

CP360

Bericht erstellt für

Stefan Mustermann

CheckPoint 360° Competency Feedback System™ Management-Bericht

Bericht erstellt am: 16.09.2015

VERTRAULICH

Umfrage beendet am: 18.02.2015

Dieser Bericht beinhaltet Einschätzungen von:

Feedbacknehmer, 1 Vorgesetzter, 10 Mitarbeiter und 5 Kollegen

Vorgesetzter – Wolfgang Boss

PROFILES
INTERNATIONAL

Profiles GmbH
Consulting
Solmsstraße 83
60486 Frankfurt, a. M.

Profiles  International
imagine great people®

Das CheckPoint 360° System

Der Zweck einer CheckPoint 360° Umfrage ist es, zu erkennen, wie eine ausgewählte Führungskraft von bestimmten Gruppen - ihrer näheren Arbeitsumgebung - gesehen bzw. wahrgenommen wird.

Hierzu wurden Einschätzungen und Bewertungen von Personen gesammelt, die die Möglichkeit haben, die entsprechende Führungskraft bei der Arbeit zu beobachten und in der Lage sind, ein konstruktives Feedback zu geben. Für dieses Feedback wurden von folgenden Gruppen

Einschätzungen abgefragt: **Feedbacknehmer** (Stefan Mustermann), **Vorgesetzter** (Sie), **Mitarbeiter** und **Kollegen**.

In diesem Feedback-System werden insgesamt 70 führungsrelevante Verhaltensweisen bewertet und entsprechend weitergehend betrachtet. Diese 70 Verhaltensweisen sind in 18 Führungskompetenzen zusammengeführt, die wiederum in 8 universelle Kompetenzgruppen gruppiert werden. Jeder Feedbackgeber wurde gebeten, die eigenen Erfahrungen/Einschätzung bei der Bewertung einfließen zu lassen.

Bei der Bewertung der 70 CheckPoint Fragen können die Feedbackgeber einen Wert aus insgesamt 6 verschiedenen Möglichkeiten wählen. Basierend auf den eigenen Beobachtungen werden Wertungen darüber vorgenommen, wie häufig die abgefragte Kompetenz im Arbeitsumfeld gezeigt wird. Die Antwortmöglichkeit „N“ ist dafür vorgesehen, wenn ein Feedbackgeber nicht die Gelegenheit hatte, die abgefragte Kompetenz zu beobachten, oder aus einem anderen Grund keine Bewertung abgeben kann. „N“ ist also in diesem Sinne **keine** Bewertung. Die 6 Möglichkeiten sind:

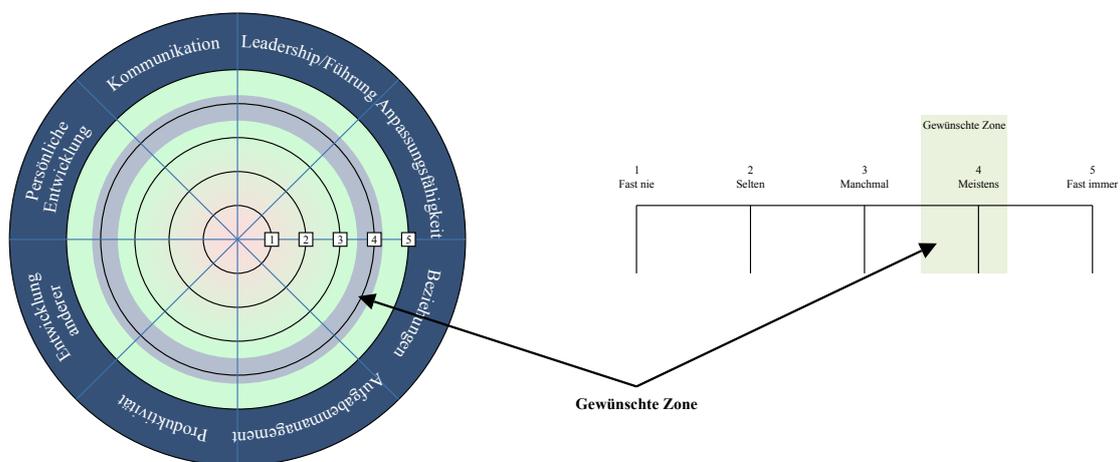
Bewertung	Beschreibung	Prozente in Zeit
1	Fast nie	0 - 10%
2	Selten	11 - 39%
3	Manchmal	40 - 60%
4	Meistens	61 - 89%
5	Fast immer	90 - 100%
N	Keine Gelegenheit, dieses Verhalten zu beobachten	

In dieser Kompetenzbewertung werden 18 Führungskompetenzen, die für den Erfolg der meisten Führungspositionen von besonderer Bedeutung sind, betrachtet. Zur besseren Übersicht wurden diese wiederum in 8 universellen Kompetenzgruppen zusammengeführt. Arbeitspsychologische Studien kommen zu dem Ergebnis, dass, wenn eine Führungskraft die abgefragten Verhaltensweisen meistens zeigt, diese in der Regel als effektiv und erfolgreich wahrgenommen wird.

Die 8 universellen Kompetenzgruppen und die darin enthaltenen 18 Führungskompetenzen werden im Folgenden aufgelistet:

- 1. Kommunikation**
 - Hört anderen zu
 - Verarbeitet Informationen
 - Kommuniziert effektiv
- 2. Leadership/Führung**
 - Erweckt Vertrauen
 - Gibt Richtung vor
 - Delegiert Verantwortung
- 3. Anpassungsfähigkeit**
 - Passt sich den Umständen an
 - Denkt kreativ
- 4. Beziehungen**
 - Bildet persönliche Beziehungen
 - Ermöglicht Teamerfolg
- 5. Aufgabenmanagement**
 - Arbeitet effizient
 - Arbeitet kompetent
- 6. Produktivität**
 - Handelt tatkräftig
 - Erzielt Ergebnisse
- 7. Entwicklung anderer**
 - Fördert individuelle Begabungen
 - Motiviert erfolgreich
- 8. Persönliche Entwicklung**
 - Zeigt Engagement
 - Erstrebt Verbesserung

Gewünschte Zone: Diese Zone wurde durch die Analyse von Daten einer breiten Auswahl von Branchen und Firmen identifiziert. Diese Analyse zeigt im CheckPoint 360°, dass jene Führungskräfte, die als gute Manager identifiziert wurden, typischerweise eine durchschnittliche Bewertung von 3,5 bis 4,25 erhielten, wenn sie von anderen bewertet wurden, die das Arbeitsverhalten des Managers kannten und einschätzen konnten. In der Folge etablierte sich dieser Bereich als gewünschte Zone innerhalb des CheckPoint 360° Kompetenz-Feedback-Systems.



Einführung in den Management-Bericht

Dieser Bericht fasst die Ergebnisse der CheckPoint-Umfrage zusammen, die Stefan Mustermann (**Feedbacknehmer**) und die entsprechenden Feedbackgruppen (**Vorgesetzter**, **Mitarbeiter** und **Kollegen**) kürzlich eingeschätzt haben. Die Bewertungen, die der Feedbacknehmer erhalten hat, werden in Grafiken und numerischen Skalen auf den folgenden Seiten angezeigt.

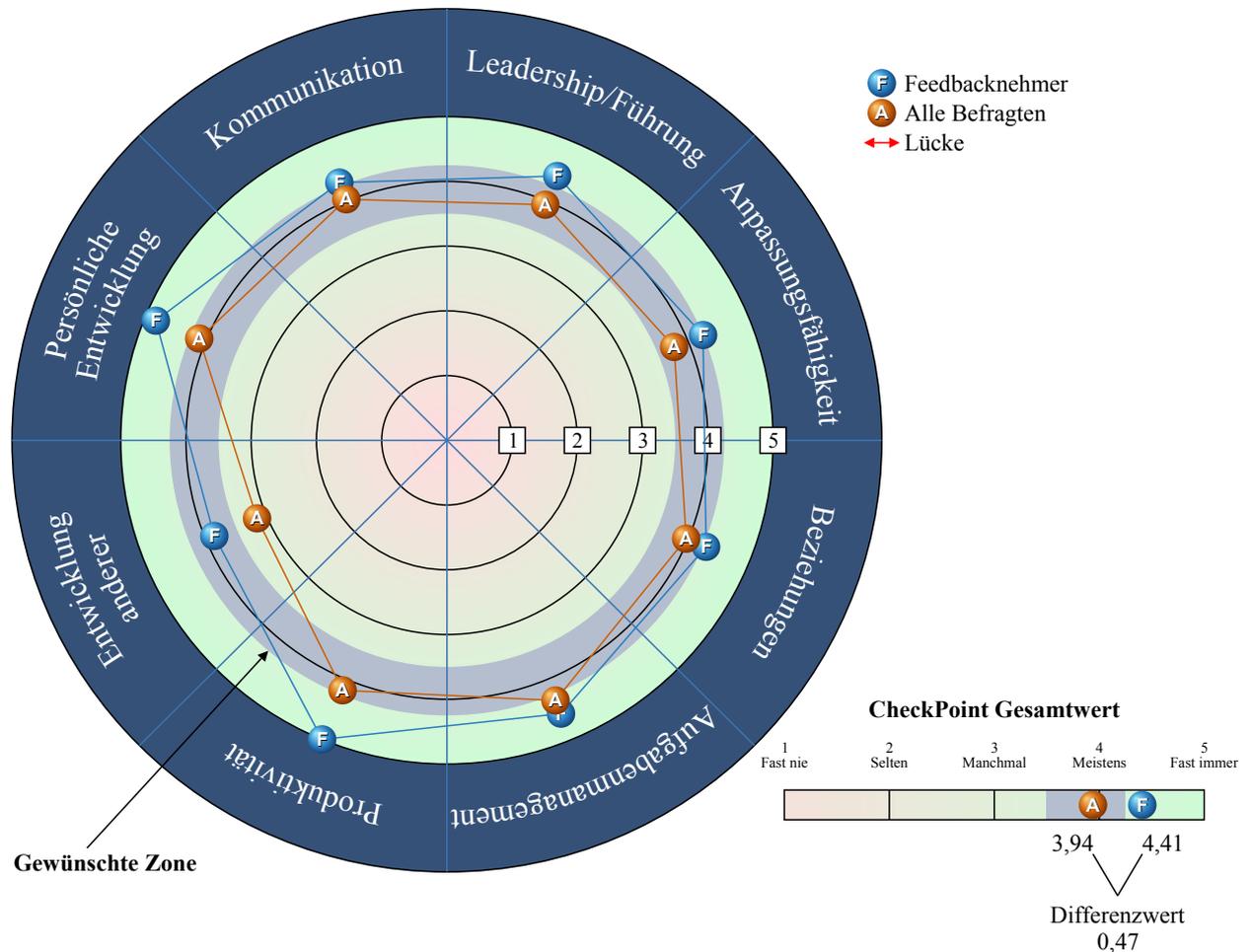
Der Bericht ist in folgende Bereiche aufgegliedert:

- **Grafischer Gesamtüberblick:** Grafische Darstellung der 8 universellen Kompetenzgruppen. Hier werden die durchschnittlichen persönlichen Einschätzungen des **Feedbacknehmers** mit den durchschnittlichen Ergebnissen der Gesamtgruppe: **Alle Befragten** verglichen. Der Wert **Alle Befragten** beinhaltet die Einschätzung von: **Vorgesetzter**, **Mitarbeiter** und **Kollegen**. Ferner kann auf der übersichtlichen Netzgrafik leicht abgelesen werden, in welchen Bereichen die Einschätzungen innerhalb, oberhalb oder unterhalb der gewünschten Zone liegen. Ebenfalls finden Sie hier den **CheckPoint Gesamtwert**, der den Differenzwert der Einschätzung zwischen **Feedbacknehmer** und **Alle Befragten** anzeigt.
- **Inventar der Führungskompetenzen:** Überblick aller 18 Führungskompetenzen. Hier sehen Sie, wie die Gesamtgruppe: **Alle Befragten** das Führungsverhalten von Stefan Mustermann bewertet und eingeschätzt hat. Die durchschnittlichen Bewertungen werden vom höchsten zum niedrigsten Wert sortiert angezeigt, damit Sie einen schnellen Überblick über die relativen Stärken oder eventuellen Herausforderungen erkennen können.
- **Überblick kritischer Führungskompetenzen:** Überblick der Führungskompetenzen, die von den Vorgesetzten und/oder vom Feedbacknehmer als besonders kritisch eingestuft worden sind.
- **Kompetenzgruppen:** Ergebnisse für die 8 universellen Kompetenzgruppen. Die Werte beinhalten die durchschnittlichen Ergebnisse aller Feedbackgruppen: **Feedbacknehmer**, **Vorgesetzter**, **Mitarbeiter**, **Kollegen** und **Alle Befragten** und werden vergleichend und übersichtlich dargestellt. Zusätzlich werden nennenswerte Bewertungsabweichungen – im Vergleich auf die Gruppenwerte – die 1 Punkt oder mehr betragen, als „**Lücke**“ markiert und hervorgehoben.
- **Analyse der Führungskompetenzen:** Analyse der durchschnittlichen Ergebnisse für die 18 Führungskompetenzen und Darstellung, wie sie von den Feedbackgruppen: **Feedbacknehmer**, **Vorgesetzter**, **Mitarbeiter**, **Kollegen** und **Alle Befragten** bewertet wurden. Zusätzlich werden nennenswerte Bewertungsabweichungen – im Vergleich auf die Gruppenwerte – die 1,5 Punkte oder mehr betragen, als „**Lücke**“ markiert und hervorgehoben. Ferner werden durch die Analyse der als kritisch eingeschätzten Führungskompetenzen Bereiche als „**Talent**“ oder als „**Fokus**“ (Bereiche, die noch Aufmerksamkeit benötigen) identifiziert.

