" im Unternehmen. Regen Sie Mitarbeiter dazu an, sich gegenseitig zu helfen. Sprechen Sie oft von sich als Team. Dinge gemeinsam zu tun, wie zum Beispiel gemeinsame Mittagessen, können auch zum "Teamgefühl" beitragen.

- Geben Sie Vollmachten an andere. Das alte Prinzip des Managers als reiner Aufgabenverteilers und Kontrolleur ist veraltet. Im heutigen Arbeitsumfeld hat sich das Arbeitsmodell am erfolgreichsten erwiesen, in dem man Informatonen teilt, Mitarbeiter auf Aufgaben vorbereitet und ihnen dann die Verantwortung überträgt.

- Bilden Sie Mitarbeiter aus, trainieren Sie sie und statten Sie sie so aus, dass sie in Ihren Aufgaben erfolgreich sein können. Auch wenn Sie in einem großen Unternehmen mit einer separaten Abteilung für Weiterbildung und Qualifizierung tätig sind, ist es Ihre Verantwortung, sicherzustellen, dass Ihren Mitarbeitern alle Möglichkeiten erfolgreich zu arbeiten zur Verfügung stehen.

- Gehen Sie mit gutem Beispiel voran. Setzen Sie ein positives Beispiel durch Ihr Handeln, Ihre Einstellungen und einer positiven und optimistischen Herangehensweise. Zeigen Sie die Bereitschaft, hart dafür zu arbeiten, Ziele zu erreichen.

Regen Sie offene Kommunikation an

- Artikulieren Sie klar Ihre Erwartungen an die Gruppe und an jedes Teammitglied. Bitten Sie Mitarbeiter Fragen zu stellen, wenn Sie sich noch im Unklaren bezüglich bestimmter Inhalte sind.

- Halten Sie andere auf dem Laufenden. Kommunizieren Sie offen und ehrlich über bevorstehende Ereignisse, Trends oder Veränderungen, die sich auf Ihre Arbeitsgruppe oder Ihr Unternehmen auswirken werden. Wissen Sie die Antwort auf etwas nicht, sagen Sie dies und versuchen Sie dann eine Antwort zu finden. Lassen Sie nicht zu, dass Gerüchte als Informationsquelle für Ihre Arbeitsgruppe dienen.

- Fördern Sie ein Umfeld, in dem Leute sich frei fühlen, ihre Gedanken einander mitzuteilen. Das können Sie erreichen, indem Sie sich die Zeit nehmen, die Vorschläge Ihrer Mitarbeiter anzuhören oder Methoden einführen, wie zum Beispiel Brainstorming-Sitzungen. Beachten Sie, dass das schnelle Verwerfen einer vorgebrachten Idee oder übermäßige Kritik zukünftige Vorschläge und Kreativität einschränken könnten.

- Seien Sie verfügbar. Betreiben Sie eine Politik der offenen Tür, aber erwarten Sie nicht, dass andere Sie aufsuchen. Bemühen Sie sich darum, sich mit Ihren Mitarbeitern regelmäßig auszutauschen.

Planung und Organisation

- Planen Sie die Arbeit Ihrer Gruppe. Ziehen Sie alles in Betracht, was erreicht werden muss; zahlreiche Deadlines und Zeitrahmen, die eingehalten werden müssen und die erforderlichen Arbeitsschritte. Priorisieren Sie die Arbeit nach Wichtigkeit und Dringlichkeit und beachten Sie wichtige Aufgaben, die erledigt werden müssen, bevor andere begonnen werden können.

- Definieren Sie Aufgaben- und Arbeitsschrittabläufe und Abgabetermine.
- Delegieren Sie Arbeit auf vernünftige Art und Weise und ziehen Sie dabei die Fähigkeiten aller Gruppenmitglieder in Betracht.
- Überprüfen Sie die Fortschritte regelmäßig, um Probleme frühzeitig zu erkennen.

Fordern und fördern Sie andere

- Stellen Sie hohe Erwartungen an alle Ihre Mitarbeiter. Erwarten Sie nur mittelmäßige Leistung, werden sie auch nur diese erzielen!
- Kennen Sie Ihre Mitarbeiter. Lernen Sie ihre Stärken und Schwächen kennen, wissen Sie, was sie mögen und nicht mögen und was sie erreichen wollen. Ziehen Sie diese Informationen so gut wie möglich in Betracht, wenn Sie Aufgaben oder bestimmte Projekte verteilen.
- Erkennen Sie gute Leistung an. Äußern Sie es, wenn jemand Ihrer Meinung nach gute Leistung gebracht hat, und loben Sie denjenigen auch öffentlich. Durchwegs hervorragende Leistungen sollten mit einer Gehaltserhöherung, Beförderung, usw. belohnt werden.
- Wenn die Leistung eines Mitarbeiters den Erwartungen nicht entspricht, geben Sie klares und eindeutiges Feedback und Verbesserungsanleitungen. Tun Sie das unter vier Augen und taktvoll, aber gehen Sie dem nicht aus dem Weg. Gehen Sie dieser Verpflichtung frühzeitig und regelmäßig nach, falls erforderlich. Warten Sie damit nicht bis zum jährlichen Mitarbeitergespräch.
- Fördern Sie die Entwicklung anderer. Als Vorgesetzter ist es Ihre Pflicht, Ihre Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Betrachten Sie dies als längerfristige Investition in die zukünftigen Erfolge Ihres Teams.

