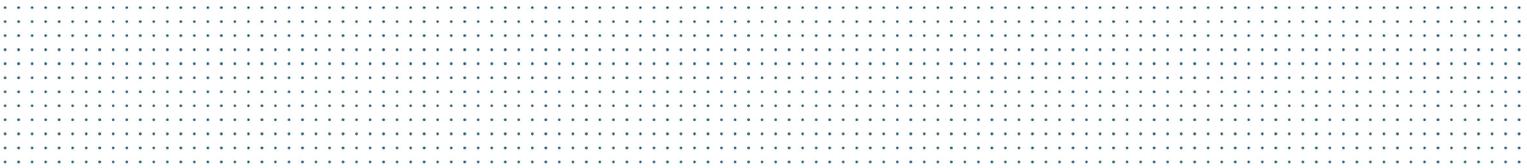




ZENGER | FOLKMAN

Extraordinary Leader

360°-Feedback-Bericht



9/14/2016

Inhaltsverzeichnis

<u>Abschnitt</u>	<u>Titel</u>	<u>Seite</u>
1	So interpretieren Sie Ihr Feedback	1
2	Index der allgemeinen Führungsfähigkeiten	3
3	Führungszeltmodell ("Leadership Tent"-Modell)	4
4	16 differenzierende Kompetenzen - Zusammenfassung	5
5	16 differenzierende Kompetenzen - Details	6
6	Engagementindex für Mitarbeiter	22
7	Bewertung nach der Wichtigkeit	23
8	Punkte mit der höchsten Bewertung	24
9	Punkte mit der niedrigsten Bewertung	25
10	Schriftliche Kommentare	26
11	Zusatzansicht: Führungszeltmodell ("Leadership Tent"-Modell)	30
12	Zusatzansicht: 16 differenzierende Kompetenzen - Zusammenfassung	32
13	Zusatzansicht: 16 differenzierende Kompetenzen - Unterschiede in der Wahrnehmung	33

So interpretieren Sie Ihr Feedback

Dieser Bericht für **xxxxxxx** enthält Feedback von:

6 Kollegen, 6 Dir. unt. Mit., 4 Sonstige, 1 Selbst

Diese Umfrageeingaben werden folgendermaßen berichtet*:

6 Kollegen, 6 Dir. unt. Mit., 4 Sonstige, 1 Selbst

Dieser Bericht vergleicht Ihre Ergebnisse mit den Normen für das **90. Perzentil für außergewöhnliche Führungskräfte** und **75. Perzentil für außergewöhnliche Führungskräfte**. Die Normen basieren auf dem 360°-Feedback der Teilnehmer verschiedener Unternehmen.

Wenn Sie diesen Bericht prüfen, denken Sie bitte daran, dass Feedback konstruktiv gemeint ist. Sie ziehen den größten Nutzen daraus, wenn Sie unvoreingenommen und konstruktiv sind und nicht nach Gründen suchen, warum das Feedback "falsch sein muss".

Definitionen und Erläuterungen:

Führungsmodell	Das Führungsmodell zeigt die fünf Verhaltens-Säulen des Führungszelts („Leadership Tent“).
16 differenzierende Kompetenzen	Die präsentierten 16 differenzierenden Kompetenzen sind in die fünf Verhaltens-Säulen des Führungsmodells aufgeteilt. Die ausführlichen Ergebnisse für jede der 16 differenzierenden Kompetenzen werden dann mit den für jeden Punkt aufgeführten Ergebnissen der Umfrage präsentiert. Bitte lesen Sie das Feedback zu jeder einzelnen Kompetenz.
Bewertung der Wichtigkeit	Dieser Abschnitt des Berichts fasst zusammen, wie andere die relative Wichtigkeit der 16 differenzierenden Kompetenzen in Bezug auf Ihren Erfolg in Ihrer derzeitigen Stellung wahrnehmen. Sehen Sie sich diesen Abschnitt durch, um festzustellen, ob es für einige Kompetenzen einen allgemeinen Konsens gibt, der Ihnen helfen könnte, erfolgreicher zu sein.
Höchste und niedrigste Bewertungen	Die nächsten beiden Abschnitte zeigen jeweils die 10 Punkte, die am positivsten und am wenigsten positiv abgeschnitten haben. Diese Informationen helfen Ihnen, Bereiche zu identifizieren, in denen Sie Stärken haben und andere, in denen Sie möglicherweise signifikante Schwächen haben.
Antworthäufigkeit	Die Antworthäufigkeit zeigt eine detaillierte Aufschlüsselung aller Punkte und wie jede Bewertergruppe darauf geantwortet hat, d. h. Vorgesetzter, Kollege, direkt unterstellter Mitarbeiter u.s.w. Verwenden Sie diese Informationen als Referenz, um zu verstehen, wie die Personen auf jeden Umfragepunkt reagiert haben.
#	Hierbei handelt es sich um die Anzahl der Bewerter zur Berechnung einer bestimmten Frage. Beispiel: Auch wenn fünf Kollegen/direkt unterstellte Mitarbeiter Ihre Umfrage ausgefüllt haben, kann es sein, dass die Bewertung für einen Punkt nur mit vier Bewertern berechnet wurde. Das bedeutet, dass eine Person einen Umfragepunkt nicht beantwortet hat.
Anhang	Der Anhang besteht aus den Abschnitten 11, 12 und 13. Die Abschnitte 11 und 12 enthalten Diagramme, die dieselben Daten wie in Abschnitt 3 und 4 darstellen, jedoch in Form von vertikalen Säulen anstelle von horizontalen Balken. Abschnitt 13 zeigt eine Tabelle, die den Unterschied zwischen Ihrer Selbstbeurteilung und der Fremdbeurteilung zusammenfassend darstellt.

So werden die Bewertungen berechnet

Die Bewertungen werden gemittelt und nach Gesamtbewertungen, Vorgesetzten, Kollegen, direkt unterstellten Mitarbeitern u.s.w. pro Kompetenz gezeigt. Die Gesamtbewertungen werden aus den Gruppenbewertungen **ohne** Ihre Selbstbewertung berechnet. Die Antworten *Weiß nicht/nicht zutreffend* sowie fehlende Antworten werden nicht in die Berechnungen einbezogen.

*Damit die Anonymität Ihrer Bewerter gewährleistet ist, werden Ergebnisse für Bewertergruppen mit weniger als 3 Personen (ausgenommen Vorgesetzter) nicht separat dargestellt. In diesen Fällen werden die Daten einer Gruppe mit zu wenig Eingaben mit denen einer anderen Gruppe kombiniert.

***Sie können jetzt Ihr Feedback interpretieren.
Viel Glück auf Ihrem Weg, eine außergewöhnliche Führungskraft zu werden.***

Ihre Bewerter

Die nachstehende Tabelle zeigt alle Personen, die Sie eingeladen haben, Ihnen ein Feedback zu geben. Dass ein Name aufgeführt wird, heißt nicht, dass diese Person auch Feedback gegeben hat.

Um die Anonymität zu wahren, werden die Daten mit den Antworten einer anderen Bewerterkategorie kombiniert, wenn einer der Bewertergruppen (außer Vorgesetzter) weniger als drei Eingänge vorweist.

Bewertergruppe	Name des Bewerters
Vorgesetzter	xxxxxxx
Kollege	xxxxxxx
Direkt unterstellter Mitarbeiter	xxxxxxx
Sonstige	xxxxxxx

Abschnitt 2: Index der allgemeinen Führungsfähigkeiten

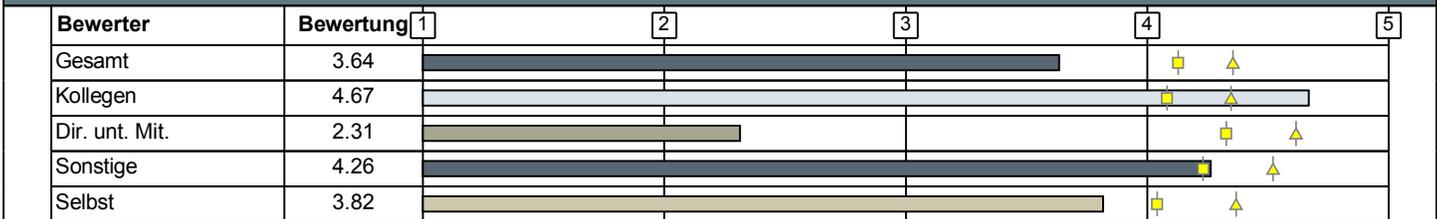
Oft wird eine gewisse Bewertung der allgemeinen Führungsfähigkeiten im Überblick gewünscht. Die nachfolgende Bewertung ist eine Kombination der Bewertungen für alle Kompetenzen.