- **Vergleich der Feedbackgruppen**: Zusammengefasste Darstellung der CheckPoint-Umfrage. Die Darstellung aller 18 Führungskompetenzen erfolgt in Form einer Punkt-Grafik und ist übersichtlich auf einer Seite komprimiert.
- **Zusammenfassung der 70 Kompetenzfragen**: Ergebnisse für die 70 einzelnen CheckPoint-Fragen. In diesem Abschnitt finden Sie für jede einzelne Frage die jeweils durchschnittliche Bewertung des **Feedbacknehmers**, des/der **Vorgesetzten** und der Gesamtgruppe: **Alle Befragten** (bestehend aus den Feedbackgruppen: **Vorgesetzter**, **Mitarbeiter** und **Kollegen**). Führungskompetenzen, die als kritische Kompetenzen eingestuft wurden, werden optisch hervorgehoben. Außerdem werden Bereiche, in denen große Unterschiede zwischen den Antworten der Feedbackgruppen bestehen (3 oder mehr Punkte Unterschied) mit Flaggen gekennzeichnet.
- **Kommentare**: Jeder Feedbackgeber hatte die Gelegenheit, einen freiwilligen Kommentar über die Führungskraft in Bezug auf die einzuschätzenden Führungsqualitäten abzugeben. Jeder gegebene Kommentar wird sortiert, nach Kompetenz gruppiert und wird unverändert in diesem Teil aufgezeigt.
- **Entwicklungsübersicht**: Beschreibt die Stärken sowie die möglichen Entwicklungsfelder, die Stefan Mustermann innerhalb der abgefragten 18 Führungskompetenzen hat.
- **Coaching & Management-Überlegungen**: Gibt Hinweise zur Entwicklung der Führungskraft, die auf den Informationen im Managementbericht beruhen.
- **Fokusthemen**: Beschreibt die Stärken und mögliche Entwicklungsfelder des Feedbackgebers in den 3 wichtigsten Führungskompetenzen, und liefert Richtlinien und Tipps für einen Entwicklungsplan für diese Führungskraft.

Beachten Sie beim Lesen dieser Informationen, dass die meisten Menschen über ein Spektrum von Stärken und Schwächen verfügen: Es gibt niemanden, der in allen Fähigkeiten gleichermaßen gut ist. Wenn Sie dieses Feedback als eine Lernhilfe sehen, kann es ein guter erster Schritt dazu sein, die Effektivität der Führungskraft (im Job) zu erhöhen.

Grafischer Gesamtüberblick

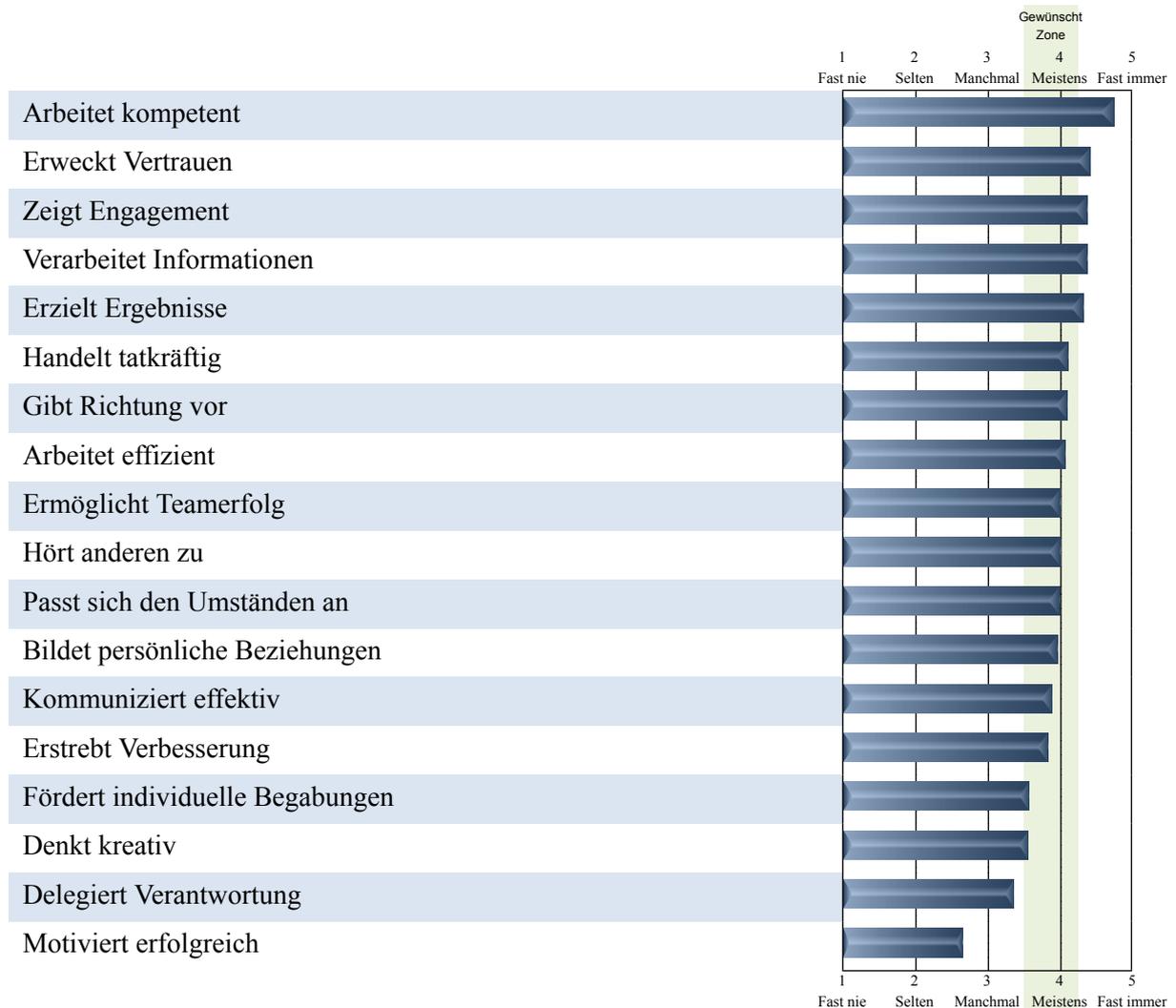


Die Grafik gibt einen schnellen Überblick der Bewertungen im Vergleich zu den durchschnittlichen persönlichen Einschätzungen des **Feedbacknehmers (F)** und den durchschnittlichen Einschätzungen der Antwortgruppe: **Alle Befragten (A)** (alle Teilnehmer außer der Feedbacknehmer selbst) für alle Kompetenzgruppen. Bitte achten Sie besonders auf Differenzen (Lücken). Diese werden in der Grafik besonders angezeigt, wenn sich zwischen den einzelnen Bewertungen eine Abweichung von 1 oder mehr ergibt. Eine derartige Abweichung zeigt einen signifikanten Unterschied zwischen den Einschätzungen oder den Bewertungsmaßstäben an und sollte unbedingt in einem gemeinsamen Gespräch thematisiert werden.

Der CheckPoint Gesamtwert, der in der horizontalen Balkengrafik angezeigt wird, präsentiert jeweils das durchschnittliche Gesamtergebnis für alle 8 Kompetenzgruppen. Wenn der Gesamtwert der Führungskraft vom Gesamtwert der Gesamtgruppe: **Alle Befragten** um 1 oder mehr Punkte voneinander abweicht, ist zu erkennen, dass scheinbar eine nennenswerte Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild vorliegt, die baldmöglichst weiterer Betrachtungen bedarf.

Inventar der Führungskompetenzen

Die folgende Grafik zeigt die durchschnittlichen Bewertungen der Gesamt-Antwortgruppe "Alle Befragten" (Alle Teilnehmer außer der **Feedbacknehmer** selbst) für die einzelnen Führungskompetenzen. Die Bewertungen werden vom höchsten zum niedrigsten Wert sortiert. Dies gibt Ihnen einen schnellen Überblick über die relativen Kompetenzstärken von Stefan Mustermann. Während sich die Führungskraft auf die im nächsten Berichtsabschnitt als kritisch eingestuften Führungskompetenzen konzentrieren sollte, ist für Sie die Übersicht über die Gesamtheit der Bewertungen, die die Führungskraft erhalten hat, ebenso von Bedeutung. Nutzen Sie dazu auch den Abschnitt "Entwicklungsübersicht" weiter hinten im Bericht.



Überblick kritischer Führungskompetenzen

Sie und Stefan Mustermann haben innerhalb der Umfrage 6 Führungskompetenzen identifiziert, von denen Sie denken, dass sie für den Erfolg der entsprechenden Führungsposition besonders kritisch sind. Diese Führungskompetenzen werden weiter unten angeführt. Optimal ist, wenn Sie und Stefan Mustermann die gleichen Kompetenzen auswählen. Da alle jeweils 6 Führungskompetenzen wählen, bewegt sich die Zahl zwischen 6 und 12. Wenn alle die gleichen 6 Kompetenzen ausgewählt haben, wird eine Übereinstimmung von 100% angezeigt. Wenn Sie keinerlei Übereinstimmung haben, werden 0% angezeigt. Je geringer die Übereinstimmung ist, umso wichtiger ist es, diese Aspekte in einem gemeinsamen Gespräch zu klären. Grundsätzlich ist es für eine effiziente Zusammenarbeit immer vorteilhaft, wenn beide Parteien ähnliche Einschätzungen in Bezug auf die entsprechende Position haben.

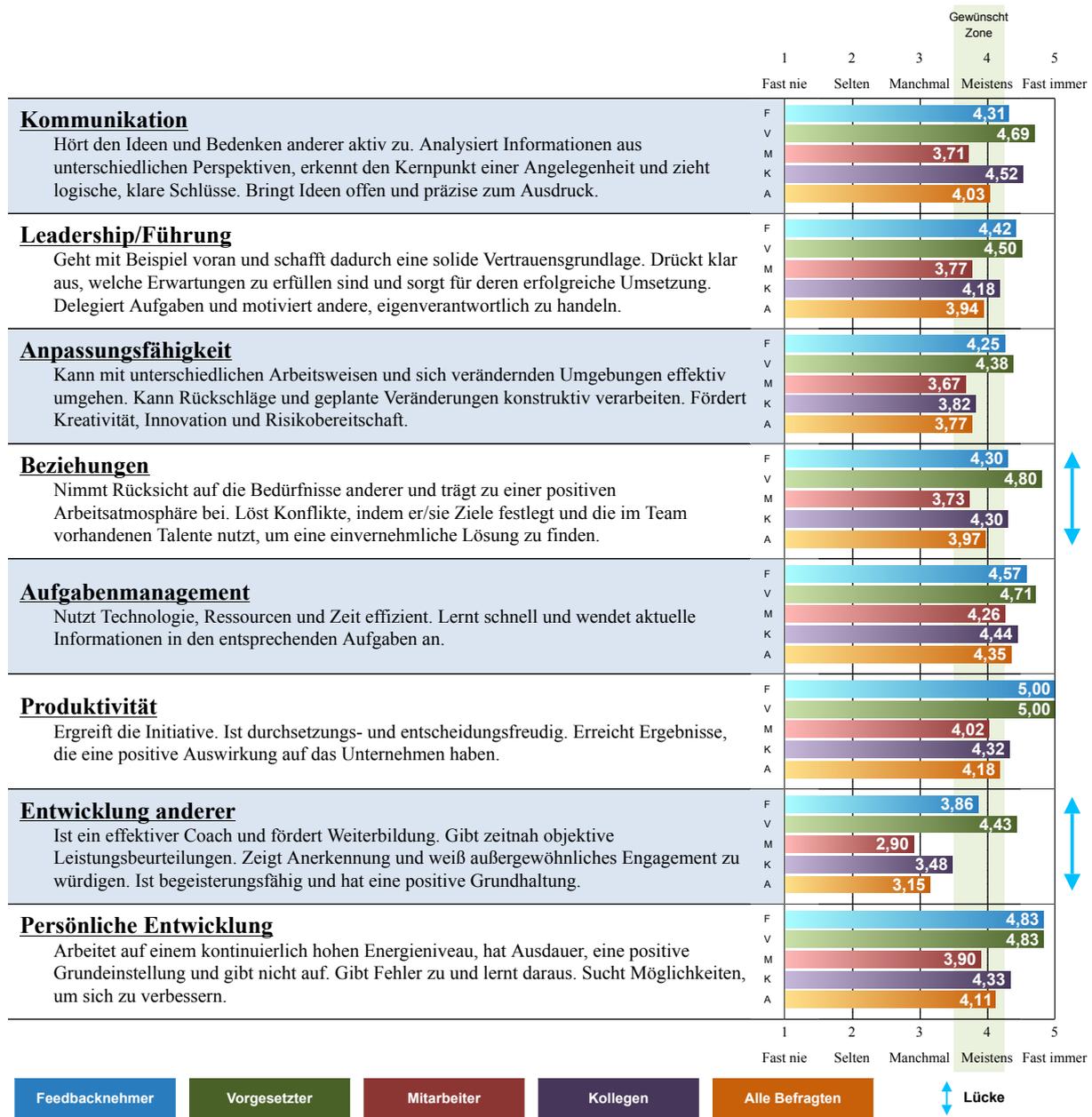
Übereinstimmung kritischer Führungskompetenzen: 50%