Andere zu führen ist keine leichte Aufgabe. Sie müssen an vielen Fähigkeiten arbeiten, um erfolgreich zu sein. Die besten Manager, die wir kennen sind diejenigen, die verstanden haben das es beim „managen“ vorwiegend um den richtigen Umgang mit Menschen geht. Sie arbeiten hart daran, gute Manager zu sein und Ihre Fähigkeiten zu verfeinern. Seien Sie nicht entmutigt, falls Sie nicht alle Ihre Fähigkeiten gleichzeitig ausbauen können. Bemühen Sie sich weiterhin und es wird sich lohnen!

Beachten Sie Folgendes, wenn Sie Verhalten von Mitarbeitern sanktionieren:

- Bereiten Sie den Mitarbeiter ausreichend vor.
- Seien Sie fair und objektiv. Messen Sie jeden anhand gleicher Standards und Erwartungen.
- Seien Sie konsequent. Ignorieren Sie etwas nicht an einem Tag und bestrafen es, wenn es an einem anderen Tag passiert.
- Beschränken Sie sich auf Tatsachen. Vermeiden Sie persönliche Zuschreibungen, Gerüchte und Emotionen.

Kontinuierliches Lernen

Dinge verändern sich in der heutigen Geschäftswelt zunehmend schneller. Wir erleben immer wieder, dass wir nicht mehr davon ausgehen können, "ausgelernt" zu haben. Es gibt keine Ausbildung und keine Fähigkeit, die ein Leben lang ausreicht. In der "Informationsgesellschaft" von heute müssen wir lebenslang Lernende sein.

Vielleicht erwägen Sie diese Vorschläge, weil andere Ihnen das Feedback gegeben haben, dass Sie nicht genug tun, um Ihr Wissen auf dem Laufenden zu halten. Vielleicht aber sehen Sie Bedarf, Ihr Wissen und Ihre Fähigkeite zu erweitern, unabhängig davon, was andere sagen. Für jeden Fall sind hier einige Vorschläge gegeben, wie Sie lernen in Ihr täglichen Arbeitsalltag integrieren können.

In jedem Alter ist der beste Weg, um Ihre mentalen Fähigkeiten aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln, neue Dinge zu erlernen.

Überwinden Sie Ihre Ängste

Für viele Menschen erweckt die Vorstellung des Lernens alte Erinnerungen an die Zeit der Ausbildung, indem sie an stundenlanges Herumsitzen in Klassenräumen, dem Lesen von dicken Büchern und das Auswendiglernen von langen Texten zurückerinnert werden. Glücklicherweise kann das Lernen im Erwachsenenalter leichter und interessanter sein. Hier sind einige allgemein verbreitete Fehlauffassungen dargestellt:

- Lernen braucht viel Zeit und kann in allen Lebenssituation bis ans Lebensende andauern. Hören Sie Audiokassetten, während Sie arbeiten oder sehen Sie einen Videokurs, während Sie Sport treiben. Suchen Sie nach Möglichkeiten, mit Experten in Bereichen, über die Sie mehr lernen möchten, an Projekten zusammenzuarbeiten. Wählen Sie Projekte aus, die erfordern, dass Sie sich neue Fertigkeiten aneignen. Möchten Sie einen akademischen Grad als Bestandteil Ihres Lernprogramms absolvieren, könnten Ihnen Abendkurse oder internetbasierte Fernprogramme weiterhelfen.

- Lernen ist schwer. Während unserer Ausbildung wurden uns bestimmte Lernmethoden aufgedrängt. Vielen Menschen fiel das Lernen in der Schule schwer, weil ihr optimaler Lernstil ein anderer war. Der Schlüssel zum erfolgreichen Lernen ist, Ihren Lernstil zu erkennen und Lernmethoden zu wählen, die auf Sie abgestimmt sind. Einige der am Ende aufgelisteten Ressourcen könnten Ihnen helfen, Ihre individuellen Lernpräferenzen zu erfassen.

- Lernen ist langweilig und mühsam. Als Erwachsener können Sie sich mehr als früher aussuchen, was Sie lernen möchten. Suchen Sie sich ein Thema aus, dass Sie interessiert, und erschließen Sie es sich so weit es Ihnen nutzt und zwar so, dass es Ihrem individuellen Lernstil entspricht. Sie werden erleben, dass das Lernen Ihnen viel Spaß macht!

Lernen ist wichtig, unabhängig davon, in welchem Stadium Ihrer Karriere Sie sich befinden oder welche Ziele Sie haben

Die meisten Menschen erkennen die Bedeutung von Lernen zu Beginn ihrer Karriere. Da es zu diesem Zeitpunkt noch viele Dinge gibt, die sie noch zu lernen haben, übernehmen Sie oft freiwillig, neue herausfordernde Aufgaben und mehr Verantwortung, um ihre Karriere voranzutreiben. Wenn sie später erkennen, dass ein weiterer Aufstieg nicht mehr nötig oder möglich ist, tendieren sie sich dazu, sich auf ihre bestehenden Fähigkeiten und Erfahrung zu verlassen.

- Fragen Sie sich selbst: Wann haben Sie das letzte Mal einen Mangel an Fähigkeiten Ihrerseits erkannt und proaktiv Schritte eingeleitet, um diese Fähigkeiten zu verbessern?

- Fragen Sie sich selbst: Wann haben Sie sich das letzte Mal freiwillig gemeldet, an der Arbeit einer Gruppe teilzunehmen, die Themen außerhalb Ihres Fachbereichs bearbeitet, für die Sie Ihr Wissen hätten erweitern müssen?

- Fragen Sie sich selbst: Gibt es neue Technologien, die Sie erlernen könnten, die Ihnen helfen würden in Ihrer Rolle erfolgreicher zu sein?

