



# Hogan 360:

## Musterunternehmen

**Bericht für:** Maria Mustermann

**Datum:** 2019-4-1

**Richtwert:** Global

# Feedbackgeber

Manager (Mgr)	1
Kollegen (Koll)	5
Mitarbeiter (MA)	7
Selbst	1
Insgesamt	14

# Musterunternehmen

## Das Lesen und Interpretieren Ihres Berichtes

Das Feedback in diesem Bericht bietet Ihnen eine wertvolle Möglichkeit, Feedback von Ihren Kollegen zu erhalten und sich Ihrer Stärken bewusst zu werden. Der Erhalt eines 360°-Feedbackberichts kann eine persönlich bereichernde Erfahrung sein.

Um den größtmöglichen Nutzen zu ziehen, müssen Sie die sich wiederholenden Themen und Trends im Bericht verfolgen. Diese häufig vorkommenden Punkte repräsentieren Ihre Stärken und Ihre Verbesserungspotenziale.

Bedenken Sie, dass jeder Stärken und Entwicklungspotenzial hat. Nutzen Sie diesen Bericht, um Ihre Selbstwahrnehmung zu stärken und zu erkennen, worauf Sie sich bei Verhaltensänderungen fokussieren sollten.

Verwenden Sie die Vorlage des Entwicklungsplans in dieser Broschüre, um sich für die Schaffung neuer Gewohnheiten zu engagieren. Das Verfolgen und Beobachten Ihrer Fortschritte stellt sicher, dass Sie einen effektiven Weg finden, um voranzukommen.



Name

**Maria Mustermann**

Punktzahl

**6.3**

Anzahl Feedbackgeber

**13**

## Benchmarking Ihrer Punktzahl

Aus der Analyse der Ergebnisse von Tausenden von Managern ergeben sich die folgenden Benchmark-Schwellenwerte:

10. Perzentil	25. Perzentil	50. Perzentil	75. Perzentil	90. Perzentil
4.9	5.3	5.6	5.9	6.1

## Punktevergabe

Die Bewertungsskala geht von eins bis sieben (1 bis 7). Der Feedbackgeber hat auch die Möglichkeit, „Nicht zutreffend/ Nicht beobachtet“ zu wählen. Die Bewertungsskala umfasst die folgenden Aussagen:

1	Beschreibt diese Person überhaupt nicht
2	Beschreibt diese Person nicht gut
3	Beschreibt diese Person nicht sehr gut
4	Beschreibt diese Person etwas
5	Beschreibt diese Person gut
6	Beschreibt diese Person sehr gut
7	Beschreibt diese Person exakt
N/A	Nicht zutreffend/ Nicht beobachtet

# Gesamtpunktzahl

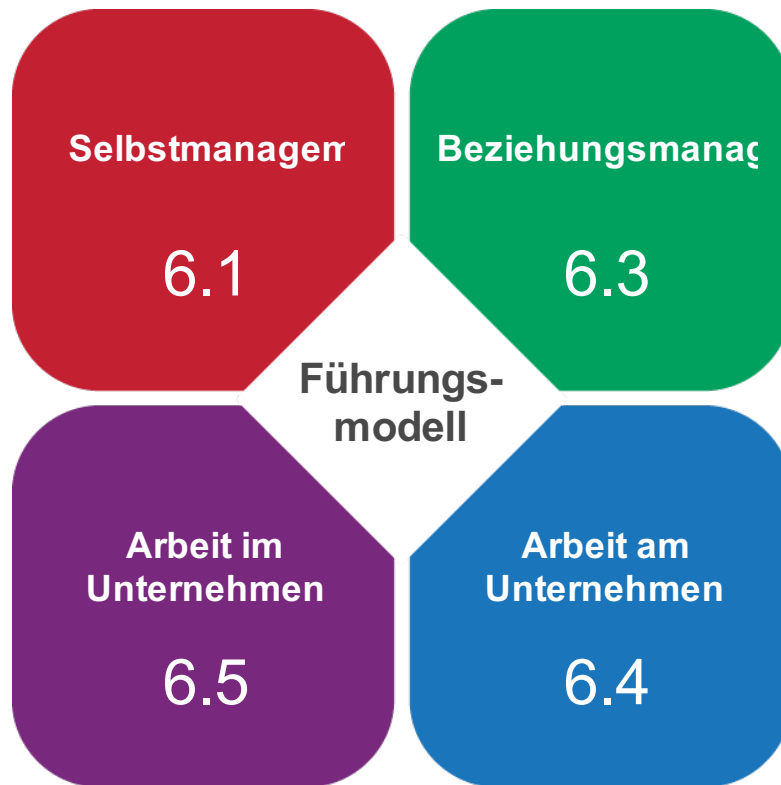
Das Feedbackformular beinhaltet 50 Items, die auf einer Skala von 1 bis 7 bewertet werden (siehe Bewertungsskala auf der vorherigen Seite). Die untenstehende Tabelle beinhaltet die Items in absteigender Reihenfolge. Lesen Sie sich die einzelnen Punkte genau durch, um gemeinsame Themen bei den höchsten und niedrigsten Punktwerten zu identifizieren. Die Punktzahl basiert auf dem eingegangenen Feedback, beinhaltet aber nicht die Selbstbewertung.

Rang	Ihre Punktzahl	Globaler Durchschnittswert	Item
1	6.8	5.9	Diese Person verfügt über die richtige Erfahrung in der Branche, um sehr effektiv zu sein
2	6.8	5.8	Diese Person möchte unbedingt etwas bewirken
3	6.8	5.7	Diese Person ist durchsetzungsfähig und energisch
4	6.7	6.1	Diese Person arbeitet hart und hat eine gute Arbeitsmoral
5	6.7	5.8	Diese Person bringt eine positive Einstellung an den Arbeitsplatz
6	6.7	5.5	Diese Person macht andere für die Werte der Organisation verantwortlich
7	6.6	5.5	Das Verhalten dieser Person ist ein positives Vorbild für andere
8	6.6	5.7	Diese Person begeistert sich dafür, die Kundenbetreuung zu verbessern
9	6.6	5.9	Diese Person hat das richtige Wissen und die nötigen Fähigkeiten, um sehr effektiv zu sein
10	6.5	5.3	Diese Person verfügt über eine ausgezeichnete soziale Kompetenz
11	6.5	5.5	Diese Person teilt bedarfsgerecht ihre Ressourcen, ihr Wissen und ihre Zeit
12	6.5	5.5	Diese Person ermutigt diejenigen zur Zusammenarbeit, die in verschiedenen Bereichen arbeiten, um gemeinsame Ziele zu verwirklichen
13	6.5	5.6	Diese Person hat Maßnahmen ergriffen, um die Kundenbetreuung in ihrem Arbeitsbereich zu fördern
14	6.5	5.5	Diese Person nutzt Kundenfeedback, um die Leistung zu verbessern
15	6.5	5.5	Diese Person ist sehr konkurrierend und ehrgeizig
16	6.5	5.5	Diese Person zieht andere für die Fertigstellung ihrer Arbeit zur Rechenschaft
17	6.5	5.3	Diese Person hilft, ein positives Arbeitsklima zu schaffen, das andere ermutigt, ihr Potenzial auszuschöpfen
18	6.4	5.9	Diese Person arbeitet nach hohen ethischen Standards
19	6.4	5.7	Diese Person ist immer offen und direkt und kommuniziert ehrlich
20	6.4	5.4	Diese Person vermittelt anderen das Gefühl, wertgeschätzt zu werden
21	6.4	5.4	Diese Person baut starke Beziehungen zu anderen auf
22	6.4	5.5	Diese Person hat ein sehr effektives Zeitmanagement und organisatorische Fähigkeiten
23	6.4	5.6	Diese Person ist sehr effektiv darin, sich bei der Arbeit Prioritäten zu setzen und ihnen gerecht zu werden
24	6.4	5.8	Diese Person hat einen hohen Standard bei schwierigen Aufträgen