- F **Verarbeitet Informationen:** Kommt auf den Punkt. Wägt Pro und Contra genauso wie die kurz- und langfristigen Auswirkungen von Entscheidungen ab. Kommt zu logischen und klaren Schlussfolgerungen.
- V **Kommuniziert effektiv:** Kann sich klar in Wort und Schrift ausdrücken. Arbeitet sorgfältig und präzise, aber fasst sich dennoch kurz und ist ergebnisorientiert. Stellt anderen bereitwillig Informationen zur Verfügung.
- V **Erweckt Vertrauen:** Hält gemachte Zusagen ein und behandelt vertrauliche Informationen mit der nötigen Sorgfalt. Ist ehrlich und vertritt hohe ethische Werte.
- F **Gibt Richtung vor:** Schafft klare Erwartungen und eine zu bewerkstelligende Arbeitslast. Plant die notwendigen Schritte, um Ziele zu erreichen, während er den Fokus auf die übergreifende Vision behält.
- V **Delegiert Verantwortung:** Delegiert Aufgaben an die dazu geeigneten Mitarbeiter. Ermutigt andere zur Arbeit und eventuelle Probleme selbst zu lösen.
- F **Arbeitet kompetent:** Beherrscht die fachlichen Grundlagen der Arbeit. Kann schnell und kompetent neue Methoden und Informationen auf die entsprechenden Aufgaben anwenden.
- F **Handelt tatkräftig:** Weiß, wann die Zeit zu handeln gekommen ist. Bewältigt Probleme mit Bestimmtheit und trifft zeitnahe und klare Entscheidungen.
- F **Erzielt Ergebnisse:** Bewältigt Hindernisse, um Ergebnisse zu erzielen, die hohe Standards für andere setzen, was einen positiven Einfluss auf die gesamte Organisation hat.
- F **Motiviert erfolgreich:** Zeigt Mitarbeitern, die gute Arbeit leisten, Anerkennung und weiß außergewöhnliches Engagement zu würdigen. Zeigt Begeisterung, die auf andere ansteckend wirkt.

F Feedbacknehmer
 V Vorgesetzter

Kompetenzgruppen

Die durchschnittliche Bewertung jeder Feedbackgruppe der 8 Kompetenzgruppen wird in diesem Bereich aufgezeigt. Die angegebenen Zahlen spiegeln sowohl die eigenen Werte des **Feedbacknehmers** (Stefan Mustermann), als auch **Ihre** eigenen aktuellen Bewertungen. Achten Sie auf die Unterschiede zwischen den Gruppenbewertungen, im Besondern, wenn es eine Lücke gibt (ein Unterschied von 1 oder mehr Punkten zwischen den Gruppen).



Analyse der Führungskompetenzen

Unterschiede in der Einstufung der kritischen Führungskompetenzen zwischen dem **Vorgesetzten** (Ihnen) und **Feedbacknehmer** sind von besonderem Interesse. Diese Unterschiede deuten auf eine klare Lücke zwischen der Erwartungshaltung der jeweiligen Vorgesetzten und dem Fokus des Feedbacknehmers. Diese Differenzen sollten in einem Gespräch (oder andere Maßnahme) zwischen Ihnen und Stefan Mustermann unbedingt thematisiert werden.

Beachten Sie für jede Kompetenz sowohl die Definition als auch die Durchschnittsbewertung jeder Gruppe von Feedbackgebern. Betrachten Sie diese Ergebnisse und das jeweilige Verhältnis der Ergebnisse zueinander sorgfältig. Wenn Sie einen vertikalen **Doppelpfeil** sehen, deutet das auf eine Lücke von 1,5 oder mehr Punkten zwischen zwei Antwortgruppen hin.

↔ Ein kritischer Kompetenzbereich, nach Einschätzung des Feedbacknehmers oder Vorgesetzter. Einschätzung unterscheidet sich um 1,5 oder mehr Punkte.

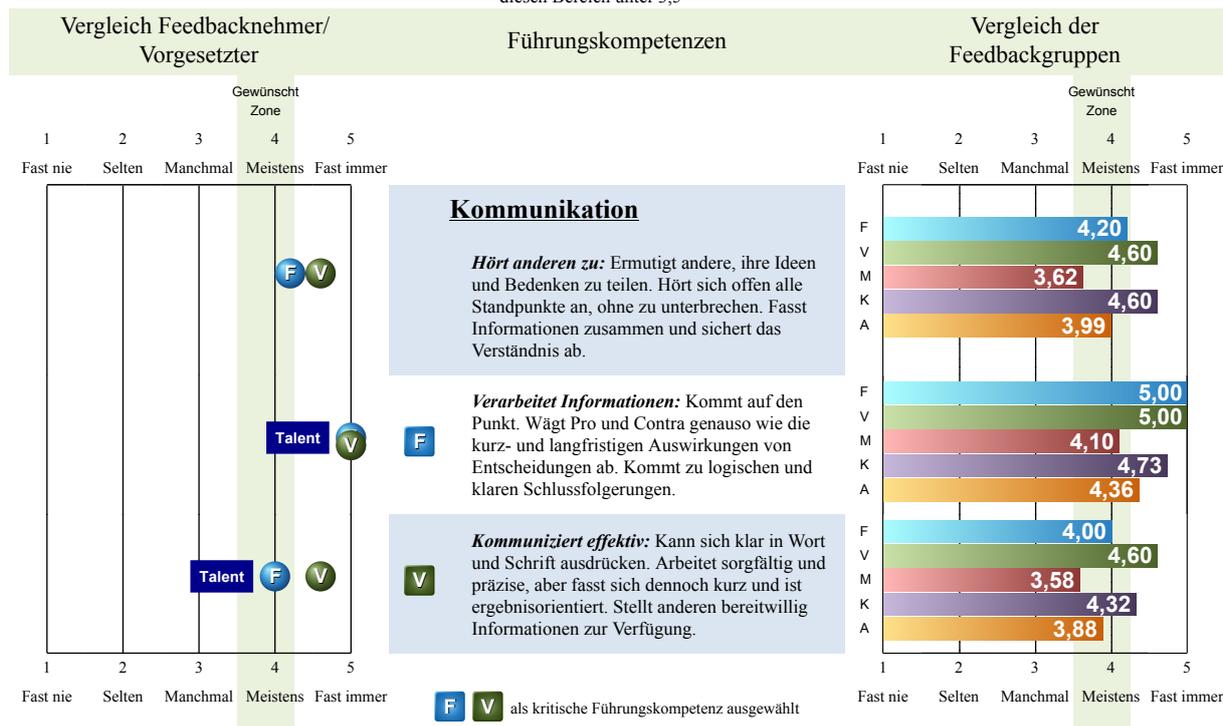
F Bewertung: Feedbacknehmer
V Bewertung: Vorgesetzter

Talent Ein kritischer Kompetenzbereich, nach Einschätzung des Feedbacknehmers oder Vorgesetzter. Beide Gruppen bewerten diesen Bereich mit oder über 3,5

Fokus Ein kritischer Kompetenzbereich, nach Einschätzung des Feedbacknehmers oder Vorgesetzter. Beide Gruppen bewerten diesen Bereich unter 3,5

Feedbacknehmer **Mitarbeiter**
Vorgesetzter **Kollegen**
Alle Befragten

↕ Gruppenwerte, die durchschnittlich um 1,5 oder mehr Punkte voneinander abweichen.



←→ Ein kritischer Kompetenzbereich, nach Einschätzung des Feedbacknehmers oder Vorgesetzter. Einschätzung unterscheidet sich um 1,5 oder mehr Punkte.

F

Bewertung: Feedbacknehmer

V

Bewertung: Vorgesetzter

Fokus

Ein kritischer Kompetenzbereich, nach Einschätzung des Feedbacknehmers oder Vorgesetzter. Beide Gruppen bewerten diesen Bereich mit oder über 3,5

Ein kritischer Kompetenzbereich, nach Einschätzung des Feedbacknehmers oder Vorgesetzter. Beide Gruppen bewerten diesen Bereich unter 3,5

Feedbacknehmer	Mitarbeiter
Vorgesetzter	Kollegen
Alle Befragten	

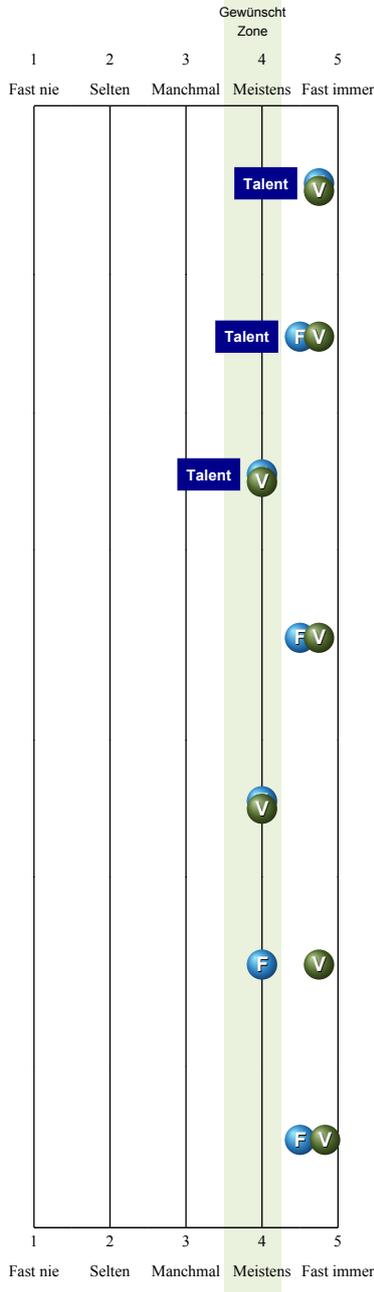


Gruppenwerte, die durchschnittlich um 1,5 oder mehr Punkte voneinander abweichen.

Vergleich Feedbacknehmer/ Vorgesetzter

Führungskompetenzen

Vergleich der Feedbackgruppen



Leadership/Führung

V

Erweckt Vertrauen: Hält gemachte Zusagen ein und behandelt vertrauliche Informationen mit der nötigen Sorgfalt. Ist ehrlich und vertritt hohe ethische Werte.

F

Gibt Richtung vor: Schafft klare Erwartungen und eine zu bewerkstelligende Arbeitslast. Plant die notwendigen Schritte, um Ziele zu erreichen, während er den Fokus auf die übergreifende Vision behält.

V

Delegiert Verantwortung: Delegiert Aufgaben an die dazu geeigneten Mitarbeiter. Ermutigt andere zur Arbeit und eventuelle Probleme selbst zu lösen.

Anpassungsfähigkeit

Passt sich den Umständen an: Kann sich unterschiedlichen Arbeitsweisen und Arbeitsumgebungen anpassen. Geht mit Rückschlägen positiv um und erwartet Veränderungen.

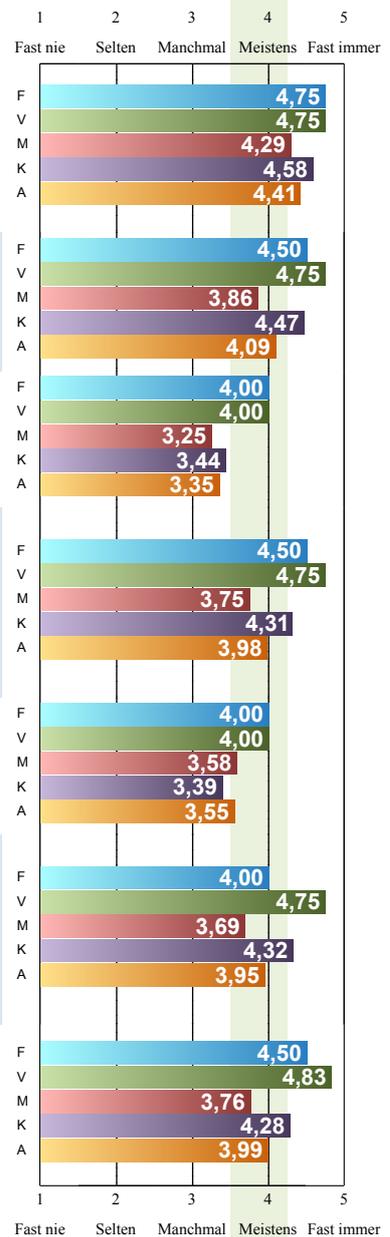
Denkt kreativ: Bringt neue Ideen ein und regt Innovation im Unternehmen an. Ist bereit Risiko zu tragen und stößt kreative Problemlösungen an.

Beziehungen

Bildet persönliche Beziehungen: Nimmt Rücksicht auf die Gefühle/Bedürfnisse anderer. Denkt und handelt nicht voreingenommen und äußert Kritik taktvoll. Behält auch in Stresssituationen die Fassung.