Deuten Ihre Antworten darauf hin, dass es schon länger her ist, dass Sie Neues erlernt haben, sollten Sie sich bemühen regelmäßig Neues in Ihr Repertoire aufzunehmen.

Verbinden Sie Ihre Fähigkeiten mit den Erfordernissen des Unternehmens

Seien Sie Veränderungen bezüglich Ihrer Rolle, Abteilung oder Branche, die für den heutigen und zukünftigen Erfolg wichtig sind, voraus.

- Beginnen Sie damit ein klares Verständnis für die Unternehmensstrategie und Geschäftsziele zu entwickeln. Sehen Sie Unternehmensveröffentlichungen, Präsentationen usw. ein, um das Gesamtgeschäft besser zu verstehen.

- Antizipieren Sie Trends in Ihrer Branche, die Sie und Ihr Unternehmen in Zukunft beeinflussen könnten. Auf welche bevorstehenden Veränderungen müssen Sie sich vorbereiten? Treten Sie Verbänden oder Organisationen bei, um eine breitere Perspektive zu gewinnen.

- Bedenken Sie, wie die Geschäftsziele Ihres Unternehmens durch Ihre Abteilung und Ihre Rolle unterstützt werden. Welche wichtigen Ergebnisse müssen Sie erzielen, um das Erreichen diese Ziele voranzutreiben?

- Legen Sie fest, welches Wissen, welche Fertigkeiten und Fähigkeiten erforderlich sind, damit Sie die erwünschten Ergebnisse erzielen können.

    - Wie kompetent sind Sie in den erfolgsbestimmenden Bereichen?

    - In welchen Bereichen sollten Sie sich verbessern, um erfolgreicher sein zu können?

    - In welchen Bereichen sollten Sie sich verbessern, um auf zukünftige Anforderungen vorbereitet zu sein?

Gestalten Sie ein Lernprogramm

In bestimmten Aspekten gleicht intellektuelle Weiterentwicklung der körperlichen. In diesem Sinne ist Ihr Gehirn wie ein Muskel, den Sie regelmäßig trainieren müssen.

- Setzen Sie sich ein klares Ziel. Wählen Sie dazu ein oder zwei Lernziele aus. Was möchten Sie besser verstehen? Welche Fähigkeiten oder Fertigkeiten möchten Sie sich aneignen? Welche Verhaltensweisen oder Einstellungen möchten Sie verändern? Vergessen Sie nicht, dass die Kontrolle bei Ihnen liegt. Also wählen Sie interessante und nützliche Ziele aus.

- Wählen Sie Ihre Möglichkeiten. Es gibt heutzutage viele Möglichkeiten zu lernen - Bücher, Fachmagazine, interaktive DVD`S und CDs, Videos, Seminare, Internetkurse, Diskussionsgruppen, Mentoren, sachkundige Freunde und Kollegen, Bibliotheken, Organisationen, herausfordernde Projekte oder Aufgaben; die Liste ist schier endlos. Finden Sie heraus, welche Lernmethoden Ihnen in Ihrem Unternehmen oder Ihrer örtlichen Bibliothek usw. zur Verfügung stehen und genutzt werden können.

- Setzen Sie Ihren Plan konsequent um. Bemühen Sie sich jeden Tag oder jede Woche Fortschritte in Richtung auf Ihr Lernziel zu machen. Haben Sie Ziele und Methoden gewählt, die zu Ihnen passen, wird die Umsetzung Ihres Plans mehr Spass machen, als eine lästige Pflicht sein.

- Machen Sie Notizen. Führen Sie ein Notizbuch, um dem Gelernten nachzugehen. Schreiben Sie gelegentlich interessante Gedanken oder Ideen nieder, die Sie beim Lernen hatten. Ihr "Notizbuch" kann jede Form annehmen - Büchlein, Audio, Video, Papier oder Computerdatei.

- Evaluieren Sie Ihre Fortschritte. Reflektieren Sie jeden Monat zu einem festen Termin, um zu sehen, ob Ihr Lernprogramm bereits wirkt. Machen Sie ein paar Notizen darüber, was Sie gelernt haben. Was können Sie tun, um zu zeigen, dass Sie

hinzugelernt haben?

- Setzen Sie sich neue Ziele, während Sie noch an den anderen arbeiten. Welchem Lernbereich werden Sie sich als nächstes widmen?

Mitarbeiterentwicklung

Bei der Arbeit heutzutage stehen wir unter so viel Druck und haben so viel zu tun, dass wir oft zu beschäftigt sind, Befürchtungen anzusprechen und uns die Zeit zu nehmen, andere zu coachen und zu entwickeln. Stattdessen verschieben wir die Mühen auf einen späteren Zeitpunkt und dann kommt nie etwas zustande. So erhalten Mitarbeiter oft nicht das nötige Coaching, um in ihrem Job das Beste zu leisten oder sich auf die wachsende Verantwortung vorzubereiten.

Manchmal verwechseln wir Coaching mit Leistungsüberwachung. Leistungsüberwachung bezieht Belohnung und Bestrafung mit ein, die Förderung, Anpassung und Korrektur von Aktivitäten. Coaching unterscheidet sich davon, indem es eine langfristige statt eine kurzfristige Perspektive einnimmt, und dass der Fokus auf die breitere Entwicklung und das individuelle Wachstum der Person gerichtet ist. Es hat weniger mit der Bewältigung heutiger Aufgaben zu tun als mit der Vorbereitung des Individuums auf die Zukunft in einer konstruktiven und unterstützenden Art und Weise.

