



## Standard-Kompetenzmodell: Geschäftsführer (Deutsch) 360 Feedback Bericht

*für* Suzanne Sample

10/8/2005

[Das Modell Überblick](#)

[Allgemeine Zusammenfassung](#)

[Kompetenz Ergebnisse](#)

[Bemerkungen](#)

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

[Entwicklungsvorschläge](#)

[Handlungsplanung](#)

[Anhang: Detaillierte Ergebnisse](#)



[PDF Bericht](#)



---

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

---

<b>Standard-Kompetenzmodell: Geschäftsführer (Deutsch)</b>	
<b>Visionskraft</b>	Langfristige Ziele erkennen und die Einführung anderer oder alternativer Ideen gestalten.
<b>Systematisches Problemlöseverhalten</b>	Lösung schwieriger Probleme durch sorgfältige und systematische Bewertung der Informationen sowie der Alternativen und möglichen Konsequenzen.
<b>Veränderungsinitiative</b>	Maßnahmen ergreifen, um Änderungsinitiativen effektiv zu unterstützen und einzuführen.
<b>Ergebnisorientiertes Handeln</b>	Von sich und dem Unternehmen das Erreichen oder Übertreffen vorher festgelegter Ziele einfordern.
<b>Überzeugungskraft und Einflussnahme</b>	Andere von einer Vorgehensweise überzeugen.
<b>Zielorientierte Führung</b>	Andere führen und motivieren, um die Unternehmensziele und individuelle Zielsetzungen zu erreichen.
<b>Unternehmenspolitisches Gespür</b>	Die politischen Zusammenhänge im Unternehmen erkennen und verstehen und die interne Dynamik nutzen, um Ziele zu erreichen.
<b>Unternehmerisches Denken und Handeln</b>	Grundverständnis für Geschäfts- und Finanzkonzepte, für die Geschäftsvorgänge des Unternehmens und Einsatz des allgemeinen und Fachwissens, um effektiv zu arbeiten.
<b>Integrität</b>	Wahrung eines hohen Standards an Fairness und Ethik im täglichen Miteinander.
<b>Zivilcourage</b>	Den persönlichen Mut haben, schwierige Themen trotz möglichen Widerstands anzugehen.
<b>Präsentationsfähigkeiten</b>	Über die Fähigkeit verfügen, in einem offiziellen Rahmen effektiv mit den Zuhörern zu kommunizieren.
<b>Kontinuierliches Lernen</b>	Streben nach Wissenserweiterung und Verbesserung der Fertigkeiten durch Weiterbildung und Training. Motivation anderer, arbeitsrelevantes Wissen und Fertigkeiten zu erweitern und zu vertiefen.

**Standard-Kompetenzmodell: Geschäftsführer (Deutsch)**

Zusammenfassung Ihrer Kompetenz Bewertungen

I = ALLE  
 \* = Selbst (1)  
 ⊙ = Vorgesetzte (3)  
 □ = Kollege (3)  
 ▽ = Mitarbeiter (3)  
 ⋯ = Anderes (3)

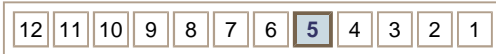
Kompetenz	Durchschnittliche Punktzahl						Nach Gruppe					↑↓	📄
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
VISIONSKRAFT						3.27						5	
Systematisches Problemlöseverhalten						3.69						4	
Veränderungsinitiative						2.67						9	●
Ergebnisorientiertes Handeln						2.67						9	●
Überzeugungskraft und Einflussnahme						2.71						8	
Zielorientierte Führung						2.91						6	
Unternehmenspolitisches Gespür						3.94						3	
Unternehmerisches Denken und Handeln						2.83						7	
Integrität						2.62						12	●
Zivilcourage						4.19						1	
Präsentationsfähigkeiten						4.07						2	
Kontinuierliches Lernen						2.67						9	●

↑↓ Diese Spalte zeigt die Reihenfolge Ihrer Ergebnisse bezüglich jeder Kompetenz beginnend mit "1" als Ihrem höchsten Ergebnis und "12" als Ihrem niedrigsten.

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

- Integrität
- Veränderungsinitiative
- Ergebnisorientiertes Handeln
- Kontinuierliches Lernen

Relativer Rang der Kompetenz



Niedrig.....

.....Hoch

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

**Visionskraft**

Langfristige Ziele erkennen und die Einführung anderer oder alternativer Ideen gestalten.