Legende

Antwort	Beschreibung
5	Außerordentliche Stärke - Obersten 10 %
4	Stärke - Oberstes Quartil
3	Fähigkeit vorhanden - Gute Leistung
2	Verbesserungsbedürftig - Uneinheitliche Leistung
1	Stark verbesserungsbedürftig - Schlechte Leistung

Symbol	Norm
■	75. Perzentil für außergewöhnliche Führungskräfte
▲	90. Perzentil für außergewöhnliche Führungskräfte

Overall Leadership Effectiveness Index



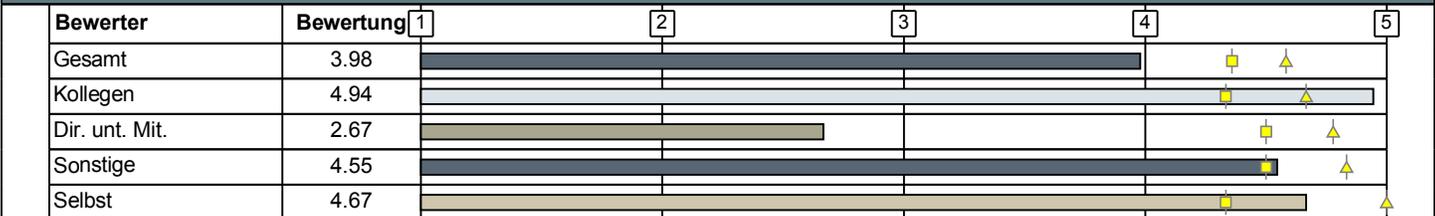
Abschnitt 3: Führungszeltmodell ("Leadership Tent"-Modell)

Legende

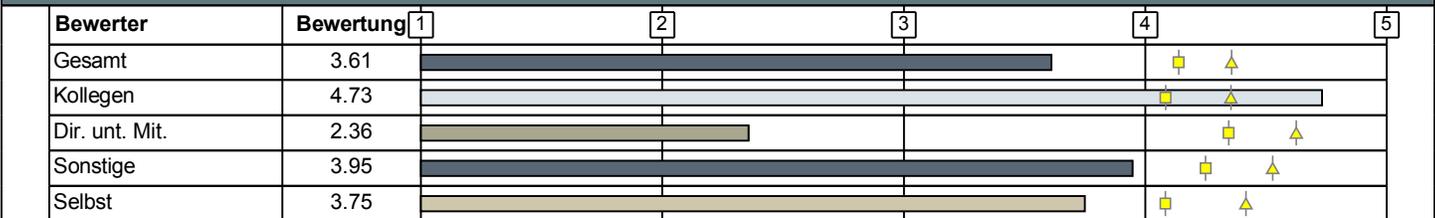
Antwort	Beschreibung
5	Außerordentliche Stärke - Obersten 10 %
4	Stärke - Oberstes Quartil
3	Fähigkeit vorhanden - Gute Leistung
2	Verbesserungsbedürftig - Uneinheitliche Leistung
1	Stark verbesserungsbedürftig - Schlechte Leistung

Symbol	Norm
■	75. Perzentil für außergewöhnliche Führungskräfte
▲	90. Perzentil für außergewöhnliche Führungskräfte

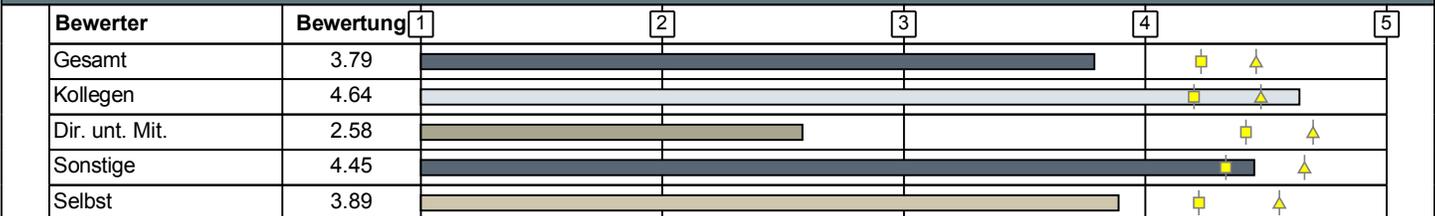
Charakter



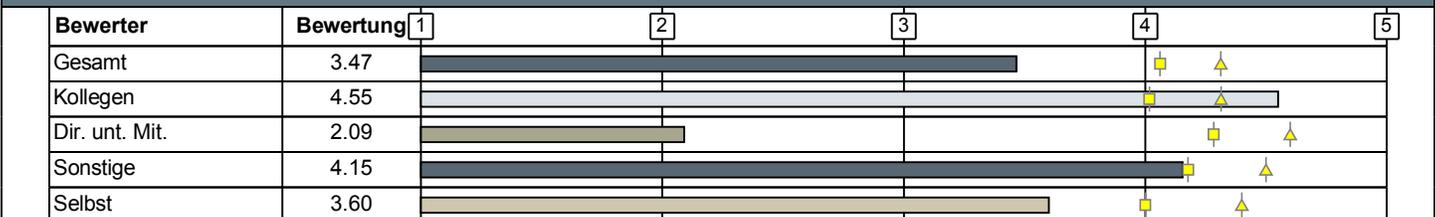
Individuelle Fähigkeiten



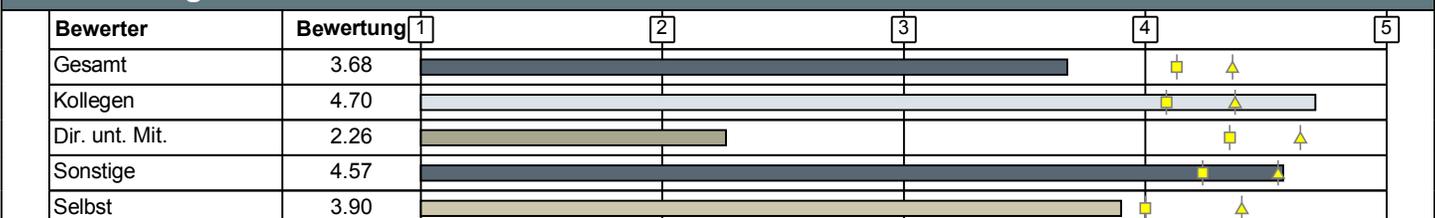
Ergebnisorientierung



Interpersonale Fähigkeiten



Veränderungen vorantreiben



Abschnitt 4: 16 differenzierende Kompetenzen - Zusammenfassung

Dieser Abschnitt bietet eine Übersicht über Ihre Kompetenzbewertungen. Hier sehen Sie im Überblick was andere für Ihre Stärken halten und was der Entwicklung bedarf. Um die Zusammensetzung aller Kompetenzen besser zu verstehen, sehen Sie sich die Punkte zur Beurteilung jeder Kompetenz in Abschnitt 5 an.

Legende

Antwort	Beschreibung
5	Außerordentliche Stärke - Obersten 10 %
4	Stärke - Oberstes Quartil
3	Fähigkeit vorhanden - Gute Leistung
2	Verbesserungsbedürftig - Uneinheitliche Leistung
1	Stark verbesserungsbedürftig - Schlechte Leistung

Symbol	Norm
	75. Perzentil für außergewöhnliche Führungskräfte
	90. Perzentil für außergewöhnliche Führungskräfte

Charakter

	Bewertung	1	2	3	4	5
Charakter	3.98					
Zeigt hohe Integrität und Ehrlichkeit	3.98					

Individuelle Fähigkeiten

	Bewertung	1	2	3	4	5
Individuelle Fähigkeiten	3.61					
Technisches/berufliches Fachwissen	3.67					
Problemlösung und -analyse	3.55					
Innovation	3.80					
Entwickelt sich selbst weiter	3.44					

Ergebnisorientierung

	Bewertung	1	2	3	4	5
Ergebnisorientierung	3.79					
Ergebnisorientiertes Handeln	3.78					
Setzt herausfordernde Ziele (sog. "Stretch Goals")	3.90					
Ergreift die Initiative	3.69					

Interpersonale Fähigkeiten

	Bewertung	1	2	3	4	5
Interpersonale Fähigkeiten	3.47					
Kommuniziert kraftvoll und effektiv	3.70					
Inspiriert und motiviert andere zu hoher Leistung	3.60					
Baut Beziehungen auf	3.05					
Entwickelt und fördert andere	3.84					
Zusammenarbeit und Teamwork	3.10					

Veränderungen vorantreiben

	Bewertung	1	2	3	4	5
Veränderungen vorantreiben	3.68					
Entwickelt strategische Perspektiven	3.89					
Veränderungsinitiative	3.63					
Verbindet die Gruppe mit der Außenwelt	3.47					

Abschnitt 5: 16 differenzierende Kompetenzen - Details

Dieser Abschnitt zeigt Ihre Ergebnisse für die 16 differenzierenden Kompetenzen. Außer der Ergebniszusammenfassung für jede Kompetenz gibt dieser Abschnitt die Ergebnisse aller Punkte an, die zur Beurteilung der spezifischen Kompetenz verwendet wurden. Die Ergebnisse der einzelnen Punkte werden basierend auf der Gesamtbewertung von "am positivsten" nach "am wenigsten positiv" sortiert. Verwenden Sie diesen Abschnitt, um zu vergleichen, wie Sie jede Bewertergruppe in Bezug auf jeden Punkt wahrnimmt.