Während es die Aufgabe fast jedes Managers sein sollte, seine Mitarbeiter zu coachen, ist die Situation meist die, dass ein Kollege oder Mentor gebeten wird jemanden zu coachen, der wiederum von seinem Wisseun und seiner Erfahrung lernen kann. In diesem Fall hat der Coach wenig oder keine direkte Kontrolle über die alltägliche Leistung des Individuums und es ist leicht Coaching von Leistungsüberwachung zu trennen. Manager müssen Leistungsüberwachung und Coaching kombinieren, sollten sich aber gleichzeitig bereit zeigen, das Wachstum eines Mitarbeiters zu unterstützen und zu fördern aber auch mit Leistungsproblemen umzugehen.

Andere coachen und entwickeln ist ein kontinuierlicher Prozess und sollte nicht auf ein jährliches Gespräch beschränkt werden. Es erfordert Zeit und die Bereitschaft hin und wieder die Notwendigkeiten des Arbeitsalltags zurückzustellen. Im Grunde ist Coaching ein Investment, dessen Erfolg sich eher langfristig als sofort erkennbar zeigt. Wie bei anderen Investments auch, überwiegt der Langzeit-Nutzen bei guter Umsetzung (in Bezug auf das Individuum, die Organisation und, in vielen Fällen, den Manager) bei weitem die kurzfristigen Kosten.

Stellen Sie sicher, dass Coaching zur Priorität wird. Planen Sie Zeit für formelle Diskussionen ein, gestatten Sie aber auch spontane und informelle Interaktionen mit den von Ihnen gecoachten Mitarbeitern. Sind Sie der Manager, sollten Sie gewährleisten, dass Sie jeden Ihrer Mitarbeiter coachen. Unterstützen Sie Ihre besten und fähigsten Mitarbeiter dabei auf das nächsthöhere Level an Verantwortung heranzuwachsen. Helfen Sie Ihre schwächeren Mitarbeiter zu verstehen, warum ihnen manche Dinge schwer fallen und unterstützen Sie sie bei der Entwicklung nötiger Fähigkeiten und Fertigkeiten für bessere Leistung.

Machen Sie sich folgende Ratschläge zu nutzen, um Ihre Coaching-Fähigkeiten weiter auszubauen.

Schaffen Sie eine gute Coaching-Beziehung.

Die Basis für eine gute Coaching-Beziehung ist Vertrauen. In diesem Kontext bedeutet Vertrauen, dass der andere Ihr aufrichtiges Interesse an seinem Erfolg wahrnehmen sollte und sich sich darauf verlässt, dass Sie im Sinne seiner Interessen handeln und Ihre Versprechungen einhalten.

Hören Sie zu, stellen Sie Fragen, drücken Sie Verständnis aus und seien Sie selbst ein konsistentes Vorbild, um die Beziehung zu stärken. Nehmen Sie sich diese Ratschläge für eine Vetrauensbeziehung zu Herzen:

- Hören Sie zu. Die Tage, wo Vorgesetzte nur Aufträge erteilen, die Mitarbeiter dann ohne Nachfragen befolgen müssen, sind vorbei. Versuchen Sie weniger zu sprechen als zuzuhören. Gute Zuhörer tun folgende Dinge: sie fordern andere auf zu sprechen, sie versuchen nicht das Wort zu übernehmen und sie signalisieren durch Nicken, Lächeln und Nachfragen das sie zuhören. Zuhören ist eine Fähigkeit die erlernt und durch Üben verbessert werden kann.

- Stellen Sie Fragen. Zeigen Sie aufrichtiges Interesse daran, andere und das was ihnen wichtig ist, zu verstehen. (respektieren sie jedoch auch ihre Privatsphäre und vermeiden Sie aufdringliche oder zu persönliche Fragen).

- Drücken Sie Verständnis aus. Üben Sie, Situationen aus der Perspektive des anderen zu betrachten. Seien Sie sich bewusst was der Person wichtig ist und versuchen sie in einer verständnisvollen Art und Weise zu reagieren.

- Seien Sie selbst ein konsistentes Vorbild. Zeigen Sie dadurch, dass Sie an Ihrer eigenen Entwicklung interessiert sind, indem Sie offen die von Ihnen gegangenen Schritte und Erfahrungen diskutieren.

Helfen Sie, Stärken und Entwicklungsbedürfnisse zu identifizieren

Helfen Sie anderen ihr aktuelles Level an Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen zu erkennen und zu erkennen, wo sie sich verbessern sollten. Welche Stärken werden ihnen dabei helfen erfolgreich zu sein? Welche Bereiche bedürfen Weiterentwicklung? Um diese Fragen zu beantworten, kann ein Coach folgende Unterstützung leisten:

- Erweitern Sie die geschäftliche Perspektive. Geben Sie Informationen über die Mission und Ziele des Unternehmens. Wie trägt ihre derzeitige Rolle (oder die angestrebte Rolle) zu den geschäftlichen Zielen bei? Welches Wissen und welche Fertigkeiten werden für das Unternehmen und die Branche in Zukunft wichtig sein? Um das tun zu können, müssen Sie sich selbst der zukünftigen Trends bewusst sein. Bleiben Sie auf dem Laufenden.

- Geben Sie ehrliches und objektives Feedback. Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter dabei ihre gegenwärtigen Fähigkeiten richtig einzuschätzen. Informationen von Potentialanalysen, eines 360-Grad Feedbacks oder Ihre eigene Einschätzung können ihnen helfen eine klare Vorstellung ihrer persönlichen Stärken und auch ihrer Schwächen zu erhalten.