Menschen mit Visionskraft entwickeln kreative und strategische Lösungen, die erfolgreich umgesetzt werden können. Sie denken innovativ und unterstützen ähnliches Denken bei anderen. Sie treiben das Unternehmen zu ständiger Verbesserung und Wachstum an.

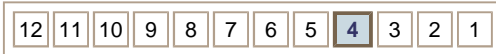
Kompetenz Punktzahl						
Gruppe	1	2	3	4	5	Ergebnis
Alle	----- ----- ----- ----- -----					3.27
Selbst	----- ----- ----- ----- -----					3.29
Vorgesetzte	----- ----- ----- ----- -----					3.43
Kollege	----- ----- ----- ----- -----					3.14
Mitarbeiter	----- ----- ----- ----- -----					3.29
Anderes	----- ----- ----- ----- -----					3.24

Verhaltens-Stärken und Schwächen Vergleichsschlüssel: + = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75   - = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	Anderes	ALLE
	1. Denkt innovativ und kreativ	+	+	+	+	+
2. Betrachtet taktische Probleme oder Initiativen umfassend und sucht nach Lösungen, die strategische Ziele unterstützen	+	+	+	+	+	+
3. Erarbeitet neue Ideen/Lösungen, die erfolgreich umgesetzt werden können	-		-	-	-	-
4. Verlangt dem Unternehmen ständig ab, sich weiterzuentwickeln und zu wachsen						
5. Erarbeitet die langfristigen zukünftigen Ziele für das Unternehmen und/oder die Abteilung	+	+	+	+	+	+
6. Setzt sich bis zur erfolgreichen Umsetzung für seine/ihre Ideen ein	-		-	-	-	-
7. Unterstützt und befürwortet die strategischen Initiativen anderer						

( ) = Keine Beurteilung

Siehe Anhang für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

Relativer Rang der Kompetenz



Niedrig.....

.....Hoch

Systematisches Problemlöseverhalten

Lösung schwieriger Probleme durch sorgfältige und systematische Bewertung der Informationen sowie der Alternativen und möglichen Konsequenzen.

Menschen mit analytischem Problemlöseverhalten sind in der Lage, gute Lösungen für schwierige Probleme zu finden. Sie nutzen dazu alle erforderlichen Informationsquellen, arbeiten diese systematisch durch und bewerten die Ergebnisse unter dem Aspekt möglicher Maßnahmen und wägen sorgfältig ab, bevor sie eine endgültige Entscheidung treffen.

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

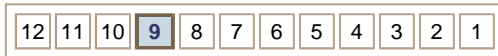
Gruppe	Kompetenz Punktzahl					Ergebnis
	1	2	3	4	5	
Alle						3.69
Selbst						3.86
Vorgesetzte						3.67
Kollege						3.48
Mitarbeiter						3.52
Anderes						4.1

Verhaltens-Stärken und Schwächen Vergleichsschlüssel: + = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75   - = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	Anderes	ALLE
	1. Berücksichtigt viele Informationsquellen	+	+	-	-	
2. Bewertet Informationen objektiv und pragmatisch	-	-				
3. Bewertet mögliche Vorgehensweisen und potenzielle Konsequenzen systematisch	+	+	+	+	+	+
4. Denkt vor einer endgültigen Entscheidung gründlich nach	+	+	+	+	+	+
5. Nimmt gründliche Analyse der Probleme vor, die eine sorgfältige Bewertung erfordern	+	+			+	+
6. Analysiert die Probleme, die keine sorgfältige Bewertung erfordern, nicht übermäßig			+	+	+	+
7. Findet gute Lösungen für schwierige Probleme					+	

( ) = Keine Beurteilung

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

Relativer Rang der Kompetenz



Niedrig.....

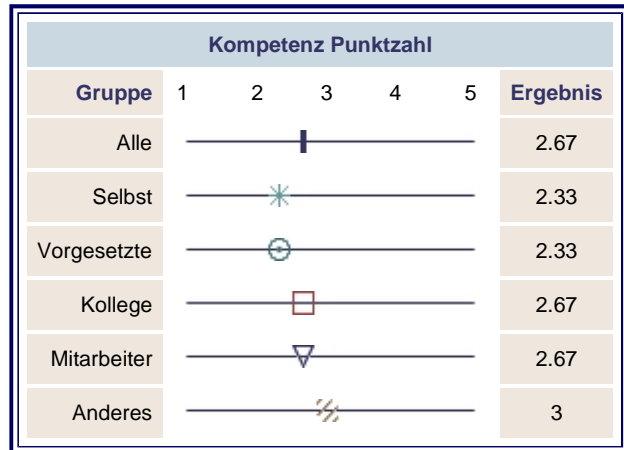
.....Hoch

Veränderungsinitiative

Maßnahmen ergreifen, um Änderungsinitiativen effektiv zu unterstützen und einzuführen.