Legende

Antwort	Beschreibung
5	Außerordentliche Stärke - Obersten 10 %
4	Stärke - Oberstes Quartil
3	Fähigkeit vorhanden - Gute Leistung
2	Verbesserungsbedürftig - Uneinheitliche Leistung
1	Stark verbesserungsbedürftig - Schlechte Leistung

Symbol	Norm
■	75. Perzentil für außergewöhnliche Führungskräfte
▲	90. Perzentil für außergewöhnliche Führungskräfte

Zeigt hohe Integrität und Ehrlichkeit (Charakter)

Bewerter	Bewertung	Bewertung					Antworthäufigkeit				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	3.98						4%	11%	17%	19%	49%
Kollegen	4.94									6%	94%
Dir. unt. Mit.	2.67						11%	28%	44%	17%	
Sonstige	4.55									45%	55%
Selbst	4.67									33%	67%

3. Achtet darauf, Verpflichtungen zu erfüllen und Versprechen zu halten.

Bewerter	#	Bewertung	Bewertung					Antworthäufigkeit				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	16	4.13							12%	12%	25%	50%
Kollegen	6	5.00										100%
Dir. unt. Mit.	6	3.00							33%	33%	33%	
Sonstige	4	4.50									50%	50%
Selbst	1	5.00										100%

1. Geht in seiner/ihrer Arbeitsgruppe mit gutem Vorbild voran.

Bewerter	#	Bewertung	Bewertung					Antworthäufigkeit				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	15	3.93							13%	27%	13%	47%
Kollegen	6	4.83									17%	83%
Dir. unt. Mit.	6	2.67							33%	67%		
Sonstige	3	4.67									33%	67%
Selbst	1	4.00									100%	

2. Steht zu seinem Wort und vermeidet es, das eine zu sagen und das andere zu tun.

Bewerter	#	Bewertung	Bewertung					Antworthäufigkeit				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	16	3.88						12%	6%	12%	19%	50%
Kollegen	6	5.00										100%
Dir. unt. Mit.	6	2.33						33%	17%	33%	17%	
Sonstige	4	4.50									50%	50%
Selbst	1	5.00										100%

Technisches/berufliches Fachwissen (Individuelle Fähigkeiten)						Antworthäufigkeit					
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	3.67						10%	14%	19%	14%	43%
Kollegen	4.82									18%	82%
Dir. unt. Mit.	2.13						25%	38%	38%		
Sonstige	4.22								22%	33%	44%
Selbst	4.00									100%	

4. Viele Leute holen seine/ihre Meinung ein.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	14	4.00							14%	21%	14%	50%
Kollegen	6	4.83									17%	83%
Dir. unt. Mit.	5	2.60							40%	60%		
Sonstige	3	4.67									33%	67%
Selbst	1	4.00									100%	

5. Seine/Ihre Fähigkeiten und Kenntnisse leisten einen wichtigen Beitrag zum Erreichen der Teamziele.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	15	3.53						13%	13%	20%	13%	40%
Kollegen	6	4.83									17%	83%
Dir. unt. Mit.	6	2.00						33%	33%	33%		
Sonstige	3	4.00								33%	33%	33%
Selbst	1	4.00									100%	

6. Aufgrund seines/ihres umfassenden Wissens und Erfahrung vertrauen Teammitglieder seinen/ihren Ideen und Meinungen.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	13	3.46						15%	15%	15%	15%	38%
Kollegen	5	4.80									20%	80%
Dir. unt. Mit.	5	1.80						40%	40%	20%		
Sonstige	3	4.00								33%	33%	33%
Selbst	1	4.00									100%	

Problemlösung und -analyse (Individuelle Fähigkeiten)						Antworthäufigkeit					
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	3.55						9%	25%	9%	16%	41%
Kollegen	4.82									18%	82%
Dir. unt. Mit.	1.94						22%	61%	17%		
Sonstige	4.33								11%	44%	44%
Selbst	4.00								33%	33%	33%

8. Andere vertrauen bei Entscheidungen auf sein/ihr gutes Urteilsvermögen.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	14	3.71						7%	14%	21%	14%	43%
Kollegen	5	5.00										100%
Dir. unt. Mit.	6	2.33						17%	33%	50%		
Sonstige	3	4.33									67%	33%
Selbst	1	3.00								100%		

9. Erkennt neue Trends, potenzielle Probleme und Gelegenheiten früh.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	15	3.67							40%		13%	47%
Kollegen	6	4.83									17%	83%
Dir. unt. Mit.	6	2.00							100%			
Sonstige	3	4.67									33%	67%
Selbst	1	5.00										100%

7. Kann Probleme voraussehen und schnell darauf reagieren.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	15	3.27						20%	20%	7%	20%	33%
Kollegen	6	4.67									33%	67%
Dir. unt. Mit.	6	1.50						50%	50%			
Sonstige	3	4.00								33%	33%	33%
Selbst	1	4.00									100%	

Innovation (Individuelle Fähigkeiten)						Antworthäufigkeit						
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	3.80							18%	20%	25%	36%	
Kollegen	4.71									29%	71%	
Dir. unt. Mit.	2.72							44%	39%	17%		
Sonstige	4.22								22%	33%	44%	
Selbst	4.00								33%	33%	33%	

10. Bestärkt andere häufig darin, neue Ansätze und Ideen in Erwägung zu ziehen (vermeidet es an dem ‚einzig richtigen Weg‘ festzuhalten).						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	15	4.00							7%	27%	27%	40%	
Kollegen	6	4.83									17%	83%	
Dir. unt. Mit.	6	3.17							17%	50%	33%		
Sonstige	3	4.00								33%	33%	33%	
Selbst	1	5.00										100%	

12. Hinterfragt Standardansätze in einer konstruktiven Art und verbessert Prozesse, um die Arbeit zu erledigen.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	14	3.79							29%	7%	21%	43%	
Kollegen	5	4.80									20%	80%	
Dir. unt. Mit.	6	2.50							67%	17%	17%		
Sonstige	3	4.67									33%	67%	
Selbst	1	4.00									100%		

11. Findet Wege, neue Ideen zu verbessern, anstatt sie zu verwerfen.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	15	3.60							20%	27%	27%	27%	
Kollegen	6	4.50									50%	50%	
Dir. unt. Mit.	6	2.50							50%	50%			
Sonstige	3	4.00								33%	33%	33%	
Selbst	1	3.00								100%			

Entwickelt sich selbst weiter (Individuelle Fähigkeiten)						Antworthäufigkeit					
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	3.44						7%	18%	29%	18%	29%
Kollegen	4.56								19%	6%	75%
Dir. unt. Mit.	2.61						11%	33%	44%	6%	6%
Sonstige	3.18						9%	18%	18%	55%	
Selbst	3.00								100%		

14. Sucht aktiv nach Gelegenheiten, Feedback zu erhalten, um sich zu verbessern.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	15	3.60						7%	13%	27%	20%	33%
Kollegen	5	4.60								20%		80%
Dir. unt. Mit.	6	3.17							33%	33%	17%	17%
Sonstige	4	3.00						25%		25%	50%	
Selbst	1	3.00								100%		

15. Sorgt für eine Atmosphäre kontinuierlicher Verbesserung in der er/sie selbst und andere danach streben die erwarteten Resultate zu übertreffen.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	16	3.44							31%	19%	25%	25%
Kollegen	6	4.50								17%	17%	67%
Dir. unt. Mit.	6	2.33							67%	33%		
Sonstige	4	3.50							25%		75%	
Selbst	1	3.00								100%		

13. Strengt sich an, aus Rückmeldungen anderer zu lernen und sich zu verbessern.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	14	3.29						14%	7%	43%	7%	29%
Kollegen	5	4.60								20%		80%
Dir. unt. Mit.	6	2.33						33%		67%		
Sonstige	3	3.00							33%	33%	33%	
Selbst	1	3.00								100%		

Ergebnisorientiertes Handeln (Ergebnisorientierung)						Antworthäufigkeit					
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	3.78						7%	13%	17%	22%	41%
Kollegen	4.69								6%	19%	75%
Dir. unt. Mit.	2.50						17%	33%	33%	17%	
Sonstige	4.50								8%	33%	58%
Selbst	3.67								33%	67%	

18. Verfolgt Ziele konsequent bis zu einem erfolgreichen Abschluss, d.h. lässt sich nicht ablenken bevor ein Ziel erreicht ist.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	16	4.00						6%	12%	6%	25%	50%
Kollegen	6	4.83									17%	83%
Dir. unt. Mit.	6	2.67						17%	33%	17%	33%	
Sonstige	4	4.75									25%	75%
Selbst	1	4.00									100%	

16. Tut alles, was möglich ist, um Ziele zu erreichen.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	15	3.67						7%	7%	33%	20%	33%
Kollegen	5	4.60								20%		80%
Dir. unt. Mit.	6	2.67						17%	17%	50%	17%	
Sonstige	4	4.00								25%	50%	25%
Selbst	1	3.00								100%		

17. Erreicht vereinbarte Ziele in der vorgegeben Zeit.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	15	3.67						7%	20%	13%	20%	40%
Kollegen	5	4.60									40%	60%
Dir. unt. Mit.	6	2.17						17%	50%	33%		
Sonstige	4	4.75									25%	75%
Selbst	1	4.00									100%	

Setzt herausfordernde Ziele (sog. "Stretch Goals") (Ergebnisorientierung)						Antworthäufigkeit						
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	3.90							5%	8%	22%	22%	42%
Kollegen	4.53								13%	20%	67%	
Dir. unt. Mit.	2.87						13%	20%	40%	20%	7%	
Sonstige	4.50								10%	30%	60%	
Selbst	4.00									100%		

19. Legt hohe Standards für ausgezeichnete Leistung der Arbeitsgruppe fest.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	14	4.21								29%	21%	50%	
Kollegen	6	4.50								17%	17%	67%	
Dir. unt. Mit.	5	3.60								60%	20%	20%	
Sonstige	3	4.67									33%	67%	
Selbst	1	4.00									100%		