Ermöglicht Teamerfolg: Löst Konflikte fair und kooperativ. Führt die Menschen zu einem Konsens und hilft ihnen, sich angemessene Ziele zu setzen. Ist sehr effektiv in der Rekrutierung und kann das Talent von Gruppen klug nutzen.

F V als kritische Führungskompetenz ausgewählt



←→ Ein kritischer Kompetenzbereich, nach Einschätzung des Feedbacknehmers oder Vorgesetzter. Einschätzung unterscheidet sich um 1,5 oder mehr Punkte.



Bewertung: Feedbacknehmer



Bewertung: Vorgesetzter

Talent

Ein kritischer Kompetenzbereich, nach Einschätzung des Feedbacknehmers oder Vorgesetzter. Beide Gruppen bewerten diesen Bereich mit oder über 3,5

Fokus

Ein kritischer Kompetenzbereich, nach Einschätzung des Feedbacknehmers oder Vorgesetzter. Beide Gruppen bewerten diesen Bereich unter 3,5

Feedbacknehmer

Mitarbeiter

Vorgesetzter

Kollegen

Alle Befragten

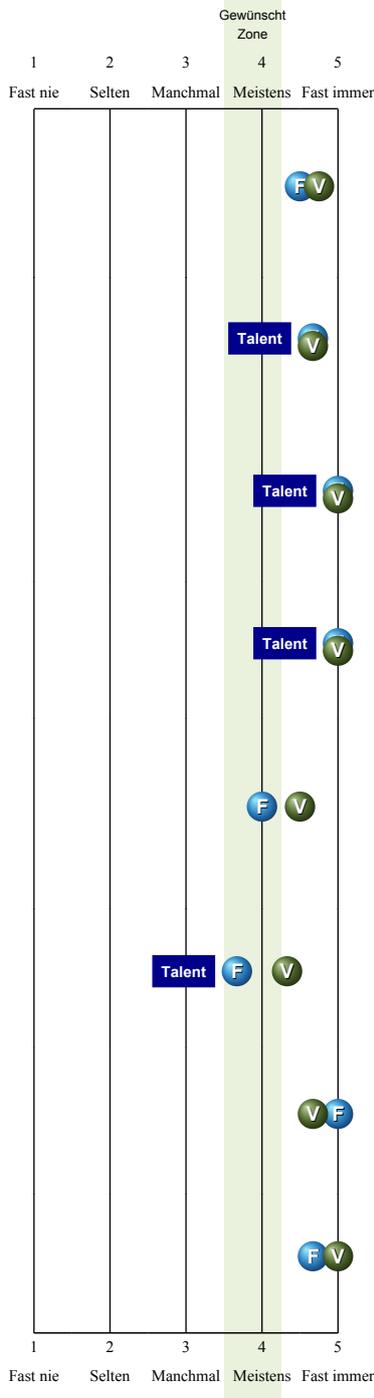


Gruppenwerte, die durchschnittlich um 1,5 oder mehr Punkte voneinander abweichen.

Vergleich Feedbacknehmer/ Vorgesetzter

Führungskompetenzen

Vergleich der Feedbackgruppen



Aufgabenmanagement

Arbeitet effizient: Setzt neue Technologien effizient ein und nutzt im Bedarfsfall externe Ressourcen. Setzt Prioritäten und vermeidet Verzögerungen.

Produktivität

Handelt tatkräftig: Weiß, wann die Zeit zu handeln gekommen ist. Bewältigt Probleme mit Bestimmtheit und trifft zeitnahe und klare Entscheidungen.

Entwicklung anderer

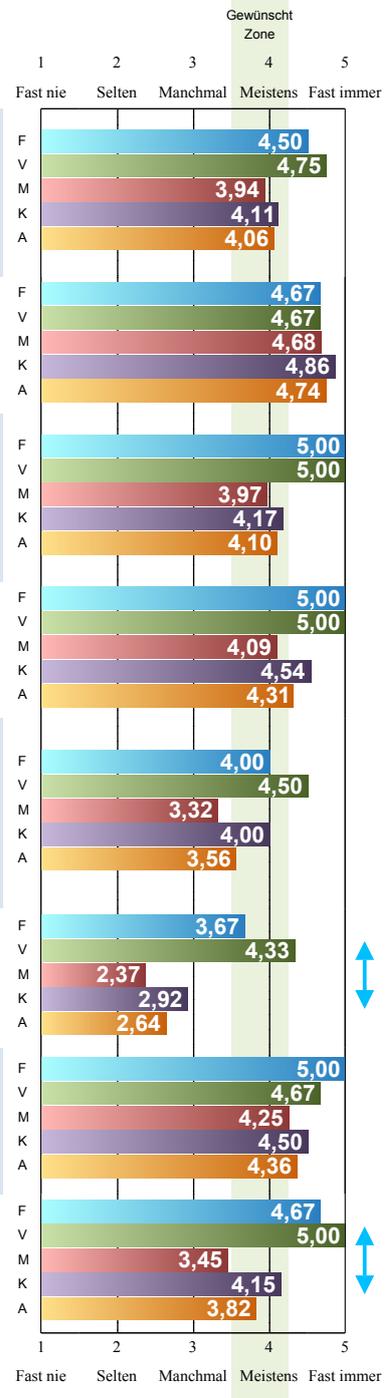
Fördert individuelle Begabungen: Ist ein effektiver Coach und ermöglicht Weiterbildung und Entwicklungsmaßnahmen. Gibt regelmässig eine objektive Leistungsbeurteilung.

Persönliche Entwicklung

Zeigt Engagement: Hält ein hohes Energieniveau mit viel Ausdauer aufrecht und bleibt positiv eingestellt.

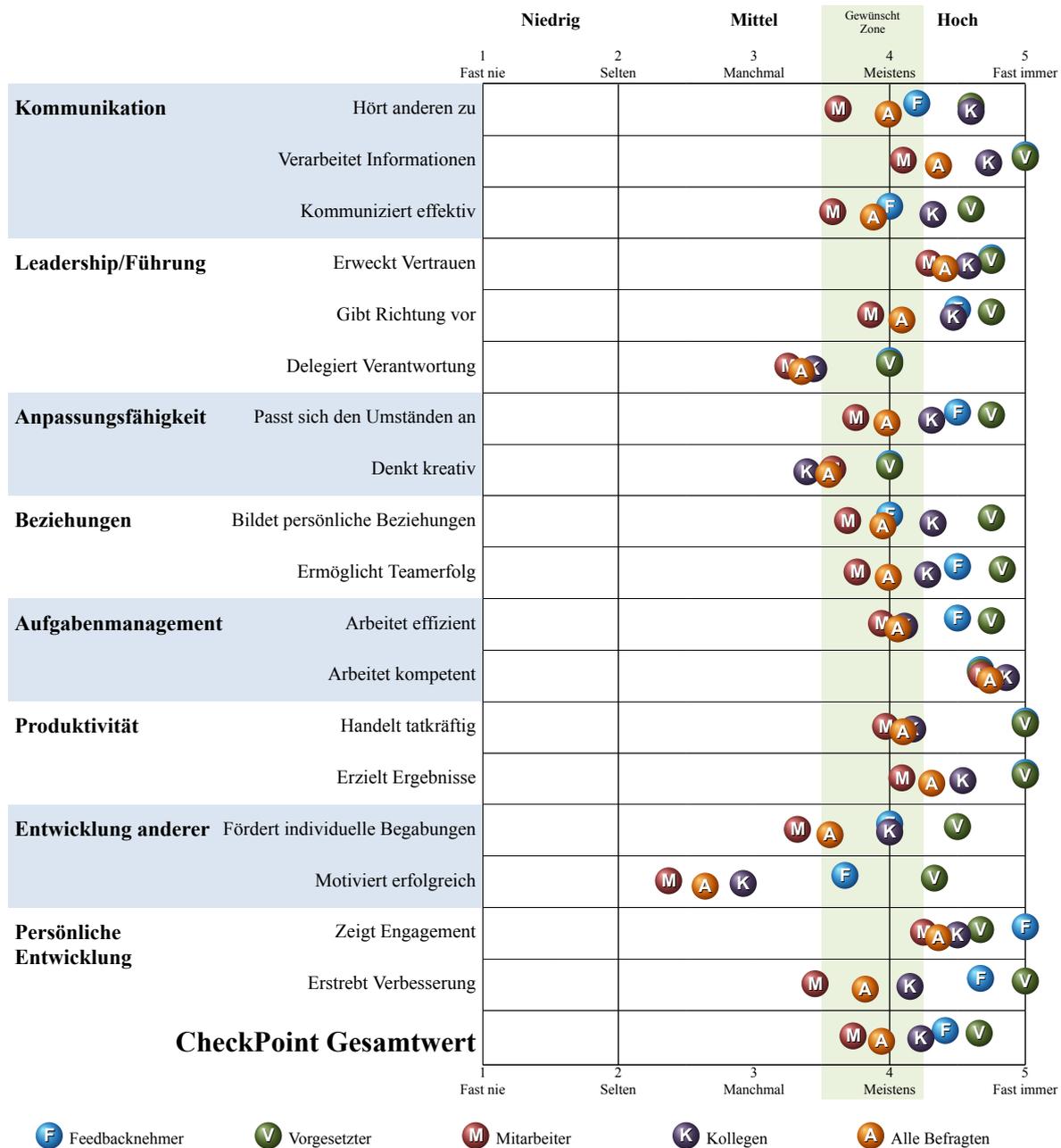
Erstrebt Verbesserung: Lernt aus Fehlern und konstruktiver Kritik. Sucht bewusst nach Ressourcen zur Leistungssteigerung und beruflichen Entwicklung. Schränkt das eigene Potential nicht ein.

F V als kritische Führungskompetenz ausgewählt



Vergleich der Feedbackgruppen

Diese Punkt-Grafik zeigt die relative Platzierung der bewerteten Führungskompetenzen für jede Feedbackgruppe an. Alle Führungskompetenzen sind ihren universellen Kompetenzgruppen zugeordnet.



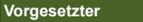
Zusammenfassung der 70 Kompetenzfragen

Zur leichteren Analyse werden die Bewertungen jeder einzelnen Frage der Reihe nach angezeigt. Wenn es bei den Bewertungen der einzelnen Umfragen eine Abweichung von 3 oder mehr Punkten innerhalb der Gruppen geben sollte, erscheint dort eine **Flagge**. Betrachten Sie diese Fragen genauer, weil dies einen Mangel an Konsens innerhalb der Gruppe darstellt, der vermutlich einen Einfluss auf den Durchschnittswert der Gruppe **Alle Befragten** für die betreffende Kompetenz zur Folge gehabt hat.

 Vorgesetzter und/oder Feedbacknehmer haben diese Frage nicht bewertet

 **Fette Schreibweise:** Von Feedbacknehmer und/oder Vorgesetzter als kritische Führungskompetenz eingestuft

 **Flaggen:** Kein Konsens in den Antwortgruppen. Bewertungen weichen um 3 oder mehr Punkte ab.

 Feedbacknehmer
 Alle Befragten
 Vorgesetzter

Kommunikation

Hört anderen zu

	1. Lässt andere ihre Ideen, Vorschläge und Meinungen einbringen	4,06
	2. Schafft eine Atmosphäre, in der Bedenken offen angesprochen werden können	3,94
	3. Ist allen Standpunkten gegenüber aufgeschlossen	3,81
	4. Hört aufmerksam zu, ohne zu unterbrechen	4,44
	5. Vergewissert sich, ob eingebrachte Ideen, Vorschläge und Meinungen verstanden wurden	3,69



Verarbeitet Informationen

	6. Erkennt den Kernpunkt einer Angelegenheit	4,50
	7. Wägt das Für und Wider sowie die kurz- und langfristigen Konsequenzen von Entscheidungen ab	4,27
	8. Zieht logische, klare Schlüsse	4,31



Kommuniziert effektiv

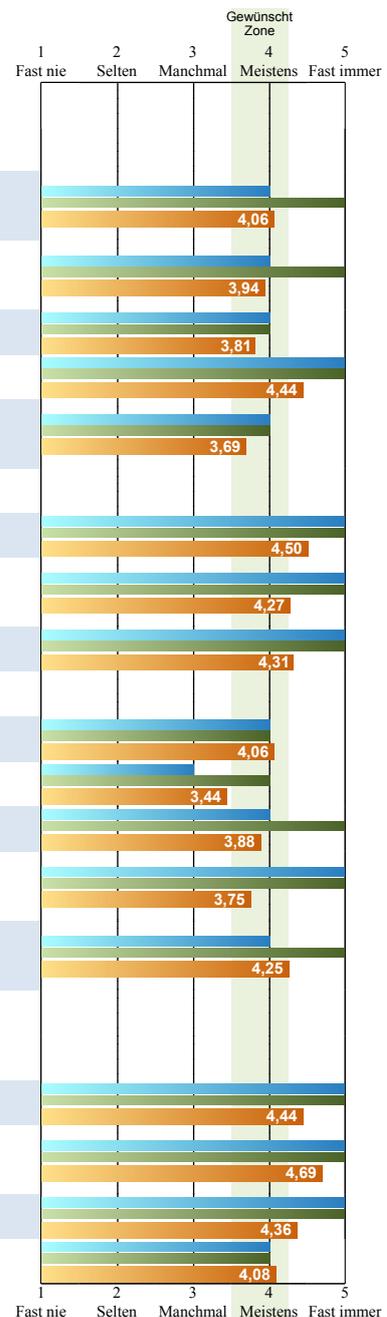
	9. Drückt sich im Schriftlichen klar und deutlich aus	4,06
	10. Ist redegewandt, kann sich gut ausdrücken	3,44
	11. Äußert sich klar, ohne zu übertreiben	3,88
	12. Kommuniziert auch bei heiklen Themen offen und direkt	3,75
	13. Stellt anderen aktuelle, arbeitsbezogene Informationen zeitnah zur Verfügung	4,25

Leadership/Führung



Erweckt Vertrauen

	14. Hält gemachte Zusagen ein	4,44
	15. Behandelt vertrauliche Informationen mit der nötigen Sorgfalt	4,69
	16. Ist im Umgang mit anderen ehrlich	4,36
	17. Vertritt hohe ethische Werte	4,08



Vorgesetzter und/oder Feedbacknehmer haben diese Frage nicht bewertet

F V
Fette Schreibweise: Von Feedbacknehmer und/oder Vorgesetzter als kritische Führungskompetenz eingestuft

M K A
Flaggen: Kein Konsens in den Antwortgruppen. Bewertungen weichen um 3 oder mehr Punkte ab.