- Geben Sie Feedback im Kontext der beruflichen Ziele. Machen Sie Vorschläge, die auf ihren Bedürfnissen beruhen anstatt auf Ihren eigenen. Zum Beispiel, durch Zuhören und den Aufbau einer guten Beziehung könnten Sie erfahren haben, dass jemand eine Managementposition anstrebt. Sie können nun eine Diskussion darüber führen, welche Fähigkeiten bereits vorhanden sind und welche Fähigkeiten noch entwickelt werden müssen um eine Managementfunktion auszufüllen.

Setzen Sie Ziele und erstellen Sie einen Plan

Es ist wahrscheinlich, dass bei Ihren Diskussionen einige Ideen entstehen werden. Bevor Sie einen Plan entwickeln, sollten Sie die Liste priorisieren und kürzen, um die Ziele zu identifizieren, von denen die Beteiligten am meisten profitieren. Die meisten Menschen arbeiten an nicht mehr als zwei bis vier Entwicklungszielen. < p>Wenn ein Mitarbeiter einen Plan erstellt, stellen sie Ideen für Ressourcen, Betriebsmittel, on-the-job Tätigkeiten, Jobanweisungen und Ausbildungsgelegenheiten zur Verfügung, die ihnen dabei helfen könnten, ihre Ziele zu erreichen. Helfen Sie ihnen, Fortschrittsindikatoren zu identifizieren damit sie Verbesserung objektiv messen können. (Achten Sie darauf, dass nicht Sie den Plan schreiben. Der Inhalt sollte ihrer sein, nicht Ihr eigener). < p>**Bieten Sie Gelegenheiten und entfernen Barrieren** < p> Wenn das Sie ihr Manager sind, seien Sie auch der Fürsprecher für Ihre Mitarbeiter. Regen Sie sie an, Trainings zu machen, geben Sie Anweisungen mit Freiheitsgraden, lassen Sie ihnen die Zeit in bereichsübergreifenden Gruppen zu arbeiten und Präsentationen vor dem oberen Management zu halten. Anders ausgedrückt, machen Sie damit weiter sie zu fordern. Wenn Sie nicht ihr Manager sind, regen Sie sie dazu an Herausforderungen von ihrem Manager zu verlangen.

Bieten Sie Unterstützung an

Setzen Sie hohe Erwartungen und Vertrauen darin, dass Andere sich weiterentwickeln und verbessern. Sie sollten anderen auch in schweren Zeiten Mut machen, durchzuhalten und an sich zu glauben. Geben Sie im Laufe der Projekte ehrliches und objektives Feedback, aber seien Sie taktvoll. Betonen Sie, dass Misserfolge auch Lernerfahrungen sind.

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 weiterentwicklen 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 (meine und die anderer)

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 Schlüsselelemente 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 verfeinen, 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

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

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

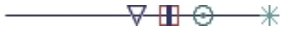
Durchschnitte	1 2 3 4 5	I	✳	⊙	□	▽
Verhalten1 : Denkt innovativ und kreativ		2.8	4	3	3	2.4
Verhalten2 : Betrachtet taktische Probleme oder Initiativen umfassend und sucht nach Lösungen, die strategische Ziele unterstützen		2.86	4	4	2.75	1.83
Verhalten3 : Erarbeitet neue Ideen/Lösungen, die erfolgreich umgesetzt werden können		3.25	5	4	3.25	2.5
Verhalten4 : Verlangt dem Unternehmen ständig ab, sich weiterzuentwickeln und zu wachsen		3.89	4	4	4	3.67
Verhalten5 : Erarbeitet die langfristigen zukünftigen Ziele für das Unternehmen und/oder die Abteilung		3.22	3	4	3.5	2.17
Verhalten6 : Setzt sich bis zur erfolgreichen Umsetzung für seine/ihre Ideen ein		4.5	5	5	4.5	4
Verhalten7 : Unterstützt und befürwortet die strategischen Initiativen anderer		2.89	5	3	3	2.67

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	1	1		1	3	4	3	
Verhalten2				1					1			1	3			2	3	1			2	4	4	2	
Verhalten3					1				1			1	1	2			4	1	1			5	2	4	1
Verhalten4				1					1				1	2	1	1		1	2	2	1		2	6	3
Verhalten5			1						1			1		3			5	1				6	2	4	
Verhalten6					1					1				2	2		1		3	2		1		5	6
Verhalten7					1			1				1	1	1		1	2	1	2		1	3	3	3	1

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		4.06	5	4	4.5	3.67
Verhalten2 : Wägt auf vernünftige Art und Weise Alternativen und mögliche Konsequenzen sorgfältig ab		2.19	5	2	2.75	1.83
Verhalten3 : Trifft gute Entscheidungen		3.5	5	4	3.5	3
Verhalten4 : Trifft Entscheidungen rechtzeitig		4.31	5	5	3.75	4.17
Verhalten5 : Trifft Entscheidungen mit Überzeugung und hinterfragt diese dann nicht ohne gute neue Informationen		4.22	5	4	4.5	4.17
Verhalten6 : Handelt selbstbewusst auf Grundlage seiner/ihrer Entscheidungen		4.36	5	5	3.75	4.33

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					2	2		2		2	2		2		5	5
Verhalten2					1		1					1	3			2	3	1			2	5	4		1
Verhalten3					1				1			1		3		1		3	2		1	1	3	6	1
Verhalten4					1					1		1		2	1			1	3	2		1	1	5	5
Verhalten5					1				1					2	2				5	1				8	4
Verhalten6					1					1	1			1	2				4	2	1			5	6