21. Hält andere dazu an, sich auf das Ziel mit der höchsten Priorität zu fokussieren.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	14	3.79						7%	7%	21%	29%	36%	
Kollegen	4	4.75									25%	75%	
Dir. unt. Mit.	6	2.83						17%	17%	33%	33%		
Sonstige	4	4.25								25%	25%	50%	
Selbst	1	4.00									100%		

20. Kann andere Personen geschickt dazu bringen, nach Zielen zu streben, die über das hinausgehen, was sie bisher für möglich gehalten haben.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	12	3.67						8%	17%	17%	17%	42%	
Kollegen	5	4.40								20%	20%	60%	
Dir. unt. Mit.	4	2.00						25%	50%	25%			
Sonstige	3	4.67									33%	67%	
Selbst	1	4.00									100%		

Ergreift die Initiative (Ergebnisorientierung)						Antworthäufigkeit						
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	3.69							5%	19%	17%	21%	38%
Kollegen	4.69										31%	69%
Dir. unt. Mit.	2.41						12%	47%	29%	12%		
Sonstige	4.33								22%	22%	56%	
Selbst	4.00									100%		

22. Man kann sich stets darauf verlassen, dass er/sie seinen/ihren Verpflichtungen nachkommt.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	16	3.81							31%	6%	12%	50%
Kollegen	6	5.00										100%
Dir. unt. Mit.	6	2.17							83%	17%		
Sonstige	4	4.50									50%	50%
Selbst	1	4.00									100%	

23. Geht freiwillig und bewusst weit über das Notwendige hinaus.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	13	3.62						8%	8%	31%	23%	31%
Kollegen	5	4.40									60%	40%
Dir. unt. Mit.	5	2.40						20%	20%	60%		
Sonstige	3	4.33								33%		67%
Selbst	1	4.00									100%	

24. Nimmt neue anspruchsvolle Ziele begeistert an, für die er/sie persönlich verantwortlich ist.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	13	3.62						8%	15%	15%	31%	31%
Kollegen	5	4.60									40%	60%
Dir. unt. Mit.	6	2.67						17%	33%	17%	33%	
Sonstige	2	4.00								50%		50%
Selbst	1	4.00									100%	

Kommuniziert kraftvoll und effektiv (Interpersonale Fähigkeiten)						Antworthäufigkeit						
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	3.70							6%	19%	17%	13%	45%
Kollegen	4.67									6%	22%	72%
Dir. unt. Mit.	2.22						17%	50%	28%	6%		
Sonstige	4.55								18%	9%	73%	
Selbst	3.00							33%	33%	33%		

26. Ist gut darin, Wissen zu kommunizieren und Probleme und Aufgaben zu erfassen.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	16	3.94						6%	12%	19%	6%	56%
Kollegen	6	4.83									17%	83%
Dir. unt. Mit.	6	2.33						17%	33%	50%		
Sonstige	4	5.00										100%
Selbst	1	3.00								100%		

25. Zeigt Ziele und Sinn klar auf.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	16	3.63						12%	19%	6%	19%	44%
Kollegen	6	4.67									33%	67%
Dir. unt. Mit.	6	2.00						33%	50%		17%	
Sonstige	4	4.50								25%		75%
Selbst	1	4.00									100%	

27. Hilft anderen dabei zu verstehen, wie ihre Arbeit zum übergeordneten Ziel des Unternehmens beiträgt.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	15	3.53							27%	27%	13%	33%
Kollegen	6	4.50								17%	17%	67%
Dir. unt. Mit.	6	2.33							67%	33%		
Sonstige	3	4.00								33%	33%	33%
Selbst	1	2.00							100%			

Inspiriert und motiviert andere zu hoher Leistung (Interpersonale Fähigkeiten)						Antworthäufigkeit					
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	3.60						6%	21%	21%	9%	43%
Kollegen	4.61								11%	17%	72%
Dir. unt. Mit.	2.11						17%	56%	28%		
Sonstige	4.36								27%	9%	64%
Selbst	4.00									100%	

28. Regt andere Personen an, außergewöhnliche Ergebnisse zu erbringen.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	15	3.73							20%	27%	13%	40%
Kollegen	6	4.67									33%	67%
Dir. unt. Mit.	6	2.50							50%	50%		
Sonstige	3	4.33								33%		67%
Selbst	1	4.00									100%	

30. Bringt ein hohes Maß an Energie und Enthusiasmus in die Gruppe ein.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	16	3.69						12%	12%	19%	6%	50%
Kollegen	6	4.83									17%	83%
Dir. unt. Mit.	6	2.00						33%	33%	33%		
Sonstige	4	4.50								25%		75%
Selbst	1	4.00									100%	

29. Inspiriert andere zu einem hohen Maß an Leistungsbereitschaft und -fähigkeit.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	16	3.38						6%	31%	19%	6%	38%
Kollegen	6	4.33								33%		67%
Dir. unt. Mit.	6	1.83						17%	83%			
Sonstige	4	4.25								25%	25%	50%
Selbst	1	4.00									100%	

Baut Beziehungen auf (Interpersonale Fähigkeiten)						Antworthäufigkeit						
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	3.05							14%	24%	19%	29%	14%
Kollegen	4.23									15%	46%	38%
Dir. unt. Mit.	1.89						33%	50%	11%	6%		
Sonstige	3.55							9%	36%	45%	9%	
Selbst	3.67								33%	67%		

32. Alle Mitglieder der Arbeitsgruppe vertrauen ihm/ihr.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	13	3.23						8%	31%	15%	23%	23%
Kollegen	4	4.50									50%	50%
Dir. unt. Mit.	6	2.00						17%	67%	17%		
Sonstige	3	4.00								33%	33%	33%
Selbst	1	4.00									100%	

31. Wägt ab, zwischen der Erreichung von Zielen und der Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse anderer.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	15	3.20						7%	20%	27%	40%	7%
Kollegen	5	4.00								20%	60%	20%
Dir. unt. Mit.	6	2.33						17%	50%	17%	17%	
Sonstige	4	3.50								50%	50%	
Selbst	1	4.00									100%	

33. Hat ein Gespür für die Probleme und Bedenken der Personen in der Arbeitsgruppe.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	14	2.71						29%	21%	14%	21%	14%
Kollegen	4	4.25								25%	25%	50%
Dir. unt. Mit.	6	1.33						67%	33%			
Sonstige	4	3.25							25%	25%	50%	
Selbst	1	3.00								100%		

Entwickelt und fördert andere (Interpersonale Fähigkeiten)						Antworthäufigkeit					
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	3.84						5%	14%	19%	19%	44%
Kollegen	4.65								12%	12%	76%
Dir. unt. Mit.	2.71						12%	35%	24%	29%	
Sonstige	4.44								22%	11%	67%
Selbst	4.00									100%	

36. Gibt ehrliches und hilfreiches Feedback.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	14	4.14							7%	21%	21%	50%
Kollegen	5	5.00										100%
Dir. unt. Mit.	6	3.33							17%	33%	50%	
Sonstige	3	4.33								33%		67%
Selbst	1	4.00									100%	

35. Ist ernsthaft um die Entwicklung anderer bemüht.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	14	3.79						7%	14%	14%	21%	43%
Kollegen	6	4.50								17%	17%	67%
Dir. unt. Mit.	5	2.60						20%	40%		40%	
Sonstige	3	4.33								33%		67%
Selbst	1	4.00									100%	

34. Fungiert als Coach und Mentor für andere.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	15	3.60						7%	20%	20%	13%	40%
Kollegen	6	4.50								17%	17%	67%
Dir. unt. Mit.	6	2.17						17%	50%	33%		
Sonstige	3	4.67									33%	67%
Selbst	1	4.00									100%	

Zusammenarbeit und Teamwork (Interpersonale Fähigkeiten)						Antworthäufigkeit					
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	3.10						29%	12%	10%	21%	29%
Kollegen	4.50								14%	21%	64%
Dir. unt. Mit.	1.56						61%	28%	6%	6%	
Sonstige	3.90						10%		10%	50%	30%
Selbst	3.33								67%	33%	

37. Fördert ein hohes Maß an Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern der Arbeitsgruppe.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	14	3.57						14%	14%	7%	29%	36%
Kollegen	5	4.80									20%	80%
Dir. unt. Mit.	6	2.17						33%	33%	17%	17%	
Sonstige	3	4.33									67%	33%
Selbst	1	3.00								100%		

39. Erreicht Ziele, die einen hohen Grad der Kooperation mit Personen in anderen Bereichen des Unternehmens verlangen.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	13	3.08						23%	23%	8%	15%	31%
Kollegen	4	4.25								25%	25%	50%
Dir. unt. Mit.	6	1.50						50%	50%			
Sonstige	3	4.67									33%	67%
Selbst	1	3.00								100%		

38. Löst Konflikte innerhalb der Arbeitsgruppe.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	15	2.67						47%		13%	20%	20%
Kollegen	5	4.40								20%	20%	60%
Dir. unt. Mit.	6	1.00						100%				
Sonstige	4	3.00						25%		25%	50%	
Selbst	1	4.00									100%	

Entwickelt strategische Perspektiven (Veränderungen vorantreiben)						Antworthäufigkeit						
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	3.89							6%	15%	15%	11%	53%
Kollegen	4.83										17%	83%
Dir. unt. Mit.	2.44						17%	39%	33%	6%	6%	
Sonstige	4.73								9%	9%	82%	
Selbst	4.33									67%	33%	