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

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

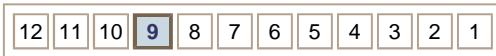


Verhaltens-Stärken und Schwächen Vergleichsschlüssel: + = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75 - = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	Anderes	ALLE
	1. Akzeptiert Änderungen offen und bereitwillig	+	+	-	-	
2. Passt sich bereitwillig und schnell an neue oder sich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

( ) = Keine Beurteilung

Siehe Anhang für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

Relativer Rang der Kompetenz



Niedrig.....

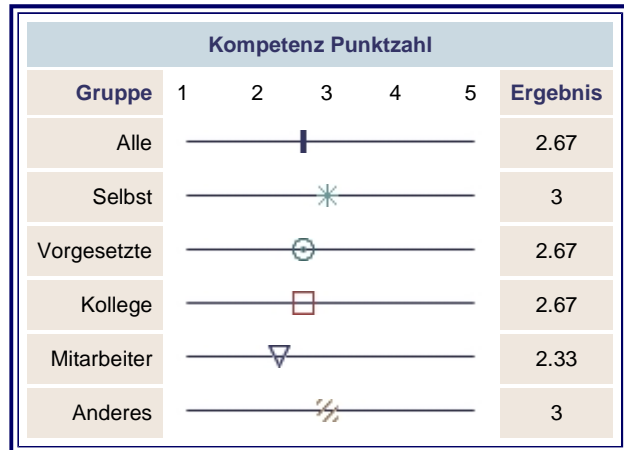
.....Hoch

Ergebnisorientiertes Handeln

Von sich und dem Unternehmen das Erreichen oder Übertreffen vorher festgelegter Ziele einfordern.

Menschen, die ergebnisorientiert handeln, legen Ziele fest oder tragen zu deren Festlegung bei. Sie übernehmen Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens und lassen auch dann nicht von einem Ziel ab, wenn sie mit Hindernissen konfrontiert werden.

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

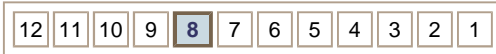


Verhaltens-Stärken und Schwächen Vergleichsschlüssel: + = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75   - = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	Anderes	ALLE
	1. Fordert sich selbst und das Unternehmen sich hohe Ziele zu setzen					
2. Setzt angemessene Ziele oder hilft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

( ) = Keine Beurteilung

Siehe Anhang für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

Relativer Rang der Kompetenz



Niedrig.....

.....Hoch

**Überzeugungskraft und Einflussnahme**

Andere von einer Vorgehensweise überzeugen.

Menschen mit dieser Kompetenz beeinflussen andere, ohne zu aggressiv oder penetrant zu sein. Sie kennen ihren Adressatenkreis genau und passen ihre Überzeugungsmethoden entsprechend an. Sie sind selbstsicher und beharrlich.

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

Kompetenz Punktzahl						
Gruppe	1	2	3	4	5	Ergebnis
Alle	----- ----- ----- ----- -----					2.71
Selbst	----- ----- ----- ----- -----					2.71
Vorgesetzte	----- ----- ----- ----- -----					2.71
Kollege	----- ----- ----- ----- -----					2.71
Mitarbeiter	----- ----- ----- ----- -----					2.71
Anderes	----- ----- ----- ----- -----					2.71

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

( ) = Keine Beurteilung

Siehe Anhang für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche



Relativer Rang der Kompetenz



Niedrig.....