Feedbacknehmer **Alle Befragten**
Vorgesetzter

F **Gibt Richtung vor**

- M A** 18. Drückt klar aus, welche Erwartungen zu erfüllen sind
- 19. Legt einen durchführbaren Arbeitsumfang fest
- 20. Erreicht langfristige Ziele durch Planung von Zwischenschritten
- 21. Behält bei der Umsetzung von Zwischenschritten das übergeordnete Ziel immer im Auge

V **Delegiert Verantwortung**

- M A** 22. Weiß, wann Verantwortung delegiert werden kann und wann sie zu übernehmen ist
- A** 23. Delegiert Aufgaben an die am besten dafür geeigneten Mitarbeiter
- M A** 24. Gibt anderen die Befugnis, eigenverantwortlich zu handeln
- M K A** 25. Motiviert andere, kreative Problemlösungen zu finden

Anpassungsfähigkeit

Passt sich den Umständen an

- M A** 26. Ist flexibel im Umgang mit Mitarbeitern mit unterschiedlichen Arbeitsweisen
- A** 27. Kann sich unterschiedlichen Arbeitsumgebungen anpassen
- 28. Reagiert auf Rückschläge und Schwierigkeiten konstruktiv
- M A** 29. Sieht Veränderungen voraus und plant entsprechend

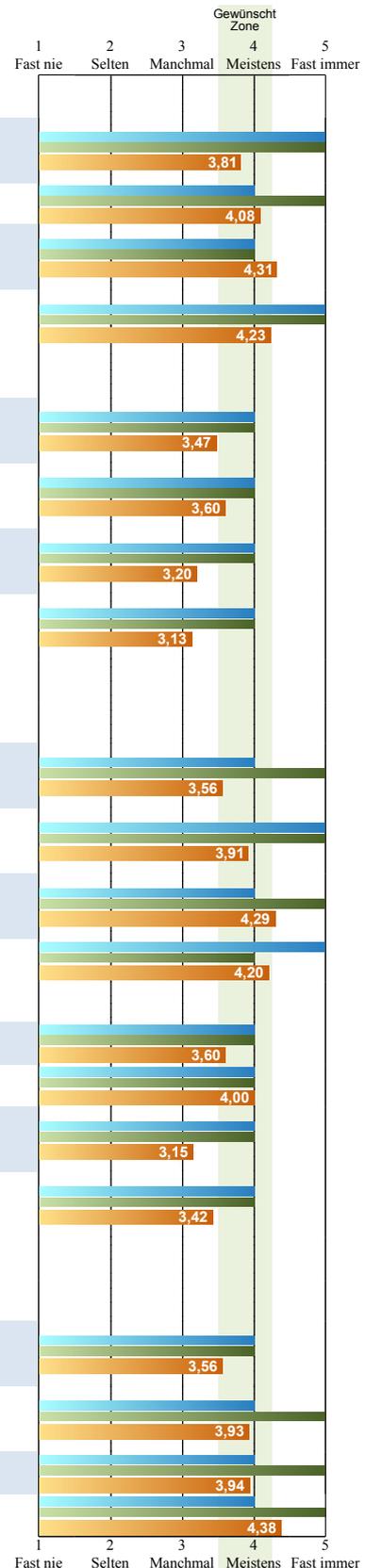
Denkt kreativ

- M K A** 30. Geht die Arbeit kreativ an und bringt neue Ideen ein
- M A** 31. Regt Innovationen im Unternehmen an
- M K A** 32. Ist bereit, gewagte, aber kalkulierte Risiken einzugehen
- M K A** 33. Erachtet Hindernisse als Gelegenheiten für kreative Veränderungen

Beziehungen

Bildet persönliche Beziehungen

- 34. Nimmt Rücksicht auf die Gefühle/Bedürfnisse anderer
- M A** 35. Denkt und handelt weder voreingenommen noch klischeemäßig
- M A** 36. Äußert Kritik taktvoll und konstruktiv
- M A** 37. Behält auch in Stress-Situationen die Fassung




Vorgesetzter und/oder Feedbacknehmer
haben diese Frage nicht bewertet

F V
Fette Schreibweise: Von Feedbacknehmer
und/oder Vorgesetzter als kritische
Führungskompetenz eingestuft

M K A
Flaggen: Kein Konsens in den
Antwortgruppen. Bewertungen
weichen um 3 oder mehr Punkte ab.

Feedbacknehmer **Alle Befragten**
Vorgesetzter

Ermöglicht Teamerfolg

Frage	Feedbacknehmer	Alle Befragten	Vorgesetzter
38. Löst Konflikte auf faire Weise		4,13	
M A 39. Schafft ein Arbeitsklima der Kooperation statt der Konkurrenz		3,93	
40. Schafft Übereinstimmung bei der Entscheidungsfindung		3,94	
41. Führt das Team bei der Festlegung von Zielen, die der Vision des Unternehmens entsprechen		4,18	
M A 42. Holt fähige Mitarbeiter ins Team		3,80	
43. Setzt die verschiedenen Talente und Erfahrungen des Teams zum größtmöglichen Nutzen ein		4,00	

Aufgabenmanagement

Arbeitet effizient

M A 44. Setzt neue Technologien auf praktische Weise zur Effizienzsteigerung ein		3,75	
45. Nutzt im Bedarfsfall auch externe Ressourcen		3,92	
46. Vermeidet Verzögerungen		4,07	
47. Setzt Prioritäten und steuert die Aufgaben entsprechend		4,43	

F V Arbeitet kompetent

48. Beherrscht die Grundlagen der Arbeit und verfügt über das entsprechende Fachwissen		4,94	
49. Besitzt die Fähigkeit, neue Informationen schnell zu lernen und umzusetzen		4,79	
50. Kennt neueste Entwicklungen und integriert diese in die Geschäftsprozesse		4,42	

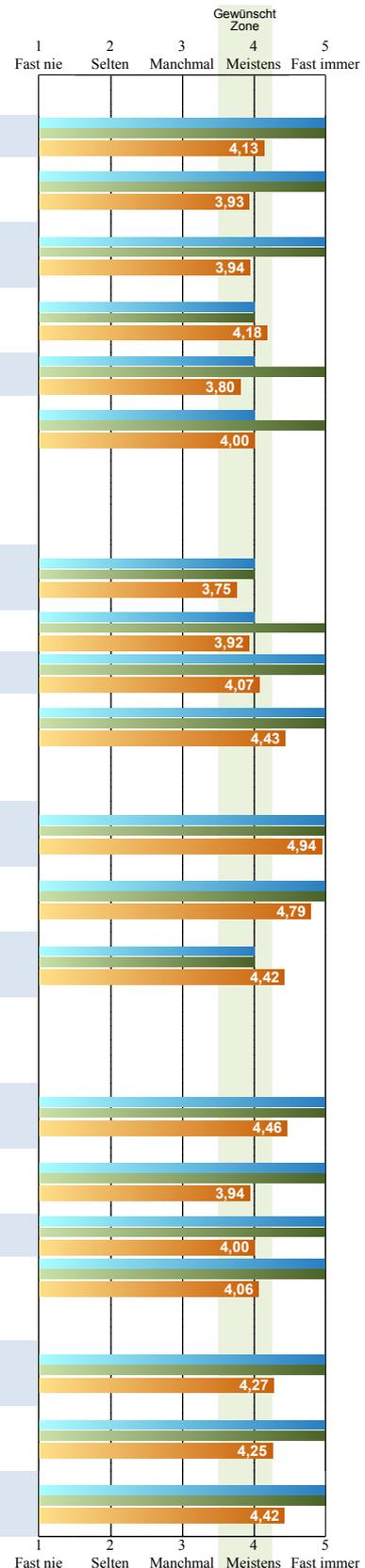
Produktivität

F Handelt tatkräftig

51. Weiß, wann die Planung beendet und der richtige Zeitpunkt zum Handeln ist		4,46	
M K A 52. Ergreift die Initiative, um die Dinge in Bewegung zu bringen		3,94	
M K A 53. Zeigt im Umgang mit Problemen Entschlossenheit		4,00	
54. Trifft klare Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt		4,06	

F V Erzielt Ergebnisse

55. Überwindet Hindernisse, um Projekte erfolgreich abzuschließen		4,27	
56. Erreicht anspruchsvolle Ziele und setzt dadurch Maßstäbe für andere		4,25	
57. Erreicht Ergebnisse, die eine positive Auswirkung auf das Unternehmen haben		4,42	



 Vorgesetzter und/oder Feedbacknehmer haben diese Frage nicht bewertet

F V
Fette Schreibweise: Von Feedbacknehmer und/oder Vorgesetzter als kritische Führungskompetenz eingestuft

M K A
Flaggen: Kein Konsens in den Antwortgruppen. Bewertungen weichen um 3 oder mehr Punkte ab.

Feedbacknehmer **Alle Befragten**
Vorgesetzter

Entwicklung anderer

Fördert individuelle Begabungen

-  58. Ist ein geduldiger, hilfsbereiter, effektiver Coach
-   59. Fördert Mitarbeiter aktiv mit persönlichen und beruflichen Entwicklungsmaßnahmen
-  60. Bewertet die Stärken und Entwicklungsbedürfnisse anderer objektiv
-  61. Führt Fortschrittsgespräche und Maßnahmenplanung zeitnah durch

F V *Motiviert erfolgreich*

-    62. Zeigt Mitarbeitern, die gute Arbeit leisten, Anerkennung
-   63. Weiß außergewöhnliches Engagement zu würdigen
-  64. Zeigt Begeisterung, die auf andere ansteckend wirkt

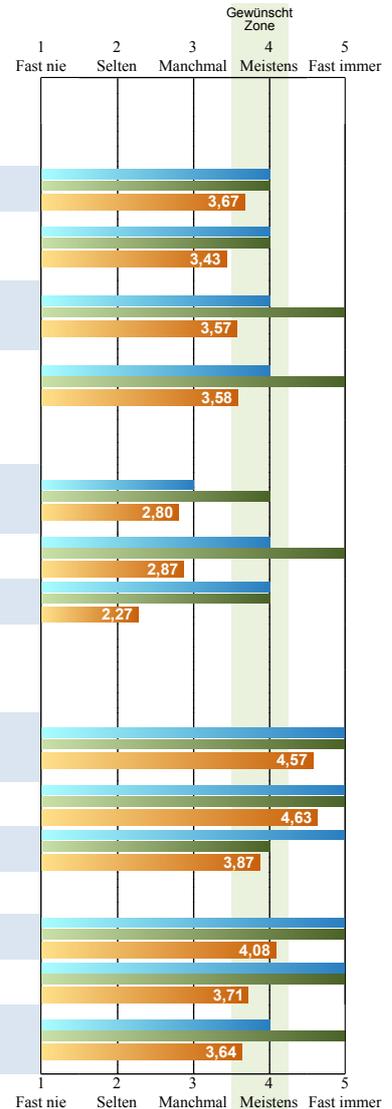
Persönliche Entwicklung

Zeigt Engagement

- 65. Arbeitet auf einem kontinuierlich hohen Energieniveau
-   66. Hat Ausdauer und gibt nicht auf
-   67. Hat eine positive Grundeinstellung

Erstrebt Verbesserung

-   68. Gibt Fehler zu und lernt daraus
-   69. Geht mit Kritik konstruktiv um
-  70. Sucht bewusst nach Ressourcen zur Leistungssteigerung und setzt diese ein



Kommentare

Alle Feedbackgeber hatten die Gelegenheit – neben der Bewertung – zusätzlich auch noch Kommentare bezüglich des Führungsverhaltens der Führungskraft abzugeben. Die Kommentare sind direkt nach den Führungskompetenzen sortiert. Alle Kommentare und/oder Anmerkungen werden unverändert aufgeführt, also genauso, wie sie gegeben wurden.

Kommunikation – keine Kommentare verfügbar

Leadership/Führung – keine Kommentare verfügbar

Anpassungsfähigkeit – keine Kommentare verfügbar

Beziehungen

Mitarbeiter

- ist sehr fair und gerecht, hat sich auch in Streßsituationen gut im Griff

Aufgabenmanagement

Mitarbeiter

- ist fachlich top

Produktivität

Mitarbeiter

- manchmal zu sehr Bedenkenträger

Entwicklung anderer

Mitarbeiter

- Es ist nicht selbstverständlich, dass die Mitarbeiter sehr häufig freiwillige Mehrarbeit leisten und zeitlich sehr flexibel auf den Arbeitsanfall in der Abteilung reagieren. Danke sagen und Wertschätzung zeigen!