42. Richtet seine/ihre Perspektive über die täglichen Aufgaben hinaus, um längerfristige, breiter gefächerte Geschäftsentscheidungen zu treffen.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	16	4.13						6%	6%	12%	19%	56%
Kollegen	6	4.83									17%	83%
Dir. unt. Mit.	6	3.00						17%	17%	33%	17%	17%
Sonstige	4	4.75									25%	75%
Selbst	1	4.00									100%	

41. Behält einen klaren Überblick zwischen dem Ganzen und den Details.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	16	3.88						12%	12%	12%		62%
Kollegen	6	5.00										100%
Dir. unt. Mit.	6	2.00						33%	33%	33%		
Sonstige	4	5.00										100%
Selbst	1	5.00										100%

40. Hilft anderen, ein Verständnis für die Vision und Zielsetzungen des Unternehmens zu entwickeln, damit sie diese in anspruchsvollen und bedeutungsvollen Zielen für sich umsetzen können.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	15	3.67							27%	20%	13%	40%
Kollegen	6	4.67									33%	67%
Dir. unt. Mit.	6	2.33							67%	33%		
Sonstige	3	4.33								33%		67%
Selbst	1	4.00									100%	

Veränderungsinitiative (Veränderungen vorantreiben)						Antworthäufigkeit					
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	3.63						11%	18%	11%	20%	41%
Kollegen	4.59								5%	32%	64%
Dir. unt. Mit.	2.17						26%	43%	22%	4%	4%
Sonstige	4.73									27%	73%
Selbst	3.50								50%	50%	

44. Ist bereit, sich für neue Projekte oder Programme einzusetzen und sie so zu präsentieren, dass andere sie unterstützen.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	15	3.93							27%	7%	13%	53%
Kollegen	6	4.83									17%	83%
Dir. unt. Mit.	6	2.67							67%	17%		17%
Sonstige	3	4.67									33%	67%
Selbst	1	3.00								100%		

46. Hat den Mut, Änderungen durchzusetzen, die das Unternehmen verbessern.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	13	3.69						8%	15%	8%	38%	31%
Kollegen	5	4.40									60%	40%
Dir. unt. Mit.	5	2.40						20%	40%	20%	20%	
Sonstige	3	4.67									33%	67%
Selbst	1	4.00									100%	

45. Ist sehr gut darin, Projekte, Programme oder Produkte zu vermarkten.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	14	3.50						14%	14%	21%	7%	43%
Kollegen	5	4.40								20%	20%	60%
Dir. unt. Mit.	6	2.00						33%	33%	33%		
Sonstige	3	5.00										100%
Selbst	1	3.00								100%		

43. Erkennt schnell wo Veränderung notwendig ist.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	14	3.36						21%	14%	7%	21%	36%
Kollegen	6	4.67									33%	67%
Dir. unt. Mit.	6	1.67						50%	33%	17%		
Sonstige	2	4.50									50%	50%
Selbst	1	4.00									100%	

Verbindet die Gruppe mit der Außenwelt (Veränderungen vorantreiben)						Antworthäufigkeit						
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	3.47							11%	17%	19%	19%	33%
Kollegen	4.71								7%	14%	79%	
Dir. unt. Mit.	2.19						25%	38%	31%	6%		
Sonstige	4.00								17%	67%	17%	
Selbst	4.00									100%		

47. Macht anderen verständlich, dass es die Mission und das Ziel des Unternehmens ist, die Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	9	3.78								56%	11%	33%
Kollegen	4	4.75									25%	75%
Dir. unt. Mit.	4	3.00								100%		
Sonstige	1	3.00								100%		
Selbst	1	4.00									100%	

48. Hat die Fähigkeit demonstriert, das Unternehmen Schlüsselgruppen gegenüber zu repräsentieren.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	13	3.46						8%	23%	15%	23%	31%
Kollegen	5	4.60								20%		80%
Dir. unt. Mit.	6	2.33						17%	50%	17%	17%	
Sonstige	2	4.00									100%	
Selbst	1	4.00									100%	

49. Streckt für das Unternehmen seine/ihre Fühler aus und bringt relevante Informationen ein, die der Gruppe nützen.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	14	3.29						21%	21%		21%	36%
Kollegen	5	4.80									20%	80%
Dir. unt. Mit.	6	1.50						50%	50%			
Sonstige	3	4.33									67%	33%
Selbst	1	4.00									100%	

Abschnitt 6: Engagementindex für Mitarbeiter

Dieser Abschnitt zeigt detaillierte Ergebnisse für den Engagementindex für Mitarbeiter (ECI, Employee Commitment Index), der misst, in welchem Ausmaß Ihre direkt unterstellten Mitarbeiter zufrieden und motiviert sind, ihre Arbeit zu erledigen. Die Ergebnisse der einzelnen Punkte werden von "am positivsten" nach "am wenigsten positiv" sortiert. Falls Sie nicht genügend Feedback von direkt unterstellten Mitarbeitern erhalten haben, zeigt dieser Abschnitt keine Bewertungen.

Legende

Antwort	Beschreibung
5	Stimme sehr zu
4	Stimme zu
3	Neutral
2	Stimme nicht zu
1	Stimme überhaupt nicht zu

Symbol	Norm
■	75. Perzentil für außergewöhnliche Führungskräfte
▲	90. Perzentil für außergewöhnliche Führungskräfte

Engagement Index für Mitarbeiter

Bewerter	Bewertung	Antworthäufigkeit				
		1	2	3	4	5
Dir. unt. Mit.	2.43					

52. Ich würde dieses Unternehmen als guten Arbeitsplatz weiterempfehlen.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Dir. unt. Mit.	6	2.83							33%	50%	17%	

54. Alles in allem bin ich mit diesem Unternehmen als Arbeitgeber zufrieden.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Dir. unt. Mit.	6	2.67						50%	33%	17%		

51. Meine Arbeitsumgebung ist ein Ort, an dem Mitarbeiter von sich aus ihr Bestes geben.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Dir. unt. Mit.	6	2.50							67%	17%	17%	

50. Ich bin zuversichtlich, dass dieses Unternehmen seine strategischen Ziele erreichen wird.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Dir. unt. Mit.	6	2.17						17%	67%		17%	

53. Ich denke nur selten daran, das Unternehmen zu wechseln.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Dir. unt. Mit.	6	2.00						17%	67%	17%		

Abschnitt 7: Bewertung nach der Wichtigkeit

Dieser Abschnitt zeigt die 16 differenzierenden Kompetenzen von der wichtigsten zur unwichtigsten. Die Bewerter wurden gebeten, vier Kompetenzen auszuwählen, die – falls mit höchstem Fachwissen und Erfahrung ausgeführt – den größten Einfluss auf Ihre Rolle haben würden. In diesem Abschnitt geht es nicht darum, wie gut Sie Ihre Aufgaben derzeit erledigen, sondern nur darum, wie wichtig diese Kompetenzen für Sie sind, um in Ihrer derzeitigen Position ausgesprochen effektiv sein zu können. Das Sternchensymbol (*) und gelbe Unterlegung geben die Kompetenzen an, die Sie selbst als die wichtigsten bewertet haben. Die in der nachstehenden Tabelle aufgeführten Zahlen geben an, wie oft jede Kompetenz von den verschiedenen Bewertergruppen gewählt wurde. Die Spalte mit der Überschrift "Bewertung" zeigt Ihre Leistung in dieser Kompetenz, gemessen an Gesamtbewertung aller Ihrer Bewerter (außer Ihren eigenen Antworten).

KOMPETENZ	Bewertung	Gesamt	Kollege	Dir. unt. Mit.	Sonstige
* Kommuniziert kraftvoll und effektiv	3.70	9	3	4	2
Entwickelt strategische Perspektiven	3.89	9	4	3	2
Problemlösung und -analyse	3.55	7	2	4	1
* Inspiriert und motiviert andere zu hoher Leistung	3.60	7	5	2	
Zeigt hohe Integrität und Ehrlichkeit	3.98	5	3	2	
Technisches/berufliches Fachwissen	3.67	4	4		
* Zusammenarbeit und Teamwork	3.10	4		2	2
Ergebnisorientiertes Handeln	3.78	3	1	2	
Setzt herausfordernde Ziele (sog. "Stretch Goals")	3.90	3			3
Baut Beziehungen auf	3.05	3		1	2
Veränderungsinitiative	3.63	3	1		2
Verbindet die Gruppe mit der Außenwelt	3.47	3		3	
Innovation	3.80	2	1		1
Entwickelt sich selbst weiter	3.44	2		1	1
Ergreift die Initiative	3.69				
* Entwickelt und fördert andere	3.84				

Abschnitt 8: Punkte mit der höchsten Bewertung

Dieser Abschnitt gibt die Punkte mit den höchsten Gesamtbewertungen an. Selbst ein Punkt mit hoher Bewertung kann durchaus verbesserungsbedürftig sein.