ANHANG: Detaillierte Ergebnisse

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	4.19	5	4	4.75	3.83
Verhalten2 : Passt sich bereitwillig und schnell an neue oder sich ändernde Umstände an	4.08	5	4	4.25	4
Verhalten3 : Ist bereit, seine/ihre Arbeitsweise zu ändern, indem er/sie neue Methoden, Prozesse, etc. aufgreift	3.31	5	2	4.25	3.67
Verhalten4 : Antizipiert erforderliche Änderungen	3.5	4	4	3.5	3
Verhalten5 : Fördert aktiv Änderungsmaßnahmen in seiner/ihrer Gruppe oder dem gesamten Unternehmen	3.94	5	4	4	3.83
Verhalten6 : Übernimmt persönlich Verantwortung, damit die notwendigen Änderungen beschlossen und effektiv umgesetzt werden	3.83	5	4	4	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					1	3			2	3	1			2	5	5
Verhalten2					1				1					3	1			1	4	1			1	8	3
Verhalten3					1		1							3	1			2	4			1	2	7	2
Verhalten4				1					1				2	2		1		3	2		1		5	6	
Verhalten5					1				1				1	2	1			2	3	1			3	6	3
Verhalten6					1				1				1	2	1		1	2	2	1		1	3	5	3

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	3.47	5	3	3.75	3.67
Verhalten2 : Wendet sein/ihr allgemeines Geschäftswissen effektiv auf die Themen an, die in diesem Unternehmen relevant sind	3.85	5	4	3.75	3.8
Verhalten3 : Hat ein hervorragendes Verständnis allgemeiner Buchhaltungs- und Finanzkonzepte	3.47	4	3	4	3.4
Verhalten4 : Wendet sein/ihr Wissen über allgemeine Geschäfts-, Buchhaltungs- und Finanzkonzepte gut auf die Themen an, die in diesem Unternehmen relevant sind	3.7	5	4	3.5	3.6

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	3				2	4				4	7	1
Verhalten2					1				1				1	3				1	4				2	8	1
Verhalten3				1				1					1	2	1			3	2				5	5	1
Verhalten4					1				1				2	2				2	3				4	6	1

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		3.64	5	4	3.75	3.17
Verhalten2 : Findet gute Abläufe und Verfahren für das Arbeitsmanagement und wendet sie an		3.14	4	3	3.25	3.17
Verhalten3 : Entwickelt Alternativpläne für den Fall möglicher Hindernisse		2.97	4	3	3.75	2.17
Verhalten4 : Nutzt seine/ihre eigene Zeit effektiv		3.72	5	4	4	3.17
Verhalten5 : Nutzt die Zeit anderer effektiv		3.44	4	4	3.5	2.83
Verhalten6 : Managt parallele Projekte, Anforderungen und Fristen effektiv		3.86	5	4	3.75	3.83
Verhalten7 : Erreicht seine/ihre Ziele aufgrund seiner/ihrer Planungs- und Organisationsfähigkeiten konsequent		3.72	5	4	4	3.17

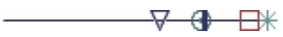
Antworten	Selbst					Vorgesetzte					Kollege					Mitarbeiter					Alle				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Verhalten1					1				1				1	3			1	3	2			1	4	6	1
Verhalten2				1				1				1	1	2			1	3	2			2	5	5	
Verhalten3				1				1					1	3		1	3	2			1	3	4	4	
Verhalten4					1				1				1	2	1		1	4		1		1	5	3	3
Verhalten5				1					1			1	1	1	1		2	3	1			3	4	4	1
Verhalten6					1				1			1		2	1		1	1	2	2		2	1	5	4
Verhalten7					1				1				1	2	1		1	4		1		1	5	3	3

ANHANG: Detaillierte Ergebnisse

Ergebnisorientiertes Handeln

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 : Fordert sich selbst und das Unternehmen sich hohe Ziele zu setzen		4.05	5	4	4.75	3.4
Verhalten2 : Setzt angemessene Ziele oder hilft dabei angemessene Ziele zu setzen		3.72	5	4	4	3.17
Verhalten3 : Strengt sich persönlich an und arbeitet hart um Ergebnisse zu erzielen		4.28	5	5	4	3.83
Verhalten4 : Gibt nicht leicht auf, ist beharrlich		4.08	4	4	4.25	4
Verhalten5 : Überwindet Hürden, um Ergebnisse zu erzielen		4.06	5	4	4.5	3.67
Verhalten6 : Liefert Ergebnisse		4.06	5	4	4	4.17

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	3		1	1	3			1	1	5	4
Verhalten2					1				1				2		2		2	1	3			2	3	4	3
Verhalten3					1					1			1	2	1			1	5				2	7	3
Verhalten4				1					1					3	1		1		3	2		1		8	3
Verhalten5					1				1					2	2			2	4				2	7	3
Verhalten6					1				1				1	2	1				5	1			1	8	3

ANHANG: Detaillierte Ergebnisse

Integrität

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

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

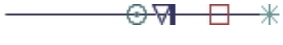
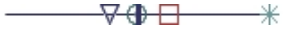
Durchschnitte	1 2 3 4 5	I	✳	⊙	□	▽
Verhalten1 : Verhält sich bei allen geschäftlichen Transaktionen ethisch und ehrlich		3.89	5	4	4	3.67
Verhalten2 : Verhält sich im Umgang mit anderen Mensch immer ethisch und ehrlich		3.89	5	4	4	3.67
Verhalten3 : Stellt faire Erwartungen an andere		3.67	4	4	4	3
Verhalten4 : Hält sich an hohe Maßstäbe und tut, was er/sie für richtig hält, ungeachtet der Konsequenzen für ihn/sie		4.17	5	5	4	3.5
Verhalten5 : Verspricht nichts, was er/sie nicht halten kann		3.19	5	3	3.25	3.33
Verhalten6 : Hält, was er/sie verspricht		3.86	5	4	3.75	3.83
Verhalten7 : Erweist sich des Vertrauens würdig, das andere in ihn/sie setzen		3.64	5	4	3.75	3.17