Es ist demotivierend, wenn Arbeitseinsatz und Engagement anscheinend nicht zur Kenntnis genommen werden.

Nicht so kleinlich sein.

Persönliche Entwicklung

Mitarbeiter

- Geleistete Überstunden werden als Selbstverständlichkeit angesehen.
Das Wort Danke äußert Herr Mustermann sehr selten. Oft nicht mal nach größeren Projekten oder Aufgaben.
Seine Fehlertoleranz Mitarbeitern gegenüber ist sehr gering. Aber jeder der Arbeitet macht mal Fehler.
Kritik kommt oft Monate später beim Personalgespräch. Oft ist eine direkte Kritik sinnvoller als beim Personalgespräch die geballte Ladung.
Eine Urlaubssperre an Karneval ist nicht nachvollziehbar.

Coaching & Management- Überlegungen

16/09/2015

zu Stefan Mustermann

PROFILES
INTERNATIONAL

Profiles GmbH
Consulting
Solmsstraße 83
60486 Frankfurt, a. M.

Profiles  International
imagine great people®

Die Zusammenarbeit mit Stefan Mustermann

Um die Informationen aus diesem Bericht für Stefan Mustermann möglichst effektiv zu managen, empfehlen wir Ihnen einen Plan zu erstellen, der auf einem gemeinsamen Verständnis der Verantwortlichkeiten und der zu erwartenden Ergebnisse beruht. Der individuelle Entwicklungsplan ist ein effektives Werkzeug zur Erreichung dieses Ziels.

Aus unserer Erfahrung sind Führungskräfte bereit einem solchen Entwicklungsplan zu folgen, wenn klar ist, dass die Führungskompetenzen direkt mit den geschäftlichen Herausforderungen und der unternehmerischen Strategie gekoppelt sind. Erstellen Sie den Plan so, dass Ihre Führungskraft in der Lage ist, die Entwicklungsmaßnahmen im Alltag umzusetzen und koppeln Sie sie direkt an die Zielsetzung des Unternehmens.

Persönlicher Entwicklungsplan - Verantwortlichkeitsprozess

Der Feedbacknehmer (Führungskraft) hat die Aufgabe bekommen, einen individuellen Entwicklungsplan (IEP) zu erstellen. Ihre Aufgabe ist es, Stefan Mustermann in Bereichen, die mit dem IEP in Verbindung stehen, zu coachen, Feedback zu geben und beabsichtigte Verhaltensänderungen zu stärken. Dadurch unterstützen Sie aktiv das Ziel, den IEP und die daraus resultierenden Maßnahmen in die Tat umzusetzen.

Identifizieren Sie zuerst die Punkte, die verändert werden sollten, um eine Führungskompetenz oder ein Verhalten zu verbessern. Erst wenn diese Punkte geklärt sind, sorgen Sie für deren Umsetzung. Weisen Sie auf die direkte Verbindung zwischen Entwicklung und Kompetenzverbesserung hin, sodass für beide Seiten klar ist, dass sich die Entwicklung lohnen wird. Erst wenn die Führungskraft erkannt hat, dass Verbesserungen sinnvoll und notwendig sind, kann ein effektiver Entwicklungsplan erstellt werden. Dieser Plan muss nicht kompliziert sein. Die meisten Entwicklungsmöglichkeiten finden sich in der täglichen Arbeit, sodass der Entwicklungsprozess als Teil des Arbeitsalltags gestaltet werden kann.

Um den Entwicklungsprozess zu starten, empfehlen wir die K-S-S Methode (**KEEP**, **STOP** und **START doing**), die im folgenden Abschnitt **Fokusthemen** erklärt wird.

Coaching & Management-Überlegungen

Die in diesem Bericht genannten Vorschläge können Ihnen helfen, den Feedbacknehmer effektiv bei seiner Entwicklung auf der Position zu unterstützen. Lassen Sie diese Informationen nicht außer acht, wenn Sie sich auf vorhergehende Seiten beziehen.

1. Grafischer Gesamtüberblick

- Halten Sie nach Bewertungslücken Ausschau (mit einem Unterschied von 1,0 oder mehr), die im Bericht besonders markiert sind. Vergewissern Sie sich, dass Sie allen Lücken die entsprechende Beachtung entgegenbringen.

- Vergleichen Sie die Bewertungen mit der **Gewünschten Zone**. Achten Sie besonders auf Bewertungen, die sich deutlich unterhalb dieser Zone bewegen.
2. Inventar der Führungskompetenzen
 - Achten Sie grundsätzlich auf alle Kompetenzen, die unterhalb der gewünschten Zone liegen. Die Ergebnisse sind ihrer Wertigkeit nach sortiert. Ihre Aufmerksamkeit kann so von unten nach oben gerichtet werden.
 - Ermutigen Sie Stefan Mustermann auch (für die Firma wichtige) Führungskompetenzen weiterzuentwickeln, die bereits in oder oberhalb der gewünschten Zone liegen.
 3. Überblick kritischer Führungskompetenzen
 - Achten Sie besonders auf die Führungskompetenzen, in denen Sie und die Führungskraft (Feedbacknehmer) unterschiedliche Meinungen haben. Dies sind die Führungskompetenzen, die entweder nur von Ihnen oder nur vom Feedbacknehmer ausgewählt wurden. Das zeigt einen möglichen Unterschied in den Erwartungshaltungen zwischen Ihnen und Stefan Mustermann.
 - Stellen Sie sicher, dass der Feedbacknehmer Ihre Erwartung dazu, welche Kompetenzgruppen die meiste Aufmerksamkeit erhalten sollten, versteht.
 4. Kompetenzgruppen
 - Betrachten Sie erneut bestehende Bewertungslücken, besonders in den kritischen Führungskompetenzen. Jede Lücke zeigt eine Diskrepanz in der Wahrnehmung und Einschätzung der Feedbackgeber.
 - Achten Sie besonders auf die Bereiche, in denen entweder Ihre oder die Bewertung des Feedbacknehmers (Führungskraft) unterhalb der gewünschten Zone liegen. Wenn die Wahrnehmung der Führungskraft signifikant von denen anderer Gruppen abweicht, sollte Stefan Mustermann nach dem Grund schauen.
 5. Analyse der Führungskompetenzen
 - Prüfen Sie, wo sowohl Ihre als auch die Bewertung des Feedbacknehmers in der gewünschten Zone liegen. Dies bietet Ihnen eine exzellente Gelegenheit für die Mitarbeiter-Anerkennung. Achten Sie auf Kompetenzen, die als „Talent“ oder „Fokus“ markiert wurden. Als Talent markierte Kompetenzen weisen auf Führungskompetenzen hin, die weiterhin in der gewohnten Art genutzt werden können. Die Führungskompetenzen, die als „Fokus“ markiert wurden, benötigen dringend mehr Aufmerksamkeit. In beiden Fällen sind diese markierten Führungskompetenzen jedoch kritisch für den Erfolg.
 - Achten Sie auf die Ergebnisse, die am meisten unter der gewünschten Zone liegen, da diese definitiv Hinweise auf den Bedarf an zusätzlichem Training oder weiterer Entwicklung sind.
 - Auch hier wieder sollten Lücken zwischen den durchschnittlichen Bewertungen in einer oder mehreren Gruppen untersucht werden.
 - Achten Sie auf Bereiche, in denen Sie die Führungskraft höher bewertet haben, als sie sich selbst bewertet hat. Diese unterschiedlichen Bewertungen bieten eine exzellente Gelegenheit, um die Kommunikation und das Verständnis zwischen Ihnen und Stefan Mustermann zu verbessern.
 6. Vergleich der Feedbackgruppen

- Diese Präsentation der durchschnittlichen Ergebnisse liefert einen Überblick über die unterschiedlichen Antwortgruppen.
7. Zusammenfassung der 70 Kompetenzfragen
- Nutzen Sie diesen Abschnitt, um sich auf die aktuellen Fragen zu beziehen, aus denen die Ergebnisse für diese Kompetenz berechnet wurden.
 - Achten Sie auf "Flaggen" vor jedem Verhalten. Diese deuten eine Lücke von mindestens 3 Punkten innerhalb der Antworten einer Gruppe an.
 - Gehen Sie diesen Bereich durch, bevor Sie sich mit Stefan Mustermann treffen, damit Sie bestmöglich auf Fragen, Diskussionen über mögliche Unstimmigkeiten vorbereitet sind.
 - Stellen Sie sicher, dass Sie und Stefan Mustermann klare Handlungsschritte vereinbart haben, die mit angemessenen Zeitplänen verbunden sind.
8. Entwicklungsübersicht
- Die Führungskompetenz mit dem geringsten durchschnittlichen Ergebnis bedarf sofortiger Aufmerksamkeit. Zusätzlich wurden zwei weitere Bereiche in den Fokus genommen, da sie als kritisch für den Erfolg in diesem Job identifiziert werden konnten.

Planen Sie ein Fortschrittsgespräch mit Stefan Mustermann, um den Fortschritt in der persönlichen Entwicklung zu besprechen, und planen Sie auch die nächste Administration eines CheckPoint 360°.

Zu Ihrer Kenntnis.

Die nun folgenden Seiten wurden – in gleicher Weise – ebenfalls an die entsprechende Führungskraft (Feedbacknehmer) in Form eines persönlichen Berichtes übersandt.

Dieser Bericht bietet in Verbindung mit Ihrem Feedback und Ihrer Unterstützung eine Grundlage zur Etablierung eines individuellen Entwicklungsplan (IEP) für Stefan Mustermann.

Fokusthemen

Sie sollten Ihre persönliche Entwicklung nicht dem Zufall überlassen. Grundvoraussetzung dafür ist eine gute Planung. Wie oft haben Sie Ihre Absicht etwas zu unternehmen, sich selbst oder anderen erzählt und sind dann doch in alte Verhaltensmuster zurückgefallen? Führungskräfte gehen den Entwicklungsplänen dann konsequent nach, wenn der Entwicklungsbedarf unmittelbar mit einer beruflichen Herausforderung zu tun hat oder als eine, die eigene Leistung einschränkende, Schwachstelle empfunden wird. Denken Sie an Ihren Individuellen Entwicklungsplan (IEP) wie an jedes andere Projekt oder Businessplan. Planen Sie realistisch, mit Aktivitäten, die Sie in Ihrer täglichen Arbeit umsetzen können und orientieren Sie sich an Zielen und organisatorischen Prioritäten.

Wie Sie Ihren persönlichen Entwicklungsplan weiterführen

Menschen neigen im Allgemeinen dazu, mit ihren Stärken zu arbeiten. Auch Führungskräfte nutzen bevorzugt die Führungskompetenzen, die ihnen am besten liegen. Mit dem Wissen und der Erfahrung um einige bestimmte Führungskompetenzen, können sie diese gut in verschiedenen Situation anwenden. Wenn Ihnen dagegen als Führungskraft eine Kompetenz, die in Ihrer Organisation nachweislich wichtig ist, nicht liegt oder Sie diese nicht beherrschen, gibt es zwei Schritte, um sofort mit deren Entwicklung zu starten. - Erstens: Wenn Sie bereits wissen, was Sie anders machen sollten, um eine Führungskompetenz oder ein Verhalten zu verbessern, tun Sie es! - Zweitens: Erstellen Sie einen persönlichen Entwicklungsplan. Ihr Entwicklungsplan braucht nicht kompliziert zu sein. Die besten Entwicklungsmöglichkeiten ergeben sich im Arbeitsalltag und den haben Sie selbst in der Hand. Um diesen Prozess zu beginnen, nutzen Sie die **K-S-S** Methode:

- K** Verhaltensweisen, die Sie fortsetzen sollten, weil Sie sie auch heute schon gut beherrschen. Machen SIE WEITER DAMIT (**KEEP**-doing)!
- S** Verhaltensweisen, mit denen Sie aufhören sollten. Beim Durchgehen Ihres Feedbackberichtes haben Sie Verhaltensweisen erkannt, die sich negativ auswirken. Dies sind Hinweise auf Punkte, mit denen Sie sofort **AUFHÖREN** (**STOP** doing) sollten.
- S** Verhaltensweisen, mit denen Sie **ANFANGEN** (**START** doing) sollten. Sie haben erkannt, was Sie tun könnten, um Ihre Effektivität zu erhöhen. **BEGINNEN SIE DAMIT** so schnell wie möglich. Gewöhnen Sie sich an, Ideen, die Ihnen zur Kompetenzverbesserung im Laufe des Entwicklungsprozesses kommen, direkt umzusetzen. Machen Sie dieses **ANFANGEN** der Umsetzung zu einem festen Bestandteil Ihres Entwicklungsprozesses.