10 am höchsten bewertete Punkte	Kompetenz	Gesamt	Kollege	Dir. unt. Mit.	Sonstige	Selbst
19. Legt hohe Standards für ausgezeichnete Leistung der Arbeitsgruppe fest.	Setzt herausfordernde Ziele (sog. "Stretch Goals")	4.21	4.50	3.60	4.67	4.00
36. Gibt ehrliches und hilfreiches Feedback.	Entwickelt und fördert andere	4.14	5.00	3.33	4.33	4.00
3. Achtet darauf, Verpflichtungen zu erfüllen und Versprechen zu halten.	Zeigt hohe Integrität und Ehrlichkeit	4.13	5.00	3.00	4.50	5.00
42. Richtet seine/ihre Perspektive über die täglichen Aufgaben hinaus, um längerfristige, breiter gefächerte Geschäftsentscheidungen zu treffen.	Entwickelt strategische Perspektiven	4.13	4.83	3.00	4.75	4.00
18. Verfolgt Ziele konsequent bis zu einem erfolgreichen Abschluss, d.h. lässt sich nicht ablenken bevor ein Ziel erreicht ist.	Ergebnisorientiertes Handeln	4.00	4.83	2.67	4.75	4.00
4. Viele Leute holen seine/ihre Meinung ein.	Technisches/berufliches Fachwissen	4.00	4.83	2.60	4.67	4.00
10. Bestärkt andere häufig darin, neue Ansätze und Ideen in Erwägung zu ziehen (vermeidet es an dem ‚einzig richtigen Weg‘ festzuhalten).	Innovation	4.00	4.83	3.17	4.00	5.00
26. Ist gut darin, Wissen zu kommunizieren und Probleme und Aufgaben zu erfassen.	Kommuniziert kraftvoll und effektiv	3.94	4.83	2.33	5.00	3.00
1. Geht in seiner/ihrer Arbeitsgruppe mit gutem Vorbild voran.	Zeigt hohe Integrität und Ehrlichkeit	3.93	4.83	2.67	4.67	4.00
44. Ist bereit, sich für neue Projekte oder Programme einzusetzen und sie so zu präsentieren, dass andere sie unterstützen.	Veränderungsinitiative	3.93	4.83	2.67	4.67	3.00

Abschnitt 9: Punkte mit der niedrigsten Bewertung

Dieser Abschnitt gibt die Punkte mit den niedrigsten Gesamtbewertungen an. Sie sollten nicht unbedingt davon ausgehen, dass ein Punkt auf dieser Liste tatsächlich ein erhebliches Problem ist.

10 am niedrigsten bewertete Punkte	Kompetenz	Gesamt	Kollege	Dir. unt. Mit.	Sonstige	Selbst
38. Löst Konflikte innerhalb der Arbeitsgruppe.	Zusammenarbeit und Teamwork	2.67	4.40	1.00	3.00	4.00
33. Hat ein Gespür für die Probleme und Bedenken der Personen in der Arbeitsgruppe.	Baut Beziehungen auf	2.71	4.25	1.33	3.25	3.00
39. Erreicht Ziele, die einen hohen Grad der Kooperation mit Personen in anderen Bereichen des Unternehmens verlangen.	Zusammenarbeit und Teamwork	3.08	4.25	1.50	4.67	3.00
31. Wägt ab, zwischen der Erreichung von Zielen und der Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse anderer.	Baut Beziehungen auf	3.20	4.00	2.33	3.50	4.00
32. Alle Mitglieder der Arbeitsgruppe vertrauen ihm/ihr.	Baut Beziehungen auf	3.23	4.50	2.00	4.00	4.00
7. Kann Probleme voraussehen und schnell darauf reagieren.	Problemlösung und -analyse	3.27	4.67	1.50	4.00	4.00
13. Strengt sich an, aus Rückmeldungen anderer zu lernen und sich zu verbessern.	Entwickelt sich selbst weiter	3.29	4.60	2.33	3.00	3.00
49. Streckt für das Unternehmen seine/ihre Fühler aus und bringt relevante Informationen ein, die der Gruppe nützen.	Verbindet die Gruppe mit der Außenwelt	3.29	4.80	1.50	4.33	4.00
43. Erkennt schnell wo Veränderung notwendig ist.	Veränderungsinitiative	3.36	4.67	1.67	4.50	4.00
29. Inspiriert andere zu einem hohen Maß an Leistungsbereitschaft und -fähigkeit.	Inspiriert und motiviert andere zu hoher Leistung	3.38	4.33	1.83	4.25	4.00

Abschnitt 10: Schriftliche Kommentare

Dieser Abschnitt gibt die schriftlichen Kommentare Ihrer Bewerber wörtlich wieder. Hauptaugenmerk sollte sein, die Kommentare durchzulesen, ohne den Bewerber persönlich identifizieren zu wollen. Verwenden Sie diesen Abschnitt als ergänzende Information.

A. Bitte führen Sie die Führungsqualitäten und -fähigkeiten auf, die Sie für Stärken von dieser Person halten.

Kollegen

Ehrlichkeit, Innovationsfähigkeit, strategisches Denken, Leistungsbereitschaft

Die Einnahme der berühmten "Vogelperspektive" auf ein Problem bzw. einen Problemkomplex, um die zentralen Fragestellungen herauszuarbeiten.

ehrllich, verbindlich, verlässlich, verantwortungsbewußt, kompetent, kann zuhören, handelt überlegt, immer gefasst, sozial, ausgleichend, er ist niemals überheblich oder arrogant in seinem Auftreten

herausragender Wissenschaftler, innovativ, strategisch, integer, ehrlich, direkt, kommunikativ, integrativ, an Problemlösungen interessiert,

Herr xxxxxxx handelt stets wohlüberlegt und denkt in strategischen Dimensionen, wobei er in der Lage ist, die zugehörigen Einzelschritte der Strategie zu benennen. Er versteht es, seine Gedanken, seien es fachliche, organisatorische oder strategische, anderen mitzuteilen, so dass sie diese verstehen. Die Sachlichkeit in der Begründung ist ihm wichtig, damit seine Gesprächspartner ihn nicht nur verstehen, sondern auch seine Beweggründe für mögliche Entscheidungen nachvollziehen können. In seinem Arbeitsumfeld sieht er die Gegenwart, denkt aber in der Zukunft. D.h. basierend auf den heutigen Lösungen erkennt er Lösungsansätze für zukünftige Problemstellungen. Auf der einen Seite ist er ein Pragmatiker, auf der anderen Seite ein Vordenker bzw. Visionär, der jedoch den Bezug zur Realität besitzt.

Dir. unt. Mit.

Eigene abgrenzbare Themen werden mit großen Nachdruck verfolgt.

ruhiges und besonnenes Auftreten

xxxxxxx möchte mit viel Engagement die Wissenschaft mit neuen Erkenntnissen voranbringen.

Herr xxxxxxx ist klar strukturiert und legt großen Wert auf das Einhalten von Formalien.

Diese Stärke kann allerdings auch leicht in eine Schwäche umkehren, wenn ein Loslassen von Prinzipien in manchen Situationen zielführender, effizienter und effektiver wäre.

Intigrität und Einhalten von Zusagen sind ihm sehr wichtig.

Beharrlichkeit, Disziplin

Integrität, Einhalten von Zusagen, Wissenschaftlichkeit.

Konsequentes Verfolgen von wenigen Forschungszielen

Wissenschaftliche Integrität

Fairness in der Leistungsbeurteilung

- Offene Kommunikationskultur (ehrliches Feedback)

- Gute didaktische Fähigkeiten (in Bezug auf Studenten und Doktoranden)

Sonstige

xxxxxxx ist überdurchschnittlich zielstrebig und ehrgeizig. Er ist an einer schnellen und erfolgreichen Umsetzung seiner Ziele interessiert und verfügt über eine sehr gute Menschenkenntnis.

Visionär, Kraftvoll, Zielorientiert, Ausdauernd, kommunikativ, initiativ

Außerordentliches breites Fachwissen, sehr gutes Zeitmanagement, sehr effektiver Arbeitsstil und Leitungstätigkeit

- ehrlich
- zielorientiert
- pragmatisch
- strategisch denkend und beratend
- kurze, sinnvolle und effektive Besprechungen
- hohe Autorität

Selbst

Fähigkeit zum analytischen und strategischen Denken sowie die Bereitschaft, Gewohntes in Frage zu stellen.

B. Gibt es etwas, was diese Person tut, das Sie als signifikante Schwäche* oder wesentlichen Fehler ansehen würden? (*Eine signifikante Schwäche besteht dann, wenn eine Führungsperson Probleme mit ihrem Verhalten oder ihrer Leistung hat, die, wenn sie NICHT angesprochen werden, letztendlich zur Entgleisung der Karriere oder Versagen im Beruf führen könnten.)

Kollegen

keine Schwächen

Nein, ich kenne keine von Ihnen definierte "signifikante Schwäche" oder wesentlichen Fehler.

Nein

nein

-

Dir. unt. Mit.

xxxxxxx zeigt hohe Motivation & starkes Engagement für Themen, die für ihn persönlich (vor allem wissenschaftlicher Natur) sehr wichtig sind. Themen, die nicht seiner persönlichen Zielsetzung entsprechen werden mit weniger Elan verfolgt bzw. erfahren geringe Unterstützung. Themen, die für xxxxxxx persönlich wichtig sind, zeigen allerdings teilweise nicht die gleiche Wichtigkeit aus Institutssicht auf.

Oder andersherum: Aus Institutssicht wichtige Themen werden von xxxxxxx in manchen Fällen nicht als wichtig erachtet.