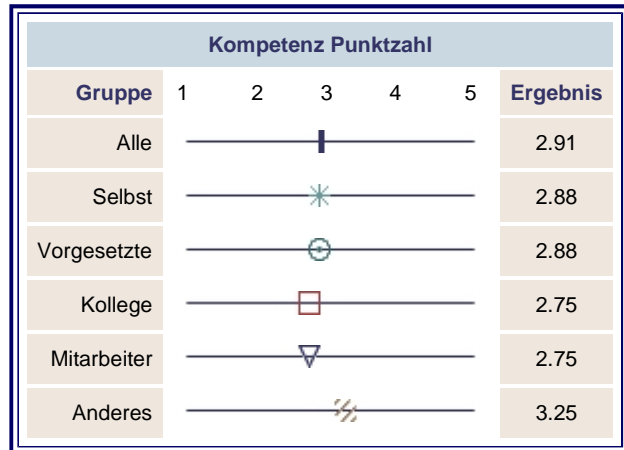
.....Hoch

Zielorientierte Führung

Andere führen und motivieren, um die Unternehmensziele und individuelle Zielsetzungen zu erreichen.

Menschen mit dieser Kompetenz führen und managen die Arbeit ihrer Mitarbeiter sehr effektiv. Sie setzen ihre Mitarbeiter bestmöglich ein, um die Zielsetzungen zu erfüllen und fördern die Leistung ihrer Teammitglieder durch Motivation und Leistungsfeedback. Sie delegieren Verantwortung an die Mitarbeiter.

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

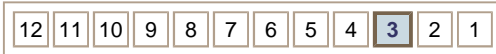


Verhaltens-Stärken und Schwächen Vergleichsschlüssel: + = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75   - = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	Anderes	ALLE
	1. Hat den Wunsch, andere zu leiten und zu führen, und unternimmt die erforderlichen Anstrengungen	-	-	+	+	
2.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

( ) = Keine Beurteilung

Siehe Anhang für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

Relativer Rang der Kompetenz



Niedrig.....

.....Hoch

Unternehmenspolitisches Gespür

Die politischen Zusammenhänge im Unternehmen erkennen und verstehen und die interne Dynamik nutzen, um Ziele zu erreichen.

Menschen, die ein Gespür für die Zusammenhänge im Unternehmen haben, verstehen die interne soziale und politische Dynamik und entwickeln und pflegen Partnerschaften und Bündnisse. Sie verstehen die Rolle des einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen und können ihn/sie effektiv für ihre Zwecke einsetzen, um notwendige Ressourcen zu erhalten und ihre Ziele zu erreichen.

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

Kompetenz Punktzahl						
Gruppe	1	2	3	4	5	Ergebnis
Alle						3.94
Selbst						4.75
Vorgesetzte						4
Kollege						3.92
Mitarbeiter						3.92
Anderes						3.92

Verhaltens-Stärken und Schwächen Vergleichsschlüssel: + = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75   - = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	Anderes	ALLE
	1. Versteht die soziale und politische Dynamik im Unternehmen	+	+	+	+	+
2. Knüpft und pflegt Partnerschaften und Bündnisse über Unternehmensgrenzen hinweg	+	+	+	+	+	+
3. Verwendet unternehmensübergreifende Fähigkeiten und Kenntnisse, um die Bedürfnisse und Ziele seiner/ihren Gruppe effektiv zu fördern	+					
4. Verwendet unternehmensübergreifende Fähigkeiten und Kenntnisse, um die Bedürfnisse und Ziele des Gesamtunternehmens effektiv zu fördern	+					

( ) = Keine Beurteilung

Siehe Anhang für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

Relativer Rang der Kompetenz

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

Niedrig.....

.....Hoch

**Unternehmerisches Denken und Handeln\***

Grundverständnis für Geschäfts- und Finanzkonzepte, für die Geschäftsvorgänge des Unternehmens und Einsatz des allgemeinen und Fachwissens, um effektiv zu arbeiten.

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

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

Kompetenz Punktzahl						
Gruppe	1	2	3	4	5	Ergebnis
Alle						2.83
Selbst						2.5
Vorgesetzte						3.5
Kollege						2.5
Mitarbeiter						2.83
Anderes						2.5

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

( ) = Keine Beurteilung

Siehe Anhang für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

Relativer Rang der Kompetenz

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

Niedrig.....

.....Hoch

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

**Integrität\***

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

Menschen mit dieser Kompetenz verhalten sich gegenüber dem Management, Kollegen, Vorgesetzten und Kunden bewusst und zuverlässig ehrlich und ethisch korrekt. Ihre Erwartungen an andere und ihr Verhalten anderen gegenüber sind fair.