Sie können Ihren individuellen Entwicklungsplan mit diesem einfachen Prozess starten:

1. Betrachten Sie Ihre Verhaltensbewertungen in den Fokusthemen und wählen Sie die Führungskompetenzen und Verhaltensweisen aus, an denen Sie arbeiten wollen.
2. Betrachten Sie die Auflistung der "Herausfordernden Aktivitäten", die Sie ebenfalls auf den nachfolgenden Seiten innerhalb Ihrer aufgeführten Fokusthemen finden.
3. Nutzen Sie das **K-S-S** Modell (**KEEP**, **STOP** und **START** doing), um die Bereiche zu markieren, bei denen es wichtig sein wird, das eigene Verhalten auf "fortsetzen", "stoppen" oder "anfangen" zu setzen.

Fokusthema: Arbeit kompetent

Beherrschung der für den Job erforderlichen Grundlagen zeigen

Anmerkungen, um diese Verhaltensweise zu verstärken:

- Verstehen Sie die Schlüsselaufgaben Ihres Jobs und machen Sie sich mit allen Prozessen, die mit den Aufgaben verbunden sind, vertraut.
- Machen Sie sich mit Informationen vertraut, die in Bezug zu Ihrem Job stehen und Sie unterstützen. Informieren Sie sich auch über andere Arbeitsbereiche Ihres Unternehmens.
- Meistern Sie die Basis-Kompetenzen, die eine Führungskraft beherrschen muss: Zuhören, mündliche und schriftliche Kommunikation, Vertrauen erzeugen, Richtung vorgeben, Menschen entwickeln, delegieren, motivieren und Mentor sein.
- Kontinuierliches Lernen ist ein aktiver Bestandteil des modernen Lebens. Die Fundamente Ihres Jobs werden sich immer ändern und Technologie, Gewohnheit und Erfahrung spielen eine große Rolle für erfolgreiche Leistung.
- Wiederholen und üben Sie, um neues Wissen und neue Kompetenzen zu meistern.
- Zeigen Sie sich zuerst selbst energisch, motiviert und proaktiv, bevor Sie versuchen, Ihre Mitarbeiter zu motivieren. Stellen Sie sicher, dass Ihre Grundfertigkeiten up-to-date sind.
- Fordern Sie sich selbst heraus, indem Sie Projekte annehmen, die Kompetenzen erfordern, die Sie verbessern können.
- Sich intellektuell herauszufordern, wird Sie mental fit halten. Es hat sich gezeigt, dass Menschen, die lebenslang lernen, scharfsinniger, interessanter und lebendiger sind.

Herausfordernde Aktivitäten

Um ein lebenslang Lernfähiger zu werden:

- Melden Sie sich freiwillig für Fortbildungen.
- Lesen Sie relevante Bücher und Fachzeitschriften.
- Sprechen Sie mit anderen darüber, was sie tun und wie sie sich weiterbilden.
- Halten Sie nach Trends Ausschau und bereiten Sie sich darauf vor.
- Bereiten Sie sich auf zukünftige Technologiesprünge vor.
- Experimentieren Sie mit neuen Ideen.

Die Fähigkeit, neue Informationen zu lernen und zeitnah anwenden

Anmerkungen, um diese Verhaltensweise zu verstärken:

- Verbessern Sie Ihre Kompetenzen fortlaufend, um mit Veränderungen Schritt halten zu können. Auf der Stelle treten kann dazu führen, dass Sie zurückfallen.
- Setzen Sie sich spezifische Lernziele. Finden Sie die passende Methode, um Ihre schwächeren Kompetenzen zu stärken. Machen Sie persönliche und berufliche Entwicklung in diesen Bereichen zu einem Hauptziel.

- Untersuchen Sie Ihre Art, zu lernen. Einige lernen besser visuell, während andere einen größeren Erfolg beim Hören haben.
- Suchen Sie Trainings, die Zuhören, Gedächtnis und Lesen verbessern.
- Machen Sie, wenn Sie etwas Neues gelernt haben, eine Liste von möglichen Anwendungen des Gelernten. Legen Sie fest, wann die erste Gelegenheit sich vortun wird, um es umzusetzen und halten Sie sich an Ihr Vorhaben.
- Erweitern und vertiefen Sie Ihre aktuellen Stärken, indem Sie neue Wege finden, diese Führungskompetenzen anzuwenden. Bringen Sie diese Kompetenzen anderen bei und übernehmen Sie Aufgaben, die es Ihnen ermöglichen, Ihre Führungskompetenzen noch weiter zu entwickeln. Bringen Sie anderen bei, was Sie gerade gelernt haben. Das kann ein guter Weg sein, Ihr eigenes Wissen und Ihre Kompetenzen zu überprüfen.
- Bleiben Sie in Ihrem Feld auf dem Laufenden, indem Sie Konferenzen besuchen, aktuelle Magazine, Nachrichten und Zeitschriften lesen.
- Nutzen Sie die Möglichkeiten, viele Erfahrungen zu sammeln, um Ihre berufliche Entwicklung zu optimieren.

Herausfordernde Aktivitäten

- Bestimmen Sie Ihren eigenen Lernstil. Wie lernen Sie am besten? Versuchen Sie, andere Stile zu adaptieren, wenn Ihre geschäftlichen Aktivitäten das erfordern.
 - Betrachten (Beobachten, Lesen, Videos, Präsentationen)
 - Hören (durch Trainer, Audiomitschnitte)
 - Praxisorientiert handeln (legen Sie Hand an)
- Planen Sie, zu lernen! Machen Sie folgende Punkte zum Teil Ihrer täglichen Arbeit:
 - Setzen Sie sich Lernziele und setzen Sie sich diese Ziele so, dass sie eine Herausforderung darstellen.
 - Erkunden Sie verfügbare Ressourcen.
 - Lernen Sie jeden Tag etwas Neues und wenden Sie es an.
 - Schaffen Sie sich regelmäßig Zeit, um zu lernen.
 - Umgeben Sie sich mit Dingen und Unterlagen aus Ihrer Branche.
 - Prüfen Sie fortwährend Ihre Fortschritte, um zu sehen, ob Sie auch anwenden, was Sie gelernt haben.

Neue Theorien, Trends und Methoden an der passenden Stelle integrieren

Anmerkungen, um diese Verhaltensweise zu verstärken:

- Seien Sie darauf vorbereitet, die Art und Weise zu ändern, wie Sie Ihre Aufgaben erledigen oder sich geänderten Umständen anpassen. Lernen Sie, experimentieren Sie und probieren Sie auch neue Dinge aus.
- Überlegen Sie das Einleiten von Veränderungen, die Sie im Vergleich zu Wettbewerbern immer einen Schritt voraus sein lassen können.

- Wenn Sie eine für Ihre Branche wichtige neue Theorie oder Technik kennenlernen, sollten Sie Wege finden, diese so bald als möglich in ihr Geschäft zu integrieren.
- Nutzen Sie nicht automatisch die Lösungen, die Sie bereits für ältere Probleme genutzt haben, um neue Probleme zu lösen. Halten Sie Ihre Arbeitsprozesse und Techniken auf dem neuesten Stand.
- Antizipieren Sie die zukünftigen Bedürfnisse und Wünsche Ihres Kunden.
- Nehmen Sie sich regelmäßig Zeit, Veröffentlichungen oder Blogs zu lesen, die für Ihren Bereich und Ihre Branche wichtig sind. Nehmen Sie sich auch die Zeit, um zu überdenken, ob neue Ideen, von denen Sie gelesen haben, in Ihrem Bereich umgesetzt werden können.

Herausfordernde Aktivitäten

- Wählen Sie einen Bereich, der für Ihre Branche und Arbeit von besonderem Interesse ist. Erforschen Sie Ihr Thema weitestmöglich mit Hilfe von Branchenzeitschriften, Fachjournalen, Nachrichtenblättern oder Blogs. Legen Sie einen Leseordner an, in dem Sie die Artikel, die Sie lesen möchten, ablegen. Platzieren Sie den Ordner so, dass Sie ihn sehen und auch öffnen.
- Wie erfüllen Sie den Fortbildungsbedarf Ihrer Mitarbeiter in Bezug auf neue Theorien oder Prozesse in Ihrer Branche? Wie oft wenden Sie folgende Methoden an, um Ihre Mitarbeiter dazu anzuregen, neue Arbeitsweisen zu suchen und einzurichten?
 1. Ich arbeite daran, Lernbarrieren abzubauen.
 2. Ich pflege eine „lernfreundliche“ Umgebung.
 3. Ich biete Lernhilfen an, die in der Organisation zur Verfügung stehen.
 4. Ich verstehe, wie Erwachsene lernen und nutze dies zu meinem Vorteil.
 5. Ich nutze verschiedene Werkzeuge, um meine Mitarbeiter bei Lernprozessen zu begleiten.
 6. Ich akzeptiere, dass meine Mitarbeiter auch aus gemachter Erfahrung lernen.
 7. Ich erkenne, welche Art zu lernen für welchen Mitarbeiter geeignet ist und welche nicht.
 8. Ich sporne meine Mitarbeiter dazu an, dem Lernen gegenüber offenzubleiben.
 9. Ich verstehe die Faktoren, die lernen blockieren können.
 10. Ich weiß, wie ich meine Mitarbeiter motiviere.

Fokusthema: Erzielt Ergebnisse

Hindernisse überwinden, um Projekte erfolgreich abzuschließen

Anmerkungen, um diese Verhaltensweise zu verstärken:

- Bedenken Sie, dass Hindernisse Gelegenheiten sein können, die Ihnen helfen, Ihre Führungsqualitäten zu verbessern.
- Wenn Sie ein Problem erkennen, von dem Sie wünschen, dass sich jemand darum kümmert, fragen Sie sich selbst, ob Sie etwas dafür tun können.
- Identifizieren Sie die Hindernisse, die Ihren Fortschritt hemmen und entwickeln Sie Maßnahmen, um sie zu überwinden.
- Bedenken Sie, dass, wenn etwas nicht funktioniert, Sie möglicherweise einen anderen Ansatz brauchen. Finden Sie heraus, wer Ihnen helfen kann, den Sachverhalt objektiv anzusehen und in einem Brainstorming eine mögliche Lösung zu finden.
- Rufen Sie Ihr Arbeitsteam als Gruppe zusammen, um schwierige Probleme zu lösen. Nutzen Sie die Resonanz der Mitarbeiter, die in den Bereichen Erfahrung haben. Vermeiden Sie vorschnelle Beurteilung der Ideen anderer.
- Die Risikobereiche einer Planung gleich zu Anfang zu identifizieren, ist ein Weg, um sich auf mögliche Probleme vorzubereiten. Verhindern Sie Probleme, indem Sie den Grund dafür analysieren.
- Halten Sie nach neuer Technologie Ausschau, mit der Sie die Effektivität Ihrer Arbeitsgruppe verbessern können.
- Relativieren Sie Schwierigkeiten mit einer humorvollen Herangehensweise.

Herausfordernde Aktivitäten

Wenn ein Hindernis den erfolgreichen Abschluss eines Projektes gefährdet, rufen Sie Ihr Team zusammen. Fragen Sie nach Feedback aus dem Team, bedenken Sie die möglichen Gründe für das Hindernis und wägen sie alle möglichen Lösungen ab. Erstellen Sie eine Tabelle mit den folgenden Spalten, damit Sie die richtige Lösung finden:

- Hindernis
- Schreiben Sie die denkbaren Gründe für das Hindernis auf und bewerten Sie diese nach Wahrscheinlichkeit (A - Z; wobei A die größte Wahrscheinlichkeit anzeigt).
- Schreiben Sie je 5 Lösungsvorschlägen auf. Bewerten Sie diese Lösungen (1 - 5; wobei 1 die am besten erscheinende Lösung ist).
- Was sind die Schritte, um eine Lösung zu implementieren?

Hindernis	Denkbare Gründe	Wahrscheinlichkeit	Lösungsvorschläge	Lösungsbewertung	Schritte zur Lösung
	•		•		
			•		
	•		•		
			•		
	•		•		
			•		

Ergebnisse bewirken, die für andere einen hohen Standard setzen

Anmerkungen, um diese Verhaltensweise zu verstärken:

- Setzen Sie sich in jedem Geschäftsaspekt hohe Leistungsstandards.
- Arbeiten Sie daran, die Erwartungen des Kunden zu übertreffen.
- Bringen Sie jeden dazu, sich zu Qualität zu bekennen. Stellen Sie sicher, dass verstanden wird, dass der Weg zur Exzellenz der Richtige ist.
- Beurteilen Sie die Qualität der Arbeit fortlaufend. Berichten Sie sowohl über Erfolge als auch Fehlschläge mit der gleichen Offenheit.
- Vorschläge von Mitarbeitern, Vorgesetzten und Kollegen einholen.
- Gleich, wie gute die Dinge laufen, denken Sie daran, dass Verbesserungen immer möglich sind. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter dazu, gefestigte Grenzen als Herausforderung anzusehen. Inspirieren Sie sie, Grenzwerte zu erweitern, um die Ziele der Firma zu erreichen.
- Verfolgen Sie offene Punkte bis zur vollständigen Bearbeitung. Auf Problemlösung bestehen liefert ein klares Signal, dass Sie offene Punkte so schnell wie möglich lösen möchten und dass Sie gewillt sind, zu tun, was nötig ist, um Probleme zur Lösung zu bringen.