Sein Motto "man kann das eine tun ohne das andere zu lassen" führt meiner Meinung oft zu hohem Arbeitsdruck (alte Themen müssen weiter bedient werden, die neue Themen kommen "on top") und manchmal zu unklarer Linie/Ausrichtung.

xxxxxxx verliert sich an mancher Stelle sehr im "kleinklein" und Operationellem (Bsp: Planung Weihnachtsfeier, Festlegen von Abteilungslogos), wohingegen mehr taktisch/strategische und übergeordnete Themen (z.B. Platzierung der Institutsthemen in der xxxxxxx engagierte und voraussehendes Einbringen innerhalb Führungsebene) mehr Engagement nötig wäre.

Zuständigkeiten von XX und YY sind oft unklar, Entscheidungen werden teilweise auf Basis unklarem Abstimmungsprozess bzw. Mißinterpretationen getroffen. Generell ineffiziente Entscheidungsprozesse aufgrund unnötigen Wiederholungen und "Neuanfängen" und formalen Abstimmungen.

Falsche Prioritätensetzung

Langsame Entscheidungsprozesse

Unklare Vorgaben an Mitarbeiter

mangelnde Vernetzung, mangelnde Tiefe

zu wenig iterative Abstimmungsprozesse bei Problemlagen, die mehrere Parteien betreffen

manche Aufgaben erfordern deutlich schnelleres Handeln

zu wenig "Rücken stärken"

zu wenig Engagement/Interesse um gesamtes Umfeld zu überblicken und das Gesamtwohl des Instituts zu fördern

- Nicht ausreichende und zu wenig kommunizierte Positionierung des Instituts innerhalb des XX, in der YY und bei den Fördergeldgebern

- Wenig abgestimmte Strategieentwicklung für die Gesamtheit aller Institutsthemen, da zu starke persönliche Fokussierung auf einzelne Themen

- Zu viel Mikro-Management und zu wenig strategisches Management

- Ausschließlich Fakten basierte, zeitaufwändige Entscheidungsfindung

- Uneinheitliche und unklare Kommunikationsmuster (intern und mit Externen)

- Mangelndes Verständnis der operativen Abläufe im Institut, im XX und in der YY

- Fehlende Weiterentwicklung der Prozesse im Institut

Unflexibel, langsam, vertraut nicht seiner Umgebung und seinen Mitarbeitern, Mikromanagement, Führungsstil nach dem Prinzip "Verwirre und Herrsche"

Sonstige

keine

Durchsetzungsfähigkeit! Diese Eigenschaft kann ein Segen sein, aber gelegentlich hat xxxxxxx zu viel davon. Er versucht mit einem Übermaß an Sturheit sein Interesse durchzusetzen.

keine

geht Konflikten im Zwischenmenschlichen aus dem Weg

Selbst

nein

C. Welche Führungsqualität - wenn von dieser Person ausgezeichnet ausgeführt - hätte den wesentlichsten Einfluss auf die Produktivität oder Effektivität des Unternehmens?

Kollegen

Vorausgesetzt die Produktivität oder Effektivität des Unternehmens, d.h. des XX, ist definiert durch die Wissenschaft, dann ist es die Fähigkeit, grundlegende wissenschaftliche Erkenntnisse mit der technische Anwendung in Verbindung zu bringen. Diese Faehigkeit besitzt Herr xxxxxxx, da er in der Lage ist, die Verbindung zwischen Anwendung und Grundlagenforschung zu kommunizieren, so dass sein Umfeld den von ihm vorgezeichneten Weg mit Enthusiasmus folgen wird. Für mich ist somit die "wissenschaftliche Kommunikation" die Führungsqualität, die Herr xxxxxxx ams stärksten in den Erfolg eines Unternehmens einbringen kann.

Die Organisation des Teamworks im Unternehmen und die Organisation der einzelne Unternehmensteile übergreifenden Kommunkation sowie die Entwicklung neuer strategischer Perspektiven.

Die Dynamik seiner Beschäftigung mit neuen Aufgaben/Themenfeldern

seine innovative und strategische Orientierung zur Lösung von wissenschaftlich/technischen Problemen

könnte seine enorme fachliche Kompetenz und Führungsqualität im größeren Rahmen einsetzen, um übergeordnete Dienststellen (z.B. Vorstand) direkt zu unterstützen

Dir. unt. Mit.

Netzwerken und Informationsmanagement für unterschiedliche Interessen und Parteien

Motivation der Mitarbeiter

Vorbildfunktion für Leistung und Erfolg

Entwicklung von Dynamik

Zuhören, sich zurücknehmen, seinen Mitarbeitern Vertrauen, Konzentration auf die übergeordneten Aufgaben, um das Institut mit mehr Gewicht in der Konkurrenzlandschaft zu positionieren

Richtige Prioritätensetzung für Institutsleiter

Schneller Entscheidungsprozesse

Klarer Anforderungskatalog für Mitarbeiter

- Kooperatives Führungsverständnis unter Einbindung und Weiterentwicklung aller im Institut zur Verfügung stehenden Kapazitäten

- Hervorragendes strategisches Geschick in der Positionierung des Instituts

- Hohe Managementkompetenz

- Gutes Kommunikationsvermögen

Hierbei ist der Teamgedanke m.E. nach sehr wichtig. Dies erfolgt über eine offene, konstruktive Kommunikation.

Ein frühzeitiges "Abholen" bei neuen Themen ist sehr wichtig. Dieses muss effizient erfolgen und in effektive Maßnahmen münden.

Entwicklung von langfristigen Perspektiven und Zielen für das Institut, Vertretung & Vermarktung des Instituts nach außen,

Sonstige

- strategisches Denken

kann ich nicht einschätzen

Entwicklung von strategischen Perspektiven

Selbst

Menschen motivieren

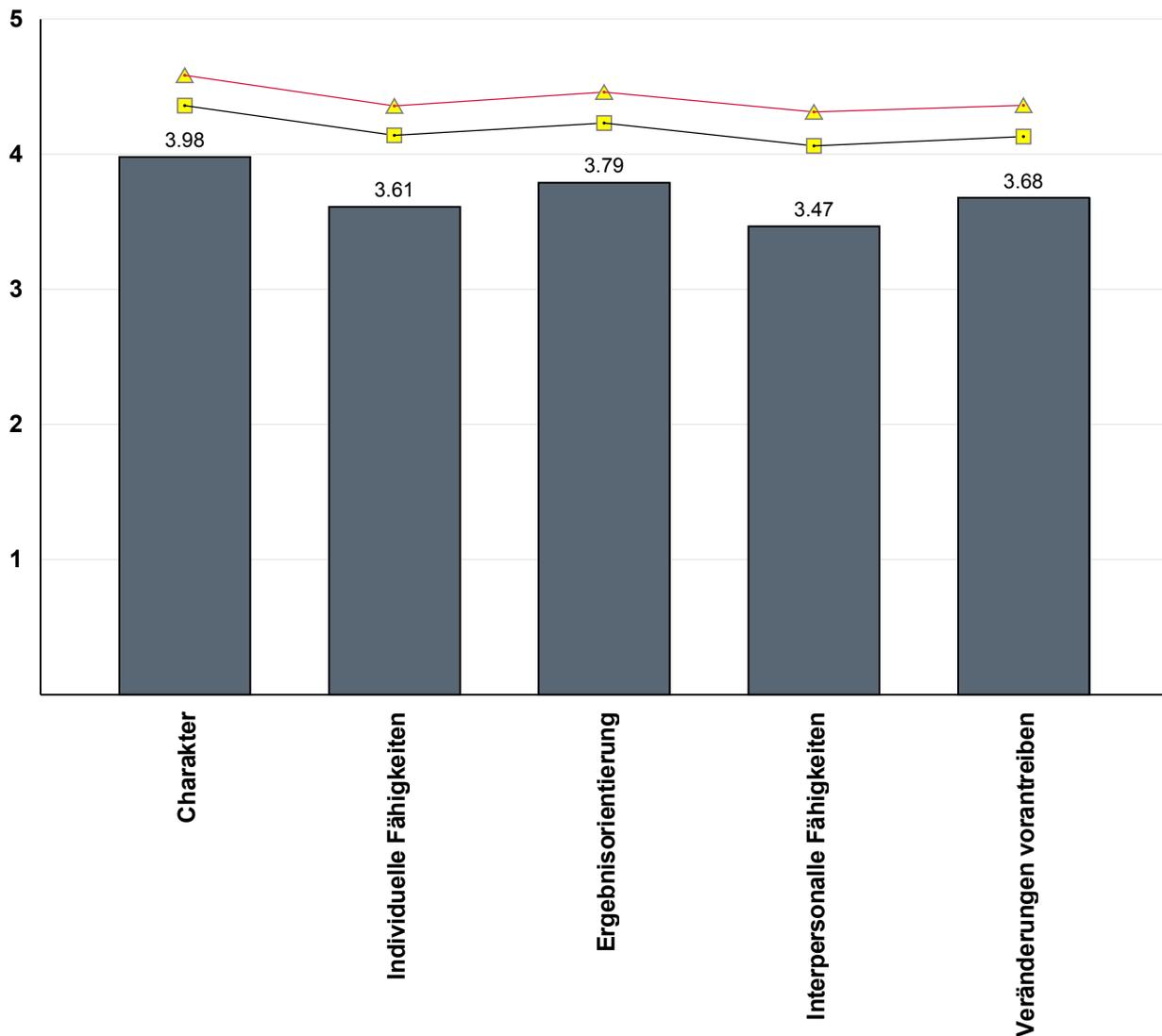
Abschnitt 11: Zusatzansicht: Führungszeltmodell ("Leadership Tent"-Modell)

Dieses Diagramm zeigt Ihre Gesamtbewertungen für die 5 Säulen relativ zu den Normen für außergewöhnliche Führungskräfte in Form von überlagernden Liniendiagrammen. Die Gesamtbewertung setzt sich aus dem Durchschnitt der Bewertungen für alle durch die entsprechende Säule symbolhaft dargestellten Kompetenzen zusammen. Die folgende Seite enthält eine Aufstellung der durch die verschiedenen Säulen symbolhaft dargestellten Kompetenzen. Dieses Diagramm enthält eine kurze Zusammenfassung Ihrer nach Bereichen untergliederten allgemeinen Stärken. Damit können Möglichkeiten zum "Ausgleich Ihres Zelts" identifiziert werden. Dies ist eine Alternative zur bereits in Abschnitt 3 dargestellten Ansicht der Schlüsseldaten.