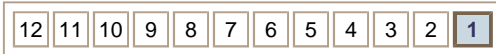
Kompetenz Punktzahl						
Gruppe	1	2	3	4	5	Ergebnis
Alle						2.62
Selbst						2.71
Vorgesetzte						2.71
Kollege						2.52
Mitarbeiter						2.71
Anderes						2.52

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

( ) = Keine Beurteilung

Siehe Anhang für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

Relativer Rang der Kompetenz



Niedrig.....

.....Hoch

**Zivilcourage\***

Den persönlichen Mut haben, schwierige Themen trotz möglichen Widerstands anzugehen.

Menschen mit dieser Kompetenz legen großen Wert darauf, schwierige Themen anzusprechen. Sie sind bereit, zu sagen und zu tun, was ihnen richtig erscheint, auch wenn andere in ihrem Umfeld dazu eine andere Meinung haben.

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

Kompetenz Punktzahl						
Gruppe	1	2	3	4	5	Ergebnis
Alle						4.19
Selbst						4.67
Vorgesetzte						3.89
Kollege						4.33
Mitarbeiter						4.33
Anderes						4.22

Verhaltens-Stärken und Schwächen Vergleichsschlüssel: + = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75   - = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	Anderes	ALLE
	1. Ist bereit, für Themen/Positionen einzustehen, an die er/sie fest glaubt, auch wenn dies zu Ablehnung oder negativen Konsequenzen führt	+	+	+	+	+
2. Lässt sich durch Kritik oder abweichende Meinungen nicht einschüchtern	+		+	+	+	+
3. Ist bereit zu sagen und zu tun, was er/sie für richtig hält, auch wenn andere diese Meinung nicht teilen	+			+		

( ) = Keine Beurteilung

Siehe Anhang für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

Relativer Rang der Kompetenz

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

Niedrig.....

.....Hoch

**Präsentationsfähigkeiten\***

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

Menschen mit dieser Kompetenz können ihre Gedanken und Ideen klar artikulieren. Sie verwenden visuelle Präsentationsmittel, um Informationen strukturiert und logisch zu vermitteln. Sie bereiten sich gut vor, passen ihre Inhalte dem jeweiligen Publikum an und sind in ihren Darstellungen überzeugend.

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

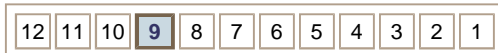
Kompetenz Punktzahl						
Gruppe	1	2	3	4	5	Ergebnis
Alle						4.07
Selbst						4.5
Vorgesetzte						3.94
Kollege						4.28
Mitarbeiter						4.06
Anderes						4

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

( ) = Keine Beurteilung

Siehe Anhang für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

Relativer Rang der Kompetenz



Niedrig.....

.....Hoch

**Kontinuierliches Lernen\***

Streben nach Wissenserweiterung und Verbesserung der Fertigkeiten durch Weiterbildung und Training. Motivation anderer, arbeitsrelevantes Wissen und Fertigkeiten zu erweitern und zu vertiefen.

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

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

Kompetenz Punktzahl						
Gruppe	1	2	3	4	5	Ergebnis
Alle	----- ----- ----- ----- -----					2.67
Selbst	----- ----- ----- ----- -----  *					3
Vorgesetzte	----- ----- ----- ----- -----  ⊕					2.67
Kollege	----- ----- ----- ----- -----  □					2.67
Mitarbeiter	----- ----- ----- ----- -----  ▽					2.33
Anderes	----- ----- ----- ----- -----  ⚡					3

Verhaltens-Stärken und Schwächen Vergleichsschlüssel: + = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75    - = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	Anderes	ALLE
	1. Strebt danach neue Dinge zu lernen					
2. Beemüht sich ständig neue Fertigkeiten oder Fähigkeiten zu erlernen, sich neues oder verbessertes Wissen anzueigen						
3. Nimmt regelmäßig an Trainingsprogrammen teil, absolviert im Rahmen von Weiterbildungen auch schriftliche Prüfungen für Abschlüsse						
4. Sucht sich Mentoren und lernt von ihnen oder anderen erfahrenen Personen im Unternehmen						
5. Übernimmt Jobs und Aufgaben (oder ist bereit, sie zu übernehmen), die ihn/sie auf einen zukünftigen Aufstieg vorbereiten						
6. Inspiriert andere und ermutigt sie, während ihres gesamten Arbeitslebens zu lernen und sich weiterzuentwickeln						