Herausfordernde Aktivitäten

- Finden Sie heraus, ob Ihre Firma effektive Leistungsbeurteilungsprozesse nutzt, die Feedback und Coaching zu spezifischen Zielen bieten. Wenn nicht, erstellen Sie selbst einen aktiven Leistungsbeurteilungsprozess, um hohe Leistungsstandards für Ihre Abteilung zu gewährleisten.
- Bitten Sie Ihre Mitarbeiter, das Team in diesen Bereichen zu evaluieren (1 = gering; 5 = hoch): Klarheit der Ziele, Kommunikation, Problemlösung, Entscheidungsfindung, Veränderung, Kundenorientierung, Qualität der Arbeit, Konfliktlösung, Arbeitsprozesse, und Feedback. Bestimmen Sie Maßnahmen für die Bewertungen, die unterhalb von 3 liegen, die diese Bewertungen verbessern werden.

Ergebnisse erreichen, die einen positiven Einfluss auf die Organisation haben

Anmerkungen, um diese Verhaltensweise zu verstärken:

- Konzentrieren Sie Ihre Anstrengungen auf die Leistungen, die zum Teamerfolg beitragen und die die Mission der Firma unterstützen. Lassen Sie sich nicht durch unwichtige Dinge

ablenken. Führen Sie mit einem Sinn für Zweckdienlichkeit und stellen Sie sicher, dass sich jeder der Vision bewusst ist.

- Versuchen Sie, wenn Sie dazu neigen, die Entscheidungsverantwortung Ihrem Vorgesetzten zuzuschreiben, Empfehlungen und Lösungen anzubieten, die die anstehende Entscheidung lenken und/oder erleichtern können.
- Stellen Sie sicher, dass jeder, der die erklärten finanziellen Ziele erreichen soll, diese auch versteht und weiß, was von ihm erwartet wird.
- Suchen Sie nach Kundenwünschen, die Sie erfüllen könnten, aber gegenwärtig nicht erfüllen. Entwickeln Sie einen Plan, diese Wünsche zu erfüllen mit zusätzlichen oder erweiterten Produkten und Angeboten.
- Akzeptieren Sie, dass Sie manchmal abteilungsübergreifend arbeiten müssen, um Ziele zu erreichen. Bauen Sie konstruktive, abteilungsübergreifend Netzwerke auf, die die Kooperation verbessern werden.
- Werden Sie kostenbewusster. Bitten Sie andere, Ausgaben zu begründen und halten Sie nach Möglichkeiten Ausschau, Kosten zu reduzieren.
- Entwickeln Sie eine firmenweite Definition von Qualität und arbeiten Sie nach dieser Definition.

Herausfordernde Aktivitäten

- Bringen Sie Ihren Mitarbeitern bei, wie Sie in firmeninternen Veranstaltungen möglichst wirksam über Ihre Arbeitsgruppe sprechen und diese repräsentieren können. Geben Sie ihnen die Gelegenheit, um über ihre Arbeit zu sprechen und Input von anderen ausserhalb der Abteilung zu erhalten. Das ist ein exzellenter Weg für sie, um zu sehen, wie ihre Arbeit in das Gesamtbild passt.
- Gehen Sie Ihren eigenen Entwicklungsplan und den Ihrer Mitarbeiter durch und sehen Sie sich auch die Bewertungskriterien an, um sich zu vergewissern, dass sie mit den Top Prioritäten der Organisation konsistent sind.
- Machen Sie sich mit dem Business Ihrer Firma vertraut, indem Sie Folgendes untersuchen. Sie werden interne Ressourcen benötigen, um diese Informationen zu erhalten.
 - Die Geschichte Ihrer Organisation, ihre Stärken und Schwächen
 - Erfolgsrelevante Schlüsselfaktoren der Firma
 - Die Statements zu Vision und Mission der Organisation
 - Der Jahresbericht/Finanzbericht der Firma
 - Kenntnisse des Finanzsystems der Firma. Auswirkungen von Entscheidungen auf Ergebnisse und Bilanzen
 - Wer sind die Mitbewerber/Wettbewerber im Markt?
 - Was unternimmt die Organisation, um die Moral aufrechtzuerhalten? Werden Belohnungen und Anerkennungen vergeben?
 - Die schriftliche Fassung der ethischen Grundlagen der Firma, falls verfügbar

Fokusthema: Motiviert erfolgreich

Menschen Anerkennung zollen, die gute Leistung bringen

Anmerkungen, um diese Verhaltensweise zu verstärken:

- Bedenken Sie ein wichtiges Management Prinzip, nämlich, dass Sie immer mehr bekommen werden von dem, was Sie belohnen. Anerkennung ermutigt Ihre Mitarbeiter, die Schritte, die zu einem positiven Ergebnis führen, zu wiederholen.
- Anerkennung ist ein Teil der emotionalen Unterstützung in Ihrem Arbeitsbereich, von dem Ihre Mitarbeiter sehr profitieren können. Es gibt andere angemessene und kreative Wege, um hervorragende Leistung zu belohnen als nur geldliche Belohnung.
- Machen Sie es sich zur Gewohnheit, Anerkennung nicht nur unter Ihren Mitarbeitern auszusprechen. Würdigen Sie jedermanns Teilhabe am Erfolg der Gruppe.
- Anerkennung gibt Ihren Mitarbeitern das Gefühl, geschätzt zu werden und die Bestätigung, dass ihre Bemühungen einen Unterschied machen werden.
- Die meisten Mitarbeiter wollen ihr Bestes geben. Anerkennung ist eine der besten Möglichkeiten, um sie in diesem Bestreben zu unterstützen. Gewöhnen Sie sich an, regelmäßig Anerkennung für gute Leistung zu geben.
- Gehen Sie durch Ihren Arbeitsbereich und sagen Sie es Ihren Mitarbeitern, wenn sie einen guten Job machen. Es wird oft gesagt, dass es vier positiver Statements bedarf, um ein einziges negatives außer Kraft zu setzen.
- Bedenken Sie, dass es in einigen Fällen unfair sein kann, viele Mitarbeiter gleichwertig für ungleiche Leistung zu belohnen.

Herausfordernde Aktivitäten

- Sprechen Sie spontane, tägliche und informelle Anerkennungen aus. Suchen Sie immer nach etwas, das Ihre Mitarbeiter gut machen. Denken Sie auf dem Weg zu Ihrer Arbeit darüber nach, auf was Sie Ihre Aufmerksamkeit jeden Tag richten möchten, dann beobachten Sie Ihre Mitarbeiter. Geben Sie unmittelbares und positives Feedback.
- Sprechen Sie Anerkennung und Lob aus, wenn ein Mitarbeiter Ihre Erwartungen zur Qualität seiner Arbeit übertrifft. Das gibt Ihrem Mitarbeiter ein Gefühl von Wertschätzung und zeigt ihm, dass seine Anstrengungen einen Unterschied machen. Erwähnen Sie folgende Punkte in mündlicher oder schriftlicher Form: Die Person, die gelobt wird, die hohe Qualität der Arbeit die beobachtet/gemessen wurde, welche Auswirkung dies auf Sie hat, welche Auswirkung dies auf die Organisation hat, und wie es anerkannt werden soll.

Beispiel: "Herr Mayer, ich habe letzte Woche beobachtet, wie Sie eine Komponente unseres Produkts abbauten und dabei einen Fehler entdeckten und korrigierten, der die Qualität des Produktes dauerhaft beeinflusste. Ich bin sehr zufrieden mit Ihrer Entschlussfreudigkeit und hervorragenden Arbeit. Es ist eine solche Erleichterung für mich, dass dieses hartnäckige Problem gelöst wurde. Die Firma war dadurch in der Lage, mehr Bestellungen zu erfüllen, weil es viel weniger Nacharbeiten gab. Und die damit verbundene Kostenersparnis habe ich noch gar nicht erwähnt. Sie haben diesen Monat eine so hervorragende Arbeit geleistet, dass ich Ihnen gerne geben/schenken/übergeben möchte. Danke für Ihren Einsatz und Ihr Qualitätsbewusstsein."

Anerkennung zeigen, wenn andere besondere Anstrengungen leisten

Anmerkungen, um diese Verhaltensweise zu verstärken:

- Beachten Sie, dass jeder das Gefühl der Wertschätzung, Dankbarkeit und des Respekts benötigt. Mitarbeiter, die Anerkennung für sich selbst empfinden, neigen dazu, kreativer und initiativreicher zu sein, und streben danach, im Job mehr zu lernen.
- Verpassen Sie nie die Gelegenheit, um Ihre Dankbarkeit für extra Leistungen, harte Arbeit und Überstunden zu zeigen. Loben Sie regelmäßig, um die Wichtigkeit guter Arbeitsleistung zu bekräftigen.
- Für die Aufrechterhaltung der Moral, im Falle eines längeren Projektes, ist es wichtig, Erfolge nicht erst zum Ende des Projekts zu feiern. Loben Sie die Erreichung von Meilensteinen auf dem Weg. Zeigen Sie Ihre Anerkennung, indem Sie kleine Erfolge feiern, während Ihr Team sich dem Ziel nähert.
- Informieren Sie andere in Ihrer Firma über die Leistung Ihres Teams.
- Erkennen Sie, wie kurze Bemerkungen die Moral heben können, z.B. „Danke“, „Gute Arbeit“ oder „Gut gemacht“.
- Ihre Mitarbeiter haben das Bedürfnis, Arbeit zu verrichten, die sie mögen. Sie fühlen sich besser, wenn ihre Führungskraft mithilft, Dinge in die Arbeit zu integrieren, die ihnen Spaß machen.
- Wenn sich Ihre Mitarbeiter nicht angenommen fühlen, sinkt die Moral und die Abwesenheits- und Verspätungsrate vergrößern sich. Die Bereitschaft zur Kooperation sinkt.
- Sprechen Sie mit Angehörigen Ihrer Mitarbeiter, wenn diese auf Firmenevents anwesend sind, und sprechen Sie anerkennend über die Leistung des betreffenden Mitarbeiters für das Unternehmen.

Herausfordernde Aktivitäten

- Sich zu bedanken, ist eine der stärksten Möglichkeiten, seine Wertschätzung zu zeigen. Aber warum sollen Sie sich bei Ihren Mitarbeitern dafür bedanken, dass sie ja nur ihre Arbeit machen? Warum ist es so schwer, sich zu bedanken? Finden Sie wenigstens vier Gründe, warum es Ihnen schwerfällt, „Danke“ zu sagen. Dann schreiben Sie vier Vorteile auf, die es hat, seine Wertschätzung mit einem „Danke“ zum Ausdruck zu bringen.
- Entscheiden Sie, wie Sie Ihren Mitarbeitern Anerkennung für Ihre Leistung zeigen können. Mitarbeiter suchen Anerkennung am meisten für ihre Arbeit. Suchen Sie drei Dinge, die Sie regelmäßig machen können, um Ihre Anerkennung für die Arbeit Ihrer Mitarbeiter zum Ausdruck zu bringen. Setzen Sie diese sofort um.

Begeisterung zeigen, die andere ansteckt und eine positive Haltung fördert

Anmerkungen, um diese Verhaltensweise zu verstärken:

- Ihre persönliche Begeisterungsfähigkeit erzeugt positive Impulse in anderen. Wirkliche Begeisterung kommt von innen.
- Die letzten 4 Buchstaben des Wortes Enthusiasmus ergeben im englischen (Enthusiasm) das Kürzel IASM, was ein Acronym für: I AM SOLD MYSELF (Ich bin selbst restlos begeistert)

ist. Um aufrechte Begeisterung zu empfinden, müssen Sie restlos von Ihren Produkten, von sich selbst und von Ihren Mitarbeitern überzeugt sein.

- Ihre persönliche Anerkennung ist oft die beste Art, um die positiven Verhaltensweisen Ihrer Mitarbeiter zu verstärken. Sie ist effektiver, als jede Anerkennung durch ein Komitee oder eine Preisverleihung.
- Eine Möglichkeit zu zeigen, dass Sie das Wissen Ihrer Mitarbeiter schätzen und ernst nehmen ist, nach deren Meinung zu fragen.
- Ihre Mitarbeiter kommen gerne zur Arbeit, wenn die Umgebung positiv und förderlich ist. Finden Sie Wege, um den Arbeitsplatz als einen Ort zu gestalten, wo man gerne ist, auch wenn die Belastung hoch ist. Helfen Sie in stressigen Zeiten wo es geht!
- Erwarten Sie große Ergebnisse. Teilen Sie eine optimistische „Wir können das“-Haltung.
- Entwickeln Sie ein Gruppengefühl und versuchen Sie, den Stolz der Gruppe auszubauen.
- Erwecken Sie Begeisterung in Ihrer Arbeitsgruppe, indem Sie Ihren Mitarbeitern das Gefühl geben, involviert und Teil des Prozesses zu sein.

Herausfordernde Aktivitäten

- Mit ausreichend Zeit kann ein einziger negativ eingestellter Mitarbeiter die positive Grundhaltung und die Begeisterung der gesamten Gruppe zerstören. Sie müssen proaktiv sein und den Grund des negativen Verhaltens einer Person kennenlernen. Wenn Sie zu lange warten, könnte die Produktivität zerstört werden. Handeln Sie, um das Problem positiv zu lösen.
- Die positive Grundhaltung und Begeisterungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter wird permanent durch Veränderungen innerhalb und außerhalb Ihrer Firma, negative Entwicklungen, Gerüchte usw. in Frage gestellt. Halten Sie den Finger am "Puls Ihres Teams". Finden Sie Dinge, mit denen Sie das Verhalten und den Enthusiasmus Ihrer Arbeitsgruppe stärken können.