Rang	Ihre Punktzahl	Globaler Durchschnittswert	Item
25	6.4	5.2	Diese Person arbeitet hart, um die Arbeitsmoral zu verbessern
26	6.4	5.1	Diese Person ist effektiv darin, andere zu coachen und ihre Entwicklung zu fördern
27	6.3	5.5	Diese Person nutzt effektiv Ziele und Leistungsindikatoren dazu, die Leistung zu verbessern
28	6.3	5.7	Diese Person erzielt durchgängig gute Ergebnisse
29	6.3	5.2	Diese Person ist effektiv darin, langfristige Ziele zu setzen
30	6.3	5.5	Diese Person hat hohe Erwartungen in Bezug auf Leistung und Leistungsverbesserung
31	6.3	5.6	Diese Person hält stets nach neuen Verbesserungsmöglichkeiten Ausschau, um bessere Ergebnisse zu erzielen
32	6.3	5.4	Diese Person schlägt oft neue und originelle Ideen vor
33	6.3	5.5	Diese Person denkt langfristig, wenn es um neue Möglichkeiten geht
34	6.2	5.8	Diese Person behandelt andere mit Respekt
35	6.2	5.7	Diese Person wendet konsequent die Richtlinien unserer Organisation an und vermeidet somit Doppelmoral
36	6.2	5.4	Diese Person hat ein hohes Maß an Selbstreflexion bezüglich persönlicher Verbesserungspotenziale
37	6.2	5.5	Diese Person geht auch in stressigen Situationen mit ihren Gefühlen reif und klug um
38	6.2	5.4	Diese Person hat sehr starke Überzeugungs- und Verhandlungsfähigkeiten
39	6.2	5.4	Diese Person teilt Informationen und hält andere auf dem Laufenden
40	6.2	5.5	Diese Person baut Vertrauen zu anderen auf und ist loyal
41	6.2	5.9	Diese Person erledigt ihre Arbeit auf professionelle Weise
42	6.2	5.2	Diese Person erkennt und spricht schlechte Leistung anderer an
43	6.2	5.3	Diese Person fördert und kommuniziert eine langfristige Vision für unsere Organisation
44	6.1	5.6	Diese Person behandelt andere fair und verzichtet auf Begünstigungen
45	6.1	5.5	Diese Person hat sehr gute Kommunikationsfähigkeiten
46	6.1	5.6	Diese Person produziert hochwertige und fehlerfreie Arbeitsergebnisse
47	6.0	5.5	Diese Person ist anderen gegenüber immer freundlich, warmherzig und rücksichtsvoll
48	5.9	5.6	Diese Person präsentiert und kommuniziert Ideen und Konzepte klar und verständlich
49	5.8	5.6	Diese Person ist ruhig und ausgeglichen, nicht unbeständig oder launenhaft
50	5.4	5.6	Diese Person ist freundlich und rücksichtsvoll, niemals unfreundlich oder harsch

# Führungskompetenzen

Jede der Fragen in dem vorherigen Abschnitt ist an einen der vier Führungsquadranten gekoppelt.



**Selbstmanagement** bezieht sich auf Selbstwahrnehmung, Selbstregulierung, Stressmanagement, Widerstandsfähigkeit, Transparenz und Authentizität. Die Bezeichnung steht für einen reifen Umgang mit Emotionen, der bestmögliche Ergebnisse zum Ziel hat. Selbstmanagement kann einen positiven inneren Monolog sowie Erholungsphasen erfordern, um Spitzenleistungen in turbulenten Zeiten zu erbringen und einem Burnout vorzubeugen. Erfolgreiches Selbstmanagement erfordert die Fähigkeit, sich zu organisieren und auf seinen Ruf und darauf, wie man wahrgenommen wird, zu achten.

**Beziehungsmanagement** bezieht sich auf die Fähigkeit, bessere Ergebnisse durch bessere Beziehungen zu erzielen. Es geht darum, mit anderen gut zurechtzukommen, um voranzukommen. Es kann die Fähigkeit beinhalten, vertrauensvolle und loyale Beziehungen zu Stakeholdern aufzubauen, um die Mitarbeiterbindung und Leistungsfähigkeit zu unterstützen. Erfolgreiches Beziehungsmanagement erfordert die Erkenntnis, dass die eigene Leistung auf der Leistungsfähigkeit des Teams basiert, die wiederum abhängig vom Engagement des Teams ist.

**Arbeit im Unternehmen** bezieht sich auf die Erfahrung, Fähigkeit und Bereitschaft, kontinuierlich großartige Ergebnisse zu erzielen. Energie, Leidenschaft und Ehrgeiz sind erforderlich, um kontinuierlich Leistung zu zeigen. Erfolg auf diesem Gebiet kann eine bessere Einteilung und Priorisierung der Arbeit, mehr Delegation, besseres Zeitmanagement und eine effektivere Zielsetzung umfassen. Es geht darum, Dienstleistungen und operative Exzellenz pünktlich und effizient zu erbringen.

**Arbeit am Unternehmen** bezieht sich auf den zusätzlichen Mehrwert durch Innovation und strategische Planung sowie die Entwicklung motivierter und verantwortungsvoller Teams. Erfolg auf diesem Gebiet kann eine langfristige Planung der Verwirklichung von Wettbewerbsvorteilen und das Erzielen von Ergebnissen durch leistungsfähige Organisationskulturen umfassen. Veränderungsprozesse zu führen erfordert mehr Zeit am Unternehmen zu arbeiten, einen Planungszyklus zu haben, regelmäßige Planungsüberprüfungen durchzuführen und Leistungsschwache aufzufordern, bessere Leistung zu erzielen.

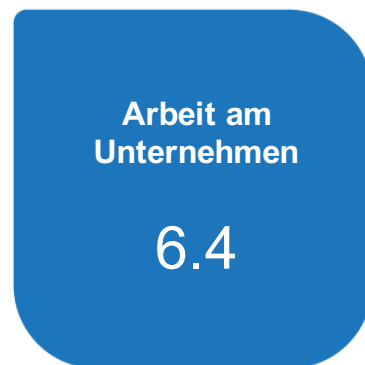
# Kompetenzkombinationen

Ihre Gesamtpunktzahl aus Selbst- und Beziehungsmanagement bildet die Punktzahl für Ihre Verhaltenskompetenzen. Gleichmaßen bildet Ihre Gesamtzahl für die Arbeit im Unternehmen und die Arbeit am Unternehmen die Punktzahl für Ihre unternehmerischen Kompetenzen.

## Verhaltenskompetenz

6.2

Die Verhaltenskompetenzen bezeichnen die Nutzung der emotionalen Intelligenz (EQ) für ein professionelles Selbstmanagement und den angemessenen Umgang mit anderen, um die besten Ergebnisse von Teams und Stakeholdern zu erhalten. Diejenigen mit einer hohen Punktzahl zeigen typischerweise eine höhere Widerstandsfähigkeit und starke soziale Kompetenz, um Ergebnisse durch stabile Beziehungen zu verbessern. Stabile und nachhaltige Beziehungen sind erforderlich, um kontinuierlich Ergebnisse zu liefern und Entgleisungen zu vermeiden.



## Unternehmerische Kompetenzen

6.4

Die unternehmerischen Kompetenzen beschreiben die Nutzung kognitiver Fähigkeiten (IQ), um die richtige Balance zwischen operativer und strategischer Ausrichtung zu finden, mit dem Ziel, die kurz- und langfristigen Ergebnisse zu optimieren. Diejenigen mit einer hohen Punktzahl demonstrieren typischerweise sowohl die fachliche Fähigkeit, Dienstleistungen und operative Exzellenz zu erbringen, als auch die nötige strategische Einsicht, das Unternehmen voranzubringen. Ein strategischer Fokus ist erforderlich, um großartige Ergebnisse durch leistungsfähige Kulturen zu erzielen.

# Kompetenzkombinationen

Ihre Gesamtpunktzahl für Selbstmanagement und Arbeit im Unternehmen bilden die Punktzahl für Ihre Managementkompetenz. Gleichmaßen stellt die Gesamtpunktzahl für Beziehungsmanagement und Arbeit am Unternehmen die Bewertung Ihrer Führungskompetenz dar.

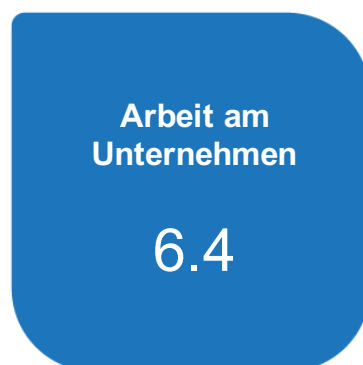
## Managementkompetenz 6.3

Managementkompetenz bezieht sich auf die Welt von Managern, in der Integrität und Widerstandsfähigkeit erforderlich sind, um Fähigkeiten, Effizienz und positive Einstellung zu maximieren und somit solide Ergebnisse zu erzielen. Diejenigen mit einer hohen Punktzahl erreichen typischerweise Service- und operative Exzellenz auf pünktliche und effiziente Art und Weise und werden für ihre messbare Leistung zur Rechenschaft gezogen.