( ) = Keine Beurteilung

Siehe Anhang für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

## Am höchsten und am niedrigsten beurteilte Verhaltensweisen

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

Am höchsten beurteilte Verhaltensweisen	Am niedrigsten beurteilte Verhaltensweisen
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ist bereit, für Themen/Positionen einzustehen, an die er/sie fest glaubt, auch wenn dies zu Ablehnung oder negativen Konsequenzen führt (4.67) (Zivilcourage*)</li> <li>2. Denkt vor einer endgültigen Entscheidung gründlich nach (4.67) (Systematisches Problemlöseverhalten)</li> <li>3. Er/sie bereitet sich auf Präsentationen sorgfältig vor (4.58) (Präsentationsfähigkeiten*)</li> <li>4. Knüpft und pflegt Partnerschaften und Bündnisse über Unternehmensgrenzen hinweg (4.58) (Unternehmenspolitisches Gespür)</li> <li>5. Präsentiert eine Kombination aus allgemeinen Themen und Details, die auf die Zuhörer abgestimmt ist (4.5) (Präsentationsfähigkeiten*)</li> <li>6. Denkt innovativ und kreativ (4.42) (Visionskraft)</li> <li>7. Bewertet mögliche Vorgehensweisen und potenzielle Konsequenzen systematisch (4.42) (Systematisches Problemlöseverhalten)</li> <li>8. Lässt sich durch Kritik oder abweichende Meinungen nicht einschüchtern (4.25) (Zivilcourage*)</li> <li>9. Versteht die soziale und politische Dynamik im Unternehmen (4.17) (Unternehmenspolitisches Gespür)</li> <li>10. Verwendet visuelle Präsentationswerkzeuge, um Informationen klar und logisch zu vermitteln (4.17) (Präsentationsfähigkeiten*)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verspricht nichts, was er/sie nicht halten kann (1.83) (Integrität*)</li> <li>2. Macht bei weniger wichtigen Themen Zugeständnisse, um seinen/ihren Einfluss bei wichtigen Themen zu maximieren (2) (Überzeugungskraft und Einflussnahme)</li> <li>3. Überzeugt und beeinflusst andere effektiv (2) (Überzeugungskraft und Einflussnahme)</li> <li>4. Verhält sich bei allen geschäftlichen Transaktionen ethisch und ehrlich (2) (Integrität*)</li> <li>5. Versucht seine/ihre Zuhörer zu verstehen und passt seinen/ihren Vortragsstil an die Zuhörer an (2) (Überzeugungskraft und Einflussnahme)</li> <li>6. Antizipiert erforderliche Änderungen (2) (Veränderungsinitiative)</li> <li>7. Erweist sich des Vertrauens würdig, das andere in ihn/sie setzen (2) (Integrität*)</li> <li>8. Macht andere für ihre Ergebnisse verantwortlich und ist in der Lage konstruktiv zu kritisieren oder notwendige Maßnahmen zu ergreifen, wenn andere nicht ihren Fähigkeiten entsprechende Leistungen erbringen (2) (Zielorientierte Führung)</li> <li>9. Setzt sich bis zur erfolgreichen Umsetzung für seine/ihre Ideen ein (2.17) (Visionskraft)</li> <li>10. Erarbeitet neue Ideen/Lösungen, die erfolgreich umgesetzt werden können (2.25) (Visionskraft)</li> </ol>



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

1. [Zivilcourage](#)
2. [Präsentationsfähigkeiten](#)
3. [Unternehmenspolitisches Gespür](#)
4. [Systematisches Problemlöseverhalten](#)
5. [Visionskraft](#)
6. [Zielorientierte Führung](#)
7. [Unternehmerisches Denken und Handeln](#)
8. [Überzeugungskraft und Einflussnahme](#)
9. [Veränderungsinitiative - folgend](#)
10. [Ergebnisorientiertes Handeln - folgend](#)
11. [Kontinuierliches Lernen - folgend](#)
12. [Integrität - folgend](#)

### Integrität

Wenn Geschäftsführer gefragt sind, die besten Manager und Fachkräfte zu beschreiben, stehen "hohe Integrität" und "stark ausgeprägte Arbeitsethik" meist ganz oben auf der Liste. Das Richtige zu tun und fair zu sein, seine Verpflichtungen zu Ende führen und vertrauenswürdig und ehrlich zu sein sind der Schlüssel zu langfristigem Erfolg in Ihrem Job.

Vielleicht ziehen Sie diesen Vorschlag in Betracht, weil andere Ihnen das Feedback gegeben haben, sich in diesem Bereich zu verbessern, oder