Legende

Antwort	Beschreibung
5	Außerordentliche Stärke - Obersten 10 %
4	Stärke - Oberstes Quartil
3	Fähigkeit vorhanden - Gute Leistung
2	Verbesserungsbedürftig - Uneinheitliche Leistung
1	Stark verbesserungsbedürftig - Schlechte Leistung

Symbol	Norm
■	75. Perzentil für außergewöhnliche Führungskräfte
▲	90. Perzentil für außergewöhnliche Führungskräfte



Charakter

1. Zeigt hohe Integrität und Ehrlichkeit

Individuelle Fähigkeiten

2. Technisches/berufliches Fachwissen
3. Problemlösung und -analyse
4. Innovation
5. Entwickelt sich selbst weiter

Ergebnisorientierung

6. Ergebnisorientiertes Handeln
7. Setzt herausfordernde Ziele (sog. „Stretch Goals“)
8. Ergreift die Initiative

Interpersonelle Fähigkeiten

9. Kommuniziert kraftvoll und effektiv
10. Inspiriert und motiviert andere zu hoher Leistung
11. Baut Beziehungen auf
12. Entwickelt und fördert andere
13. Zusammenarbeit und Teamwork

Veränderungen vorantreiben

14. Entwickelt strategische Perspektiven
15. Veränderungsinitiative
16. Verbindet die Gruppe mit der Außenwelt

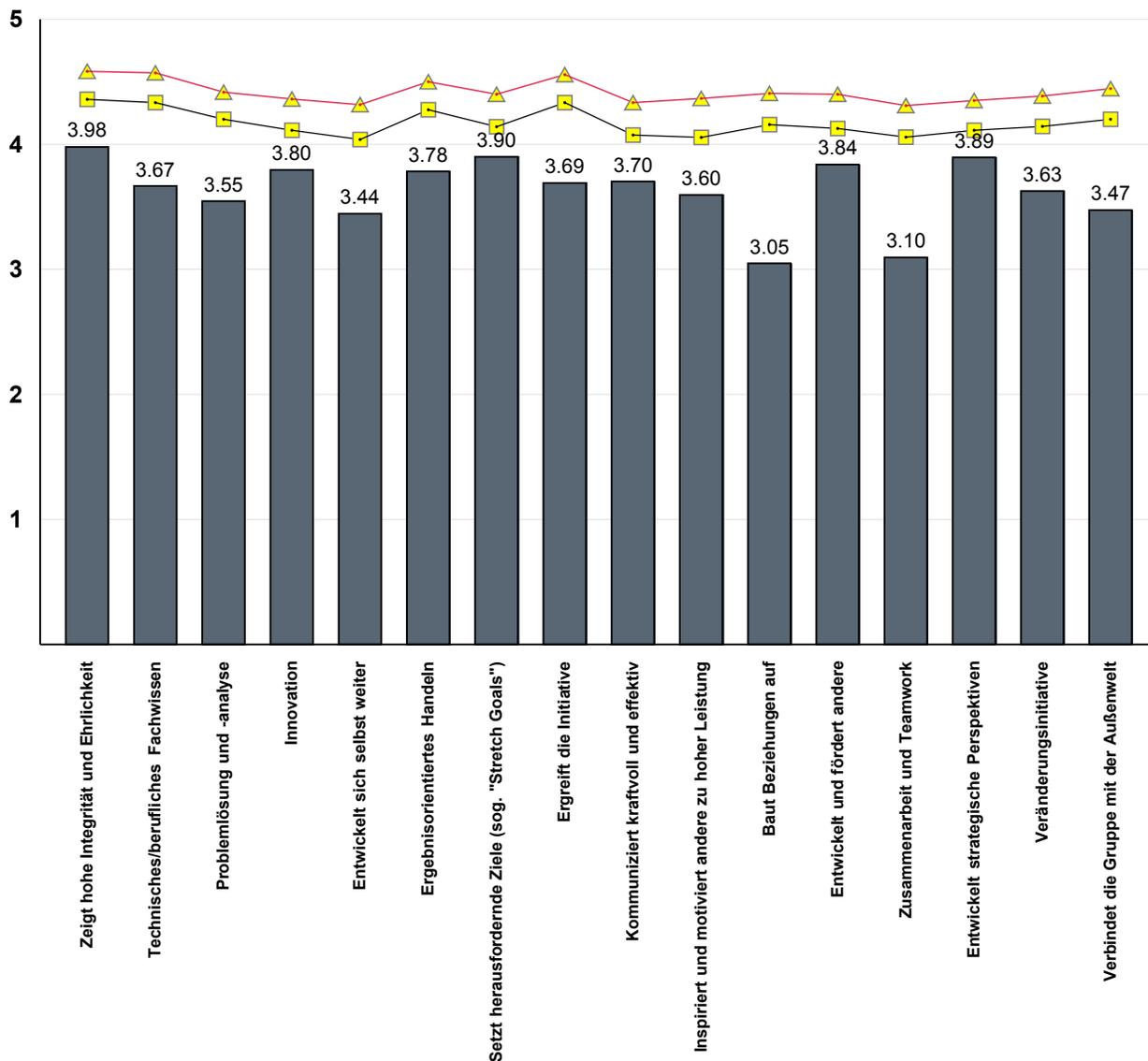
Abschnitt 12: Zusatzansicht: 16 differenzierende Kompetenzen - Zusammenfassung

Dieses Diagramm zeigt Ihre Gesamtbewertungen für die 16 differenzierenden Kompetenzen relativ zu den Normen für außergewöhnliche Führungskräfte in Form überlagernder Liniendiagramme. Die Gesamtbewertung setzt sich aus dem Durchschnitt aller Beurteilungen durch die Bewertergruppen zusammen, ohne Ihrer Selbstbeurteilung. Dies ist eine Alternative zur bereits in Abschnitt 4 dargestellten Ansicht der Schlüsseldaten.

Legende

Antwort	Beschreibung
5	Außerordentliche Stärke - Obersten 10 %
4	Stärke - Oberstes Quartil
3	Fähigkeit vorhanden - Gute Leistung
2	Verbesserungsbedürftig - Uneinheitliche Leistung
1	Stark verbesserungsbedürftig - Schlechte Leistung

Symbol	Norm
■	75. Perzentil für außergewöhnliche Führungskräfte
▲	90. Perzentil für außergewöhnliche Führungskräfte



Abschnitt 13: Zusatzansicht: 16 differenzierende Kompetenzen - Unterschiede in der Wahrnehmung

Dieser Abschnitt zeigt Ihre Gesamtbewertungen und Ihre Selbstbeurteilung für alle 16 differenzierenden Kompetenzen sowie ein Balkendiagramm, das die Größe der Differenz zwischen den beiden veranschaulicht (Gesamtbewertung - Selbstbeurteilung). Blaue Balken in positiver Richtung deuten darauf hin, dass andere (ausgedrückt durch die Gesamtbewertung) Sie besser beurteilt haben als Sie sich selbst. Rote Balken in negativer Richtung deuten auf das Gegenteil hin. Verwenden Sie diesen Abschnitt zur Identifizierung von Bereichen, in denen Ihre Selbsteinschätzung von der Wahrnehmung anderer abweicht.

Kompetenz	Gesamt	Selbst	Größe der Differenz	Größe der Differenz - Diagramm
Kommuniziert kraftvoll und effektiv	3.70	3.00	0.70	
Entwickelt sich selbst weiter	3.44	3.00	0.44	
Veränderungsinitiative	3.63	3.50	0.13	
Ergebnisorientiertes Handeln	3.78	3.67	0.11	
Setzt herausfordernde Ziele (sog. "Stretch Goals")	3.90	4.00	-0.10	
Entwickelt und fördert andere	3.84	4.00	-0.16	
Innovation	3.80	4.00	-0.20	
Zusammenarbeit und Teamwork	3.10	3.33	-0.23	
Ergreift die Initiative	3.69	4.00	-0.31	
Technisches/berufliches Fachwissen	3.67	4.00	-0.33	
Inspiziert und motiviert andere zu hoher Leistung	3.60	4.00	-0.40	
Entwickelt strategische Perspektiven	3.89	4.33	-0.44	
Problemlösung und -analyse	3.55	4.00	-0.45	
Verbindet die Gruppe mit der Außenwelt	3.47	4.00	-0.53	
Baut Beziehungen auf	3.05	3.67	-0.62	
Zeigt hohe Integrität und Ehrlichkeit	3.98	4.67	-0.69	