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					4			1	1	3	1		1	1	8	2
Verhalten2					1				1					4			1	1	3	1		1	1	8	2
Verhalten3				1					1				1	2	1	1	1	1	3		1	1	2	7	1
Verhalten4					1					1				4				3	3				3	7	2
Verhalten5					1			1				1	1	2			2	1	2	1		3	3	4	2
Verhalten6					1				1				1	3				2	3	1			3	7	2
Verhalten7					1				1				1	3			3		2	1		3	1	6	2

Kontinuierliches Lernen

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 : Strebt danach neue Dinge zu lernen		3.72	5	4	3.75	3.4
Verhalten2 : Bemüht sich ständig neue Fertigkeiten oder Fähigkeiten zu erlernen, sich neues oder verbessertes Wissen anzueignen		3.53	4	3	4	3.6
Verhalten3 : Nimmt regelmäßig an Trainingsprogrammen teil, absolviert im Rahmen von Weiterbildungen auch schriftliche Prüfungen für Abschlüsse		3.11	5	4	2.33	3
Verhalten4 : Sucht sich Mentoren und lernt von ihnen oder anderen erfahrenen Personen im Unternehmen		2.24	4	2	2.33	2.4
Verhalten5 : Übernimmt Jobs und Aufgaben (oder ist bereit, sie zu übernehmen), die ihn/sie auf einen zukünftigen Aufstieg vorbereiten		3.55	5	3	4.25	3.4
Verhalten6 : Inspiriert andere und ermutigt sie, während ihres gesamten Arbeitslebens zu lernen und sich weiterzuentwickeln		3.03	5	3	3.5	2.6

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	3			1	2	1	1		1	3	5	2
Verhalten2				1				1					1	2	1		1	1	2	1		1	3	5	2
Verhalten3					1				1		1	1		1			2	1		1	1	3	1	2	2
Verhalten4				1			1				1		2			1	2	1	1		2	3	3	2	
Verhalten5					1			1						3	1		2		2	1		2	1	5	3
Verhalten6					1			1					2	2		1	1	2	1		1	1	5	3	1

ANHANG: Detaillierte Ergebnisse

Überzeugungskraft und Einflussnahme

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

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

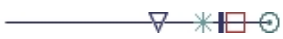
Durchschnitte	1 2 3 4 5	I	✳	⊙	□	▽
Verhalten1 : Hat Ideen, Ansichten oder Wunschvorstellungen, von denen er/sie möchte, dass andere sie übernehmen		4.61	5	5	4.5	4.33
Verhalten2 : Macht seine/ihre Hausaufgaben und beschafft sich die erforderlichen Informationen, um seine/ihre Position zu stützen		3.11	5	3	3.5	2.83
Verhalten3 : Versucht seine/ihre Zuhörer zu verstehen und passt seinen/ihren Vortragsstil an die Zuhörer an		3.75	4	4	3.75	3.5
Verhalten4 : Wählt die wichtigsten Themen aus und hält an diesen fest, bis seine/ihre Ziele erreicht sind		4.03	5	5	3.75	3.33
Verhalten5 : Macht bei weniger wichtigen Themen Zugeständnisse, um seinen/ihren Einfluss bei wichtigen Themen zu maximieren		2.5	5	2	2.5	3
Verhalten6 : Hat den Mut oder die Willensstärke, um andere zu überzeugen		4.67	5	5	4.5	4.5
Verhalten7 : Überzeugt und beeinflusst andere effektiv		4.5	5	5	4	4.5

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				2	2				4	2				6	6
Verhalten2					1			1					3		1	1	1	2	2		1	1	6	2	2
Verhalten3				1					1				2	1	1		1	2	2	1		1	4	5	2
Verhalten4					1					1			1	3			2	1	2	1		2	2	5	3
Verhalten5					1		1				1		3				1	4	1		1	2	7	1	1
Verhalten6					1					1			1		3				3	3			1	3	8
Verhalten7					1					1			1	2	1				3	3			1	5	6

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		4.28	4	5	4.5	3.33
Verhalten2 : Spornt durch sein/ihr Beispiel andere zu guten Leistungen an, indem er/sie hart arbeitet und Einsatzbereitschaft zeigt, um Ziele zu erreichen		3.53	5	3	4.25	3.33
Verhalten3 : Kennt die Stärken und Schwächen jedes Mitglieds seiner/ihrer Gruppe		2.75	5	2	3.75	2.5
Verhalten4 : Delegiert und vergibt Aufgaben sinnvoll an andere je nach ihren jeweiligen Fähigkeiten		2.31	4	2	3.25	1.67
Verhalten5 : Ist fair und objektiv und hat keine Günstlinge		2.14	4	2	2.75	1.67
Verhalten6 : Entwickelt, schult und bereitet seine/ihre Mitarbeiter darauf vor, in ihren Jobs effektiv zu sein		3.22	4	3	4	2.67
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		3.75	4	4	3.75	3.5
Verhalten8 : Übernimmt persönlich Verantwortung für den Erfolg oder Misserfolg seiner/ihrer Gruppe als Ganzes sowie der einzelnen Mitglieder		3.52	5	3	3.75	3.8