## Führungskompetenz 6.3

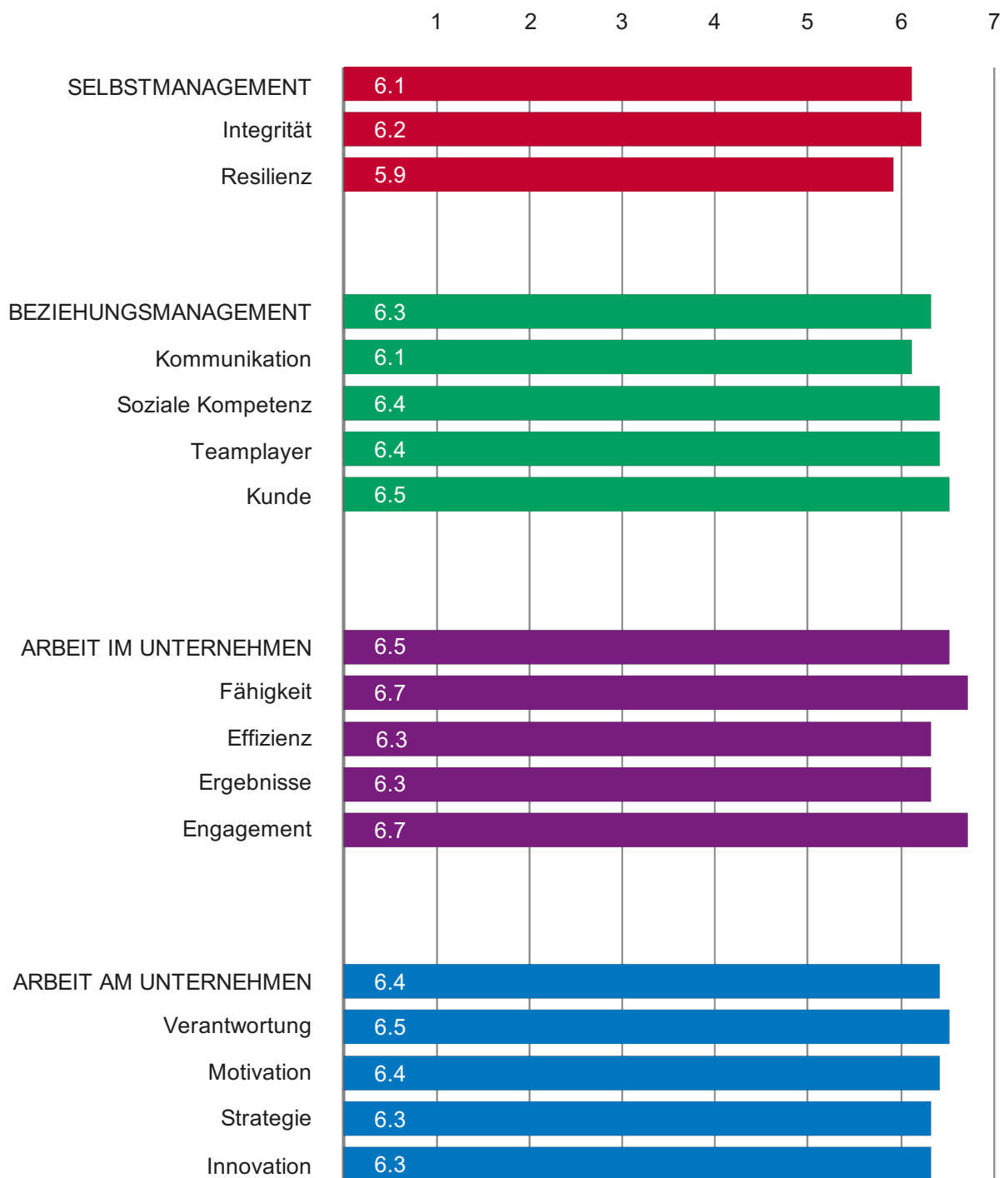
Die Führungskompetenzen beziehen sich auf das ganzheitliche Denken einer Führungskraft, die Zeit aufbringt, um bei Stakeholdern Engagement für strategische Ziele zu schaffen. Diejenigen mit einer hohen Punktzahl beweisen typischerweise, dass sie vertrauensvolle und loyale Beziehungen aufbauen können und andere motivieren, die strategische Agenda umzusetzen. Es geht darum, dass Partnerschaften zu Innovation und Leistungsfähigkeit verhelfen.





# Führungskompetenzen

Die folgenden Skalen zeigen Ihre Ergebnisse bei den vier Führungskompetenzen und ihren Unterskalen.



# Selbstmanagement

Insgesamt	Mgr	Koll	MA	Selbst	Themen und Fragen
<b>6.1</b>	<b>5.6</b>	<b>6.2</b>	<b>6.1</b>	<b>6.7</b>	<b>SELBSTMANAGEMENT</b>
6.2	6.0	6.3	6.2	7.0	Integrität
6.2	6.0	6.2	6.1	7.0	Diese Person behandelt andere mit Respekt
6.4	6.0	6.4	6.4	7.0	Diese Person arbeitet nach hohen ethischen Standards
6.4	6.0	6.6	6.3	7.0	Diese Person ist immer offen und direkt und kommuniziert ehrlich
6.1	6.0	6.0	6.1	7.0	Diese Person behandelt andere fair und verzichtet auf Begünstigungen
6.2	6.0	6.4	6.1	7.0	Diese Person wendet konsequent die Richtlinien unserer Organisation an und vermeidet somit Doppelmoral
<b>5.9</b>	<b>5.0</b>	<b>5.9</b>	<b>6.0</b>	<b>6.3</b>	<b>Resilienz</b>
5.4	5.0	5.4	5.4	6.0	Diese Person ist freundlich und rücksichtsvoll, niemals unfreundlich oder harsch
5.8	5.0	6.0	5.9	6.0	Diese Person ist ruhig und ausgeglichen, nicht unbeständig oder launenhaft
6.2	5.0	6.2	6.4	6.0	Diese Person hat ein hohes Maß an Selbstreflexion bezüglich persönlicher Verbesserungspotenziale
6.2	5.0	6.3	6.3	7.0	Diese Person geht auch in stressigen Situationen mit ihren Gefühlen reif und klug um

Die Ergebnisse der Selbstbewertung und der Managerbewertung werden an den entsprechenden Stellen immer angezeigt, wenn eine Antwort gegeben wurde. Um die Anonymität zu gewährleisten, werden die Bewertungen von anderen Feedbackgebergruppen jedoch nur angezeigt, wenn es zwei oder mehr Antworten gibt. Wenn es weniger als zwei Antworten gibt, wird dies mit N/A gekennzeichnet.

Wenn Spalten nicht ausgefüllt sind, bedeutet dies, dass die Feedbackgeber keine Punktzahl für das entsprechende Item eingetragen haben.

# Beziehungsmanagement

Insgesamt	Mgr	Koll	MA	Selbst	Themen und Fragen
<b>6.3</b>	<b>5.9</b>	<b>6.4</b>	<b>6.4</b>	<b>6.8</b>	<b>BEZIEHUNGSMANAGEMENT</b>
6.1	5.8	6.2	6.1	6.8	Kommunikation
5.9	5.0	6.2	5.9	6.0	Diese Person präsentiert und kommuniziert Ideen und Konzepte klar und verständlich
6.1	6.0	6.4	5.9	7.0	Diese Person hat sehr gute Kommunikationsfähigkeiten
6.2	6.0	6.2	6.3	7.0	Diese Person hat sehr starke Überzeugungs- und Verhandlungsfähigkeiten
6.2	6.0	6.0	6.4	7.0	Diese Person teilt Informationen und hält andere auf dem Laufenden
6.4	6.0	6.4	6.4	6.5	Soziale Kompetenz
6.6	6.0	6.4	6.8	7.0	Das Verhalten dieser Person ist ein positives Vorbild für andere
6.5	6.0	6.6	6.4	6.0	Diese Person verfügt über eine ausgezeichnete soziale Kompetenz
6.4	6.0	6.4	6.4	6.0	Diese Person vermittelt anderen das Gefühl, wertgeschätzt zu werden
6.0	6.0	6.2	5.9	7.0	Diese Person ist anderen gegenüber immer freundlich, warmherzig und rücksichtsvoll
6.4	6.0	6.4	6.4	7.0	Teampayer
6.2	6.0	6.0	6.3	7.0	Diese Person baut Vertrauen zu anderen auf und ist loyal
6.5	6.0	6.8	6.4	7.0	Diese Person teilt bedarfsgerecht ihre Ressourcen, ihr Wissen und ihre Zeit
6.5	6.0	6.6	6.4	7.0	Diese Person ermutigt diejenigen zur Zusammenarbeit, die in verschiedenen Bereichen arbeiten, um gemeinsame Ziele zu verwirklichen
6.4	6.0	6.4	6.4	7.0	Diese Person baut starke Beziehungen zu anderen auf
6.5	6.0	6.5	6.6	7.0	Kunde
6.6	6.0	6.6	6.7	7.0	Diese Person begeistert sich dafür, die Kundenbetreuung zu verbessern
6.5	6.0	6.6	6.6	7.0	Diese Person hat Maßnahmen ergriffen, um die Kundenbetreuung in ihrem Arbeitsbereich zu fördern
6.5	6.0	6.4	6.6	7.0	Diese Person nutzt Kundenfeedback, um die Leistung zu verbessern

# Arbeit im Unternehmen

Insgesamt	Mgr	Koll	MA	Selbst	Themen und Fragen
<b>6.5</b>	<b>5.8</b>	<b>6.4</b>	<b>6.6</b>	<b>6.1</b>	<b>ARBEIT IM UNTERNEHMEN</b>
6.7	5.7	6.7	6.9	6.3	Fähigkeit
6.7	6.0	6.6	6.9	7.0	Diese Person arbeitet hart und hat eine gute Arbeitsmoral
6.6	5.0	6.6	6.9	6.0	Diese Person hat das richtige Wissen und die nötigen Fähigkeiten, um sehr effektiv zu sein
6.8	6.0	6.8	6.9	6.0	Diese Person verfügt über die richtige Erfahrung in der Branche, um sehr effektiv zu sein
<b>6.3</b>	<b>5.0</b>	<b>6.3</b>	<b>6.4</b>	<b>6.0</b>	<b>Effizienz</b>
6.4		6.3	6.4	6.0	Diese Person hat ein sehr effektives Zeitmanagement und organisatorische Fähigkeiten
6.4		6.5	6.3	6.0	Diese Person ist sehr effektiv darin, sich bei der Arbeit Prioritäten zu setzen und ihnen gerecht zu werden
6.3	5.0	6.2	6.6	6.0	Diese Person nutzt effektiv Ziele und Leistungsindikatoren dazu, die Leistung zu verbessern
<b>6.3</b>	<b>5.3</b>	<b>6.1</b>	<b>6.5</b>	<b>5.8</b>	<b>Ergebnisse</b>
6.2	5.0	5.8	6.7	6.0	Diese Person erledigt ihre Arbeit auf professionelle Weise
6.4	5.0	6.3	6.7	6.0	Diese Person hat einen hohen Standard bei schwierigen Aufträgen
6.3	6.0	6.2	6.4	6.0	Diese Person erzielt durchgängig gute Ergebnisse
6.1	5.0	6.0	6.3	5.0	Diese Person produziert hochwertige und fehlerfreie Arbeitsergebnisse
<b>6.7</b>	<b>6.5</b>	<b>6.7</b>	<b>6.8</b>	<b>6.5</b>	<b>Engagement</b>
6.7	7.0	6.6	6.7	7.0	Diese Person bringt eine positive Einstellung an den Arbeitsplatz
6.8	7.0	6.8	6.7	7.0	Diese Person möchte unbedingt etwas bewirken
6.8	6.0	6.8	6.9	6.0	Diese Person ist durchsetzungsfähig und energisch
6.5	6.0	6.4	6.7	6.0	Diese Person ist sehr konkurrierend und ehrgeizig

# Arbeit am Unternehmen

Insgesamt	Mgr	Koll	MA	Selbst	Themen und Fragen
<b>6.4</b>	<b>5.4</b>	<b>6.3</b>	<b>6.6</b>	<b>6.5</b>	<b>ARBEIT AM UNTERNEHMEN</b>
6.5	6.0	6.4	6.6	6.3	Verantwortung
6.5	6.0	6.6	6.6	6.0	Diese Person zieht andere für die Fertigstellung ihrer Arbeit zur Rechenschaft
6.7	6.0	6.6	6.9	7.0	Diese Person macht andere für die Werte der Organisation verantwortlich
6.2	6.0	6.0	6.3	6.0	Diese Person erkennt und spricht schlechte Leistung anderer an
<b>6.4</b>	<b>5.7</b>	<b>6.2</b>	<b>6.7</b>	<b>6.7</b>	<b>Motivation</b>
6.4	6.0	6.2	6.6	7.0	Diese Person arbeitet hart, um die Arbeitsmoral zu verbessern
6.5	6.0	6.3	6.7	7.0	Diese Person hilft, ein positives Arbeitsklima zu schaffen, das andere ermutigt, ihr Potenzial auszuschöpfen
6.4	5.0	6.0	6.9	6.0	Diese Person ist effektiv darin, andere zu coachen und ihre Entwicklung zu fördern
<b>6.3</b>	<b>5.0</b>	<b>6.3</b>	<b>6.4</b>	<b>6.3</b>	<b>Strategie</b>
6.3	5.0	6.4	6.4	6.0	Diese Person ist effektiv darin, langfristige Ziele zu setzen
6.3	5.0	6.4	6.4	6.0	Diese Person hat hohe Erwartungen in Bezug auf Leistung und Leistungsverbesserung
6.2	5.0	6.0	6.4	7.0	Diese Person fördert und kommuniziert eine langfristige Vision für unsere Organisation
<b>6.3</b>	<b>5.0</b>	<b>6.2</b>	<b>6.6</b>	<b>6.7</b>	<b>Innovation</b>
6.3	5.0	6.2	6.6	7.0	Diese Person hält stets nach neuen Verbesserungsmöglichkeiten Ausschau, um bessere Ergebnisse zu erzielen
6.3	5.0	6.0	6.6	7.0	Diese Person schlägt oft neue und originelle Ideen vor
6.3	5.0	6.3	6.6	6.0	Diese Person denkt langfristig, wenn es um neue Möglichkeiten geht

# Ergebnisse nach Themen

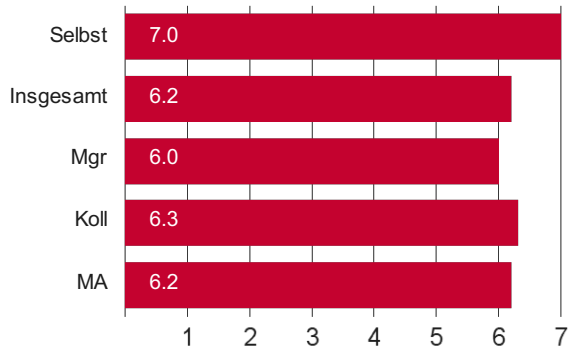
Selbst	Insgesamt	Globaler Durchschnitt	Mgr	Koll	MA	Themen und Fragen
<b>6.7</b>	<b>6.1</b>	<b>5.7</b>	<b>5.6</b>	<b>6.2</b>	<b>6.1</b>	<b>SELBSTMANAGEMENT</b>
7.0	6.2	5.8	6.0	6.3	6.2	Integrität
6.3	5.9	5.6	5.0	5.9	6.0	Resilienz
<b>6.8</b>	<b>6.3</b>	<b>5.5</b>	<b>5.9</b>	<b>6.4</b>	<b>6.4</b>	<b>BEZIEHUNGSMANAGEMENT</b>
6.8	6.1	5.5	5.8	6.2	6.1	Kommunikation
6.5	6.4	5.5	6.0	6.4	6.4	Soziale Kompetenz
7.0	6.4	5.5	6.0	6.4	6.4	Teampayer
7.0	6.5	5.6	6.0	6.5	6.6	Kunde
<b>6.1</b>	<b>6.5</b>	<b>5.7</b>	<b>5.8</b>	<b>6.4</b>	<b>6.6</b>	<b>ARBEIT IM UNTERNEHMEN</b>
6.3	6.7	6.0	5.7	6.7	6.9	Fähigkeit
6.0	6.3	5.5	5.0	6.3	6.4	Effizienz
5.8	6.3	5.8	5.3	6.1	6.5	Ergebnisse
6.5	6.7	5.7	6.5	6.7	6.8	Engagement
<b>6.5</b>	<b>6.4</b>	<b>5.4</b>	<b>5.4</b>	<b>6.3</b>	<b>6.6</b>	<b>ARBEIT AM UNTERNEHMEN</b>
6.3	6.5	5.4	6.0	6.4	6.6	Verantwortung
6.7	6.4	5.2	5.7	6.2	6.7	Motivation
6.3	6.3	5.3	5.0	6.3	6.4	Strategie
6.7	6.3	5.5	5.0	6.2	6.6	Innovation

# Betrachtung der Themen und Fragen

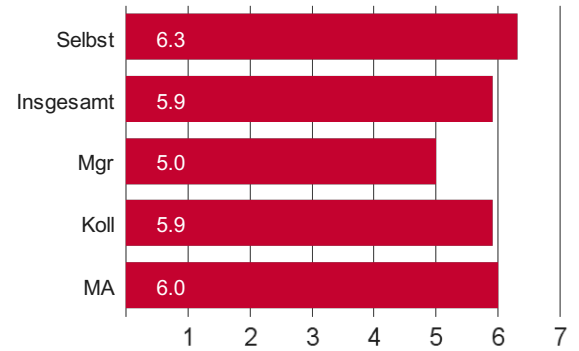
Die nachfolgenden Diagramme stellen Ihre Ergebnisse nach Thema und Feedbackgeber dar.

## SELBSTMANAGEMENT

### Integrität

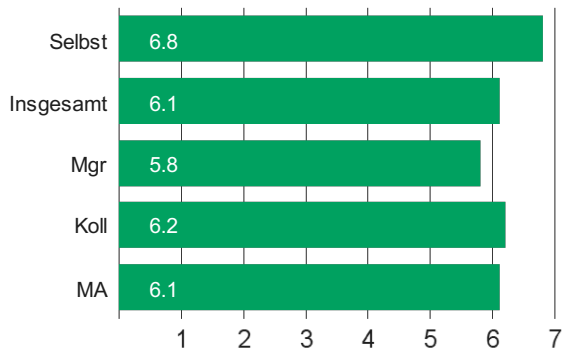


### Resilienz

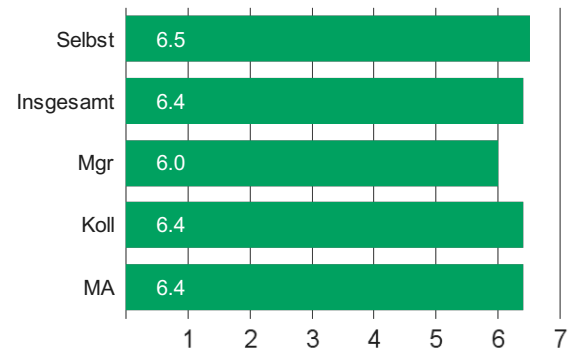


## BEZIEHUNGSMANAGEMENT

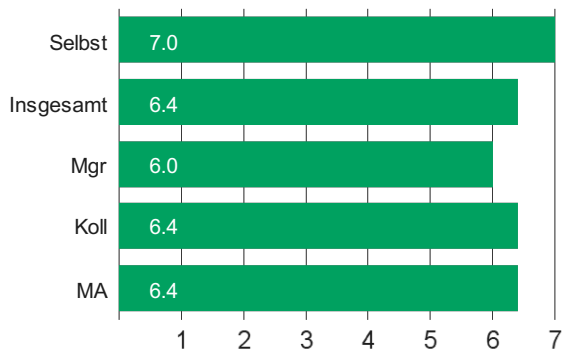
### Kommunikation



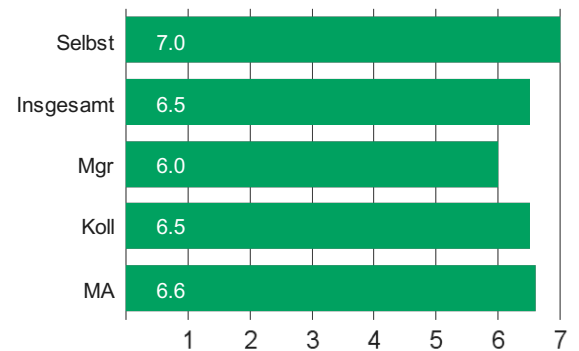
### Soziale Kompetenz



### Teamplyer

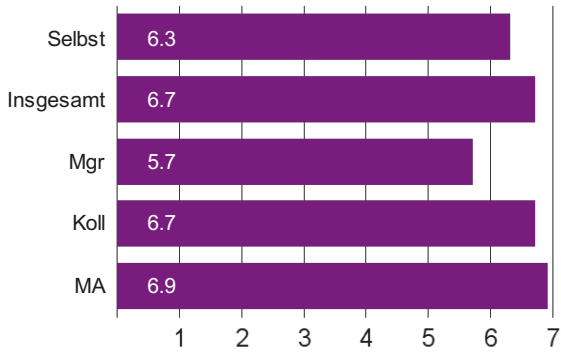


### Kunde

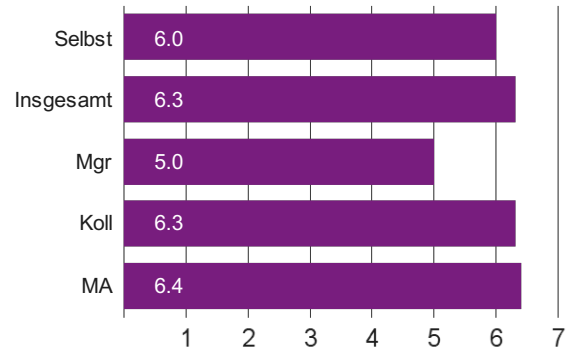


## ARBEIT IM UNTERNEHMEN

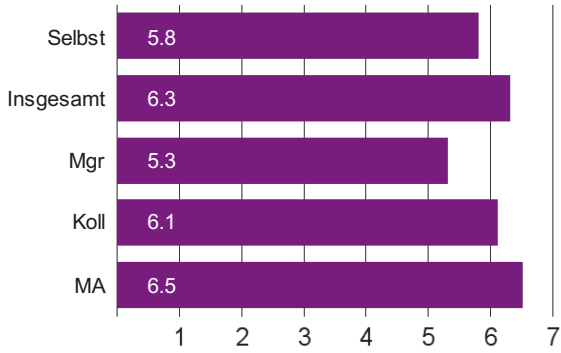
### Fähigkeit



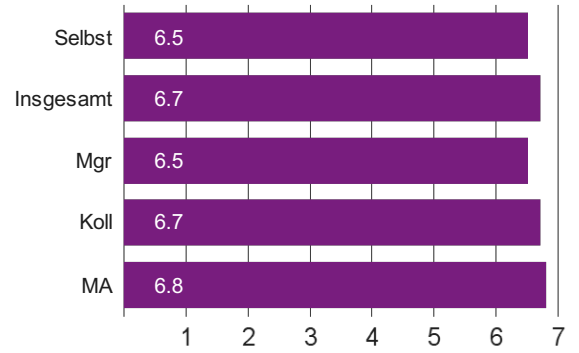
### Effizienz



### Ergebnisse

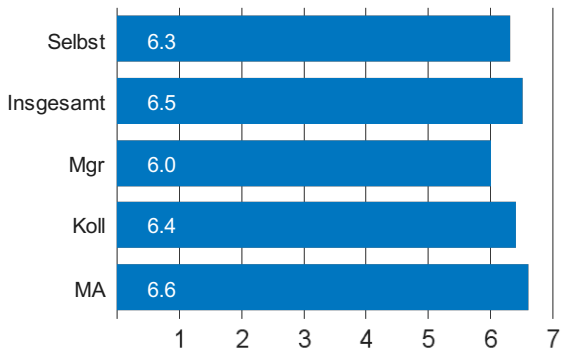


### Engagement

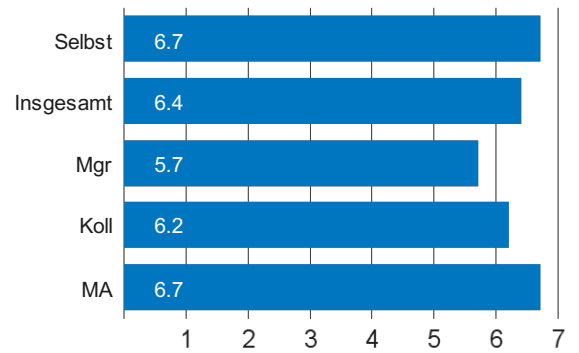


## ARBEIT AM UNTERNEHMEN

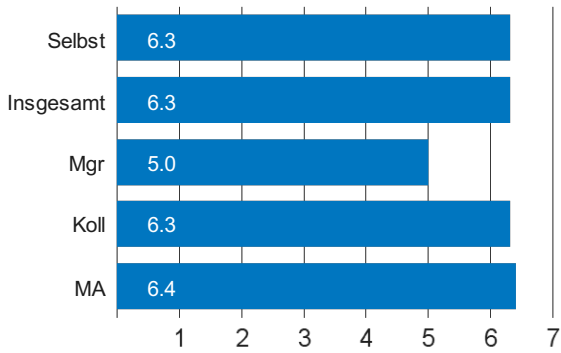
### Verantwortung



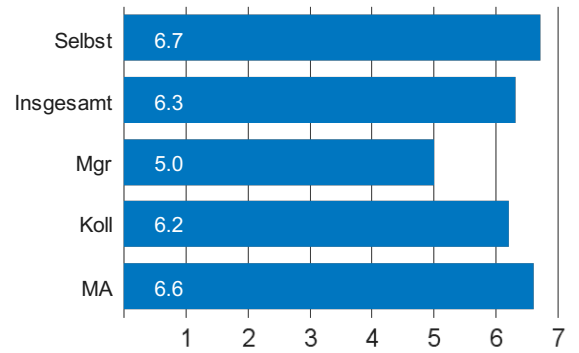
### Motivation



### Strategie



### Innovation





# Größte Stärken

Die Feedbackgeber wurden gebeten, die vier größten Stärken aus der untenstehenden Liste auszuwählen. Die größte Stärke wird mit 4 gewichtet, die zweitgrößte mit 3, die drittgrößte mit 2 und die viertgrößte mit 1. Die Punktzahl in der rechten Spalte ist die Summe aller Punkte. Sie sollten beachten, dass die Items in den obersten Reihen anzeigen, dass es hier eine Übereinstimmung bezüglich Ihrer Stärken gibt. Eine fehlende Gesamtpunktzahl zeigt an, dass kein Feedbackgeber das entsprechende Item aus der Liste gewählt hat. Selbstbewertungen werden nicht mitberechnet.

Globaler Durchschnitt	Ihr Rang	Stärken	Ihre Gesamtpunktzahl
10	1	Hat starke Führungsqualitäten	31
20	2	Ist visionär und strategisch	24
6	3	Hat eine positive und enthusiastische Einstellung	10
17	4	Setzt klare Ziele und erzielt Ergebnisse	10
12	5	Hat starke Kommunikationsfähigkeiten	9
23	6	Ist ein gutes Vorbild	8
7	7	Hat hohe ethische Standards und Integrität	6
4	8	Hat eine professionelle Herangehensweise	6
18	9	Kann gut planen und vorausdenken	5
9	10	Ist konkurrierend und entschlossen	4
26	11	Motiviert und inspiriert andere	3
24	12	Trifft die schweren Entscheidungen	3
11	13	Baut effektive Beziehungen auf	3
5	14	Ist ausgeglichen und bleibt ruhig unter Druck	2
25	15	Spricht schlechte Leistung an	2
3	16	Ist handlungsorientiert und erledigt Dinge	2
14	17	Verfügt über eine hohe soziale Kompetenz	1
19	18	Schlägt gute und innovative Ideen vor	1
2	19	Arbeitet hart und hat eine gute Arbeitsmoral	
1	20	Verfügt über solide technische Fähigkeiten, Erfahrung und Wissen	
15	21	Ist gut organisiert	
16	22	Ist empathisch und unterstützend	
13	23	Ist gut darin, Probleme zu lösen	
8	24	Ist kundenorientiert und gut im Umgang mit Kunden	
21	25	Zeigt Loyalität	
22	26	Hat einen ausgeprägten Sinn für Humor	

# Größte Verbesserungspotenziale

Die Feedbackgeber wurden gebeten, die vier größten Verbesserungspotenziale aus der untenstehenden Liste auszuwählen. Das größte Verbesserungspotenzial wird mit 4 gewichtet, das zweitgrößte mit 3, das drittgrößte mit 2 und das viertgrößte mit 1. Die Gesamtpunktzahl in der rechten Spalte ist die Gesamtsumme der Punktzahlen. Sie sollten besonders auf die obersten Items achten, da bei diesen die größte Übereinstimmung zwischen den Feedbackgebern erzielt wurde und sie somit Ihre persönlichen Verbesserungspotenziale darstellen. Eine fehlende Gesamtpunktzahl zeigt an, dass kein Feedbackgeber das entsprechende Item aus der Liste gewählt hat. Selbstbewertungen werden nicht mitberechnet.

Globaler Durchschnitt	Ihr Rang	Verbesserungspotenzial	Ihre Gesamtpunktzahl
13	1	Mehr zuhören, was andere zu sagen haben	27
1	2	Nicht versuchen, alles an sich zu ziehen, um es dann nur halbherzig zu erledigen	18
24	3	Weniger aggressiv sein	9
3	4	Mehr delegieren	9
7	5	Angemessenes Feedback geben	9
2	6	Schlechte Leistung ansprechen	6
12	7	Sich das Gesamtbild anschauen - die übergeordneten Ziele der Organisation	6
10	8	Besser kommunizieren	5
20	9	Empathischer sein	4
6	10	Wissen und Ressourcen teilen	4
15	11	Zeitmanagement und organisatorischen Fähigkeiten verbessern	3
23	12	Andere fair und ohne Bevorzugung behandeln	3
8	13	Klare Ziele und Leistungsindikatoren setzen	3
16	14	Soziale Kompetenz verbessern	2
4	15	Andere motivieren und die Arbeitsmoral verbessern	2
18	16	Offener für Veränderungen sein	2
25	17	Weniger sprunghaft sein und sein Temperament zügeln	1
14	18	Effektivere Beziehungen aufbauen	1
22	19	Noch mehr Teamfähigkeit zeigen	
5	20	Bei Problemen Führungsstärke zeigen	
17	21	Handlungsorientierter sein und Pläne in Taten umsetzen	
11	22	Durchsetzungsfähiger sein	
19	23	Sich mehr fachliches Wissen und/oder Branchenkenntnisse aneignen	
21	24	Mehr Kundenorientierung	
9	25	Ansprechbar und für andere am Arbeitsplatz sichtbar sein	
26	26	Positiver sein	

# Kommentare

Dieser Abschnitt beinhaltet die wörtlichen Kommentare aller Feedbackgeber. Sie werden den größten Nutzen haben, wenn Sie besonders auf die häufig vorkommenden Themen und Anmerkungen achten. Versuchen Sie, die Informationen objektiv zu betrachten und mit den Informationen aus den vorigen Bewertungsabschnitten abzugleichen.

## Bitte beschreiben Sie die Stärken dieser Person.

- |      |  |
|------|--|
| Mgr  | Sehr gesellige Person, gute Motivatorin, hohe Arbeitsmoral, setzt klare Ziele.   |
| Koll | Ausgezeichnete Teamleiterin und großartige Umsetzerin von Strategien; sie ist effektiv im Umgang mit schwierigen oder widrigen Umständen und unterstützt stets ihr Team.   |
| Koll | Großzügig, freundlich und voller Leidenschaft für die Altenpflege.   |
| Koll | Ihre Bereitschaft, die Führung zu übernehmen, und gleichzeitig ihre Bereitschaft zu lernen.  |
| Koll | Motivierte und energiegeladene Führungskraft, äußerst integer und sehr zielstrebig; unermüdlich im Streben nach Exzellenz in allen Arbeitsbereichen; zutiefst loyale und hilfsbereite Fürsprecherin; effektive Kommunikatorin mit hohem EQ.  |
| Koll | Mit gutem Beispiel vorangehen.   |
| MA   | Sie ist eine dynamische Leiterin und auch eine exzellente Führungskraft. Sie ist in der Lage, das Team herauszufordern und das Beste aus jedem herauszuholen; sie ist eine Vordenkerin und nutzt ihre Netzwerke, um die Organisation voranzubringen. Wenn es ihr an Wissen zu einem geschäftlichen Aspekt mangelt, dann nutzt sie ihre Netzwerke oder wendet sich an Kollegen, um sich Rat zu holen. Sie ist eine überzeugende Sprecherin.   |
| MA   | Starke Führungsqualitäten; in der Lage, andere zu motivieren und dahingehend in ihrer Entwicklung zu fördern, dass sie aus ihrer Komfortzone heraustreten; empathisch; starkes unternehmerisches Gespür und innovatives Denken.  |
| MA   | Maria ist eine außergewöhnliche, effektive und dynamische Führungskraft, die andere inspiriert, ihr Bestes zu geben, und den gegenwärtigen Zustand infrage stellt, um Fortschritte, Kooperation und Kommunikation anzukurbeln. Ihre Energie und Motivation bei allem, was sie tut, sind ansteckend und sie wird nicht nur innerhalb der Organisation, sondern in der ganzen Altenpflege-Branche bewundert.   |
| MA   | Nachdem ich die letzten 5 Monate mit Maria zusammengearbeitet habe, würde ich sie folgendermaßen beschreiben: Sie ist eine Inspiration; eine exzellente Führungskraft, die das Beste aus jedem herausholt; transparent im Umgang - man weiß immer, woran man bei ihr ist; sie ist offen für Ideen und vertraut dem Urteil anderer, obwohl sie Ideen auch infrage stellt; sie hat hohe Erwartungen und eine hohe Arbeitsmoral; es ist ein Vergnügen, mit ihr und für sie zu arbeiten. |
| MA   | Außergewöhnliche Führungskompetenz, Motivation, Entschlossenheit und Leidenschaft.   |
| MA   | Starke Führungskraft, enthusiastisch und motiviert   |
| MA   | Strategische Vision für das Unternehmen; Enthusiasmus und Leidenschaft für die Altenpflege, möchte etwas bewegen.  |

**Bitte beschreiben Sie die Verbesserungspotenziale dieser Person.**

- Mgr Verhandlungsfähigkeiten verbessern; weniger sprechen, mehr zuhören; weniger aggressiv und offener für Kritik sein; den Ideen anderer zuhören.
- Koll Seien Sie kommunikativ mit Kollegen; hören Sie sich andere Ansichten an, ohne schon vorher eine festgelegte Meinung zu haben.
- Koll Seien Sie sich dessen bewusst, dass es ruhigere Menschen gibt, und versuchen Sie, diese in Diskussionen einzubeziehen, und ihre Ideen zu unterstützen.
- Koll Sie ist fantastisch. Sei geduldiger, wenn du anderen zuhörst. Größerer Schwerpunkt auf Leistungsfeedback als Teil des normalen Arbeitsprozesses. Eignen Sie sich mehr kaufmännische Kenntnisse an; eignen Sie sich Kenntnisse über langfristige Unternehmensplanung an.
- Koll Ich habe hierzu keine Vorschläge.
- MA Das einzige Verbesserungspotenzial besteht darin, mehr Zeit mit Führungskräften zu verbringen, um herauszufinden, was sich wirklich an den Standorten abspielt - Undercover-CEO. Sie ist sehr beschäftigt und muss die Arbeitsbelastung von Führungskräften bedenken. Sie ist fantastisch.
- MA Erkennen Sie die Stressfaktoren in Ihrem Team und individuelle Herausforderungen an, damit die erforderlichen Ziele erreicht werden.
- MA Sei klarer in der Kommunikation von Botschaften oder Ideen.
- MA Sie ist fantastisch. Sei geduldiger, wenn du anderen zuhörst. Größerer Schwerpunkt auf Leistungsfeedback als Teil des normalen Arbeitsprozesses. Eignen Sie sich mehr kaufmännische Kenntnisse an; eignen Sie sich Kenntnisse über langfristige Unternehmensplanung an.
- MA Sei geduldiger, wenn du anderen zuhörst.
- MA Könnte mehr zuhören.

**Manchmal können Manager ihre Stärken zu sehr beanspruchen. Zum Beispiel kann eine selbstbewusste Person arrogant werden, eine leidenschaftliche Person kann temperamentvoll werden oder eine sorgfältige Person kann andere bis ins Detail kontrollieren. Gibt es irgendwelche Stärken, die von der Person überbeansprucht werden?**

- Mgr Maria ist sehr leidenschaftlich und manchmal kann dies fälschlicherweise als dominierend ausgelegt werden, wenn man sie nicht kennt.
- Koll Es ist frustrierend für Maria, wenn sie effektiv und schnell kommuniziert, aber andere sich schwertun, ihr zu folgen. Neigt dazu, arrogant zu sein, ist sich dessen jedoch immer stärker bewusst. Kann manchmal übermäßig durchsetzungsfähig sein und dadurch kontrollierend wirken. Zielstrebigkeit und Entschlossenheit können manchmal wie ein Mangel an Aufgeschlossenheit wirken. Kann manchmal sehr zielstrebig sein.
- Koll Es ist frustrierend für Maria, wenn sie effektiv und schnell kommuniziert, aber andere sich schwertun, ihr zu folgen. Neigt dazu, arrogant zu sein, ist sich dessen jedoch immer stärker bewusst. Kann manchmal übermäßig durchsetzungsfähig sein und dadurch kontrollierend wirken. Zielstrebigkeit und Entschlossenheit können manchmal wie ein Mangel an Aufgeschlossenheit wirken. Kann manchmal sehr zielstrebig sein.
- Koll Selbstvertrauen hält manchmal davon ab, sich auf andere einzulassen.
- Koll Meines Wissens keine.
- MA Sie überzieht ihre Stärken nicht.
- MA Neigt dazu, arrogant zu sein, ist sich dessen jedoch immer stärker bewusst.
- MA Maria hat nicht nur hohe Standards und Erwartungen an sich selbst, sondern auch an andere, sodass es schwierig sein kann, mit ihr mitzuhalten.
- MA Nicht dass ich wüsste.
- MA Es ist frustrierend für Maria, wenn sie effektiv und schnell kommuniziert, aber andere sich schwertun, ihr zu folgen. Neigt dazu, arrogant zu sein, ist sich dessen jedoch immer stärker bewusst. Kann manchmal übermäßig durchsetzungsfähig sein und dadurch kontrollierend wirken. Zielstrebigkeit und Entschlossenheit können manchmal wie ein Mangel an Aufgeschlossenheit wirken. Kann manchmal sehr zielstrebig sein.
- MA Ihre sehr lebhafteste Persönlichkeit kann manchmal einschüchternd sein.
- MA Nein.

# Entwicklungsplan

Dieser Abschnitt bietet Ihnen Platz, um einen Entwicklungsplan zu erstellen. Dieser Plan sollte Verhalten beschreiben, das Sie beibehalten, beginnen und einstellen möchten. Diese Schritte sollten machbar sein und Änderungen darstellen, die Sie umsetzen möchten. Schreiben Sie sie auf und beziehen Sie sich darauf, um Ihre Fortschritte zu verfolgen.

## Beibehalten

- 

---

- 

---

- 

---

## Beginnen

- 

---

- 

---

- 

---

## Einstellen

- 

---

- 

---

- 

---

# Selbstmanagement

Die nachfolgende Tabelle beinhaltet die Standardabweichungen und Häufigkeitsverteilung pro Feedbackgebergruppe für jedes der 50 Items. Eine Standardabweichung bedeutet, dass bei einer Normalverteilung der Bewertungen die Bewertungen von 68 % der Feedbackgeber zwischen einer Standardabweichung unter und einer über dem Mittelwert des Items liegen. Bei einem Mittelwert von 5,9 und einem SD-Wert von 1,1 haben beispielsweise 68% der Feedbackgeber einer Normalverteilung Bewertungen zwischen 4,8 und 7,0 vergeben. Die Spalten unter den Zahlen 1 bis 7 sowie dem mit N/A gekennzeichneten Feld geben an, wie häufig die entsprechende Bewertung von jeder Feedbackgebergruppe pro Item vergeben wurde.

Integrität											
Item	Mittel	SD	Gruppe	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Diese Person behandelt andere mit Respekt	6.2	0.8	Mgr						1		
			Koll					4	1		
			MA				3		4		
Diese Person arbeitet nach hohen ethischen Standards	6.4	0.5	Mgr					1			
			Koll					3	2		
			MA					4	3		
Diese Person ist immer offen und direkt und kommuniziert ehrlich	6.4	0.7	Mgr					1			
			Koll					2	3		
			MA				1	3	3		
Diese Person behandelt andere fair und verzichtet auf Begünstigungen	6.1	0.9	Mgr					1			
			Koll				2	1	2		
			MA				2	2	3		
Diese Person wendet konsequent die Richtlinien unserer Organisation an und vermeidet somit Doppelmoral	6.2	0.7	Mgr					1			
			Koll					3	2		
			MA				2	2	3		

# Selbstmanagement

## Resilienz

Item	Mittel	SD	Gruppe	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Diese Person ist freundlich und rücksichtsvoll, niemals unfreundlich oder harsch	5.4	1.3	Mgr					1			
			Koll			1	2	1	1		
			MA		1	1	2		3		
Diese Person ist ruhig und ausgeglichen, nicht unbeständig oder launenhaft	5.8	1.2	Mgr					1			
			Koll					1	3	1	
			MA		1		2		4		
Diese Person hat ein hohes Maß an Selbstreflexion bezüglich persönlicher Verbesserungspotenziale	6.2	1.2	Mgr					1			
			Koll				1		1	3	
			MA				1		1	5	
Diese Person geht auch in stressigen Situationen mit ihren Gefühlen reif und klug um	6.2	0.9	Mgr					1			
			Koll					1	1	2	1
			MA					2	1	4	



# Beziehungsmanagement

## Kommunikation

Item	Mittel	SD	Gruppe	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Diese Person präsentiert und kommuniziert Ideen und Konzepte klar und verständlich	6.9	1.3	Mgr					1			
			Koll				1	2	2		
			MA			1		2		4	
Diese Person hat sehr gute Kommunikationsfähigkeiten	6.1	1.0	Mgr						1		
			Koll				1	1	3		
			MA				1	2	1	3	
Diese Person hat sehr starke Überzeugungs- und Verhandlungsfähigkeiten	6.2	0.8	Mgr						1		
			Koll				1	2	2		
			MA				2	1	4		
Diese Person teilt Informationen und hält andere auf dem Laufenden	6.2	0.7	Mgr						1		
			Koll				1	3	1		
			MA				1	2	4		

## Soziale Kompetenz

Item	Mittel	SD	Gruppe	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Das Verhalten dieser Person ist ein positives Vorbild für andere	6.6	0.7	Mgr						1		
			Koll				1	1	3		
			MA					1	5	1	
Diese Person verfügt über eine ausgezeichnete soziale Kompetenz	6.5	0.7	Mgr						1		
			Koll					2	3		
			MA				1	2	4		
Diese Person vermittelt anderen das Gefühl, wertgeschätzt zu werden	6.4	0.8	Mgr						1		
			Koll				1	1	3		
			MA				1	2	4		
Diese Person ist anderen gegenüber immer freundlich, warmherzig und rücksichtsvoll	6.0	1.0	Mgr						1		
			Koll				1	2	2		
			MA				1	2	1	3	

# Beziehungsmanagement

## Teamplayer

Item	Mittel	SD	Gruppe	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Diese Person baut Vertrauen zu anderen auf und ist loyal	6.2	0.8	Mgr						1		
			Koll				2	1	2		
			MA					1	3	3	
Diese Person teilt bedarfsgerecht ihre Ressourcen, ihr Wissen und ihre Zeit	6.5	0.5	Mgr						1		
			Koll					1	3	1	
			MA						4	3	
Diese Person ermutigt diejenigen zur Zusammenarbeit, die in verschiedenen Bereichen arbeiten, um gemeinsame Ziele zu verwirklichen	6.5	0.7	Mgr						1		
			Koll					2	3		
			MA					1	2	4	
Diese Person baut starke Beziehungen zu anderen auf	6.4	0.8	Mgr						1		
			Koll					1	1	3	
			MA					1	2	4	

## Kunde

Item	Mittel	SD	Gruppe	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Diese Person begeistert sich dafür, die Kundenbetreuung zu verbessern	6.6	0.5	Mgr						1		
			Koll						2	3	
			MA							2	5
Diese Person hat Maßnahmen ergriffen, um die Kundenbetreuung in ihrem Arbeitsbereich zu fördern	6.5	0.5	Mgr						1		
			Koll						2	3	
			MA							3	4
Diese Person nutzt Kundenfeedback, um die Leistung zu verbessern	6.5	0.7	Mgr						1		
			Koll					1	1	3	
			MA							3	4

# Arbeit im Unternehmen

## Fähigkeit

Item	Mittel	SD	Gruppe	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Diese Person arbeitet hart und hat eine gute Arbeitsmoral	6.7	0.5	Mgr						1		
			Koll						2	3	
			MA						1	6	
Diese Person hat das richtige Wissen und die nötigen Fähigkeiten, um sehr effektiv zu sein	6.6	0.7	Mgr					1			
			Koll						2	3	
			MA						1	6	
Diese Person verfügt über die richtige Erfahrung in der Branche, um sehr effektiv zu sein	6.8	0.4	Mgr						1		
			Koll						1	4	
			MA						1	6	

## Effizienz

Item	Mittel	SD	Gruppe	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Diese Person hat ein sehr effektives Zeitmanagement und organisatorische Fähigkeiten	6.4	0.8	Mgr								1
			Koll					1	1	2	1
			MA					1	2	4	
Diese Person ist sehr effektiv darin, sich bei der Arbeit Prioritäten zu setzen und ihnen gerecht zu werden	6.4	0.7	Mgr								1
			Koll						2	2	1
			MA					1	3	3	
Diese Person nutzt effektiv Ziele und Leistungsindikatoren dazu, die Leistung zu verbessern	6.3	0.9	Mgr					1			
			Koll				1		1	3	
			MA						3	4	

# Arbeit im Unternehmen

## Ergebnisse

Item	Mittel	SD	Gruppe	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Diese Person erledigt ihre Arbeit auf professionelle Weise	6.2	0.8	Mgr					1			
			Koll					2	2	1	
			MA							2	5
Diese Person hat einen hohen Standard bei schwierigen Aufträgen	6.4	0.8	Mgr					1			
			Koll					1	1	2	1
			MA							2	5
Diese Person erzielt durchgängig gute Ergebnisse	6.3	0.8	Mgr						1		
			Koll					1	2	2	
			MA					1	2	4	
Diese Person produziert hochwertige und fehlerfreie Arbeitsergebnisse	6.1	0.7	Mgr					1			
			Koll					1	2	1	1
			MA							5	2

## Engagement

Item	Mittel	SD	Gruppe	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Diese Person bringt eine positive Einstellung an den Arbeitsplatz	6.7	0.5	Mgr							1	
			Koll						2	3	
			MA							2	5
Diese Person möchte unbedingt etwas bewirken	6.8	0.4	Mgr							1	
			Koll						1	4	
			MA							2	5
Diese Person ist durchsetzungsfähig und energisch	6.8	0.4	Mgr						1		
			Koll						1	4	
			MA							1	6
Diese Person ist sehr konkurrierend und ehrgeizig	6.5	0.7	Mgr						1		
			Koll					1	1	3	
			MA							2	5

# Arbeit am Unternehmen

## Verantwortung

Item	Mittel	SD	Gruppe	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Diese Person zieht andere für die Fertigstellung ihrer Arbeit zur Rechenschaft	6.5	0.5	Mgr						1		
			Koll						2	3	
			MA						3	4	
Diese Person macht andere für die Werte der Organisation verantwortlich	6.7	0.6	Mgr						1		
			Koll					1		4	
			MA						1	6	
Diese Person erkennt und spricht schlechte Leistung anderer an	6.2	1.1	Mgr						1		
			Koll				1	1		3	
			MA					2	1	4	

## Motivation

Item	Mittel	SD	Gruppe	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Diese Person arbeitet hart, um die Arbeitsmoral zu verbessern	6.4	0.7	Mgr						1		
			Koll					1	2	2	
			MA						3	4	
Diese Person hilft, ein positives Arbeitsklima zu schaffen, das andere ermutigt, ihr Potenzial auszuschöpfen	6.5	0.7	Mgr						1		
			Koll					1	1	2	1
			MA						2	5	
Diese Person ist effektiv darin, andere zu coachen und ihre Entwicklung zu fördern	6.4	1.0	Mgr					1			
			Koll				1		1	2	1
			MA						1	6	

# Arbeit am Unternehmen

## Strategie

Item	Mittel	SD	Gruppe	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Diese Person ist effektiv darin, langfristige Ziele zu setzen	6.3	0.9	Mgr					1			
			Koll					1	1	3	
			MA					1	2	4	
Diese Person hat hohe Erwartungen in Bezug auf Leistung und Leistungsverbesserung	6.3	0.8	Mgr					1			
			Koll					1	1	3	
			MA						4	3	
Diese Person fördert und kommuniziert eine langfristige Vision für unsere Organisation	6.2	0.8	Mgr					1			
			Koll					2	1	2	
			MA						4	3	

## Innovation

Item	Mittel	SD	Gruppe	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Diese Person hält stets nach neuen Verbesserungsmöglichkeiten Ausschau, um bessere Ergebnisse zu erzielen	6.3	0.9	Mgr					1			
			Koll				1		1	3	
			MA						3	4	
Diese Person schlägt oft neue und originelle Ideen vor	6.3	1.0	Mgr					1			
			Koll				1		1	2	1
			MA						3	4	
Diese Person denkt langfristig, wenn es um neue Möglichkeiten geht	6.3	0.9	Mgr					1			
			Koll					1	1	2	1
			MA					1	1	5	

## Anhang II

# Häufigkeiten der Einschätzungen von Stärken und Möglichkeiten

Die Feedbackgeber wurden gebeten, die vier größten Stärken und Verbesserungspotenziale aus der untenstehenden Liste auszuwählen. Die erste Wahl eines jeden Feedbackgebers wurde mit 4 gewichtet, die zweite mit 3, die dritte mit 2 und die vierte mit 1. Die Gesamtpunktzahl in der rechten Spalte ist die Gesamtsumme der Punktzahlen. Die Zahlen in den Spalten 1-4 geben an, wie häufig jedes Item einer bestimmten Gewichtung zugeteilt wurde.

Stärken	1	2	3	4	Ihre Gesamtpunktzahl
Hat starke Führungsqualitäten		2	5	3	31
Ist visionär und strategisch	1		1	5	24
Hat eine positive und enthusiastische Einstellung	2	1	2		10
Setzt klare Ziele und erzielt Ergebnisse	2	2		1	10
Hat starke Kommunikationsfähigkeiten	1			2	9
Ist ein gutes Vorbild	2		2		8
Hat hohe ethische Standards und Integrität		1		1	6
Hat eine professionelle Herangehensweise		1		1	6
Kann gut planen und vorausdenken		1	1		5
Ist konkurrierend und entschlossen	1		1		4
Motiviert und inspiriert andere			1		3
Trifft die schweren Entscheidungen	1	1			3
Baut effektive Beziehungen auf	1	1			3
Ist ausgeglichen und bleibt ruhig unter Druck		1			2
Spricht schlechte Leistung an		1			2
Ist handlungsorientiert und erledigt Dinge		1			2
Verfügt über eine hohe soziale Kompetenz	1				1
Schlägt gute und innovative Ideen vor	1				1
Arbeitet hart und hat eine gute Arbeitsmoral					
Verfügt über solide technische Fähigkeiten, Erfahrung und Wissen					
Ist gut organisiert					
Ist empathisch und unterstützend					
Ist gut darin, Probleme zu lösen					
Ist kundenorientiert und gut im Umgang mit Kunden					
Zeigt Loyalität					
Hat einen ausgeprägten Sinn für Humor					

Verbesserungspotenzial	1	2	3	4	Ihre Gesamtpunktzahl
Mehr zuhören, was andere zu sagen haben		2	1	5	27
Nicht versuchen, alles an sich zu ziehen, um es dann nur halbherzig zu erledigen	1	1	1	3	18
Weniger aggressiv sein		1	1	1	9
Mehr delegieren		1	1	1	9
Angemessenes Feedback geben		1	1	1	9
Schlechte Leistung ansprechen			2		6
Sich das Gesamtbild anschauen - die übergeordneten Ziele der Organisation		1		1	6
Besser kommunizieren	1			1	5
Empathischer sein	1		1		4
Wissen und Ressourcen teilen	2	1			4
Zeitmanagement und organisatorischen Fähigkeiten verbessern			1		3
Andere fair und ohne Bevorzugung behandeln			1		3
Klare Ziele und Leistungsindikatoren setzen			1		3
Soziale Kompetenz verbessern		1			2
Andere motivieren und die Arbeitsmoral verbessern	2				2
Offener für Veränderungen sein		1			2
Weniger sprunghaft sein und sein Temperament zügeln	1				1
Effektivere Beziehungen aufbauen	1				1
Noch mehr Teamfähigkeit zeigen					
Bei Problemen Führungsstärke zeigen					
Handlungsorientierter sein und Pläne in Taten umsetzen					
Durchsetzungsfähiger sein					
Sich mehr fachliches Wissen und/oder Branchenkenntnisse aneignen					
Mehr Kundenorientierung					
Ansprechbar und für andere am Arbeitsplatz sichtbar sein					
Positiver sein					