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				2	2		2	2		2		2	2	3	5
Verhalten2					1			1					1	1	2		1	3	1	1		1	5	2	4
Verhalten3					1		1						2	1	1	1	2	2	1		1	3	4	2	2
Verhalten4				1			1					1	1	2		3	2	1			3	4	2	3	
Verhalten5				1			1					1	3			3	2	1			3	4	4	1	
Verhalten6				1				1					1	2	1	1	1	3	1		1	1	5	4	1
Verhalten7				1					1				2	1	1		2	1	1	2		2	3	4	3
Verhalten8					1			1					2	1	1		1		3	1		1	3	4	3

ANHANG: Detaillierte Ergebnisse

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	4.08	5	4	4.25	4
Verhalten2 : Zeigt aufrichtiges Interesse an der Entwicklung und dem Erfolg anderer	2.86	4	3	3.25	2.33
Verhalten3 : Vermittelt hohe Erwartungen an andere	3.92	5	4	4.25	3.5
Verhalten4 : Bietet anderen regelmäßig hilfreiche Ratschläge und Anleitung	2.89	5	3	3	2.67
Verhalten5 : Hilft anderen, Chancen für ihre persönliche Weiterentwicklung zu finden	3.11	4	4	3	2.33
Verhalten6 : Gibt objektives und ehrliches Feedback und sagt offen seine Meinung	3.67	4	4	3.5	3.5
Verhalten7 : Unterstützt andere	3.25	5	4	3.25	2.5
Verhalten8 : Ist nicht überkritisch oder herablassend	2.92	3	4	2.75	2
Verhalten9 : Unterstützt konstant die Entwicklung und den Aufbau der sie/ihn umgebenden Mitarbeiter(innen)	3.13	5	4	3	2.4

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					3	1			1	4	1			1	8	3
Verhalten2				1				1					3	1		2	1	2	1		2	1	6	3	
Verhalten3					1				1				1	1	2		1	2	2	1		1	3	4	4
Verhalten4					1			1				1	2	1			2	4				3	7	1	1
Verhalten5				1					1			1	2	1			4	2				5	4	3	
Verhalten6				1					1				2	2			1	3		2		1	5	4	2
Verhalten7					1				1				3	1		1	1	4			1	1	7	2	1
Verhalten8			1						1			1	3			2	3		1		2	4	4	2	
Verhalten9					1				1			1	2	1			3	2				4	4	2	1

Motivationskraft

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 : Zeigt persönliche Leidenschaft und besitzt die Selbstmotivation, hohe Leistungen zu erbringen		4.58	5	5	4.25	4.5
Verhalten2 : Legt großen Wert darauf, bei anderen Leidenschaft und Begeisterung zu wecken		4.06	5	5	4	3.17
Verhalten3 : Motiviert jeden auf eine ihm angemessene Art und Weise		3.28	4	4	3.25	2.6
Verhalten4 : Weckt bei den meisten Menschen, mit denen er/sie arbeitet, Begeisterung und Leidenschaft		3.83	5	5	3.5	3

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	1	2				3	3			1	4	7
Verhalten2					1					1			1	2	1		2	1	3			2	2	5	3
Verhalten3				1					1			1	1	2		1	1	2	1		1	2	3	5	
Verhalten4					1					1			2	2		1	1	1	3		1	1	3	5	2

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		3.58	4	3	4.25	3.5
Verhalten2 : Knüpft und pflegt aktiv Beziehungen, um die Unternehmensziele zu unterstützen		4.03	4	4	4.25	3.83
Verhalten3 : Gestaltet Arbeitsbeziehungen persönlich, um reibungslose Geschäftsabläufe zu fördern		4.11	5	5	4	3.33
Verhalten4 : Wendet Zeit und Mühen auf, um die Bedürfnisse interner oder externer Kunden zu verstehen und zu erfüllen		3.58	5	4	3.75	3
Verhalten5 : Besitzt eine hohe soziale Intelligenz und nutzt diese		4.11	5	5	4	3.33

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		1	3	1	1		3	5	3
Verhalten2				1					1					3	1		1	1	2	2		1	1	7	3
Verhalten3					1					1			1	2	1		1	2	3			1	3	5	3
Verhalten4					1				1				1	3			2	2	2			2	3	6	1
Verhalten5					1					1			1	2	1		1	2	3			1	3	5	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	4.48	5	5	4.25	4.2
Verhalten2 : Verwendet visuelle Präsentationswerkzeuge, um Informationen klar und logisch zu vermitteln	3.67	5	3	4	4
Verhalten3 : Er/sie bereitet sich auf Präsentationen sorgfältig vor	3.7	5	4	3.5	3.6
Verhalten4 : Präsentiert eine Kombination aus allgemeinen Themen und Details, die auf die Zuhörer abgestimmt ist	3.7	4	4	3.5	3.6
Verhalten5 : Vermittelt Informationen gut verständlich	4.5	5	5	4.5	4
Verhalten6 : Gewinnt und hält die Aufmerksamkeit der Zuhörer	4.42	5	5	4.25	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				3	1				4	1				7	4
Verhalten2					1			1					1	2	1			1	3	1			3	5	3
Verhalten3					1				1				2	2			1	1	2	1		1	3	5	2
Verhalten4				1					1				2	2			1	1	2	1		1	3	6	1
Verhalten5					1					1				2	2			1	3	1			1	5	5
Verhalten6					1					1				3	1			1	3	1			1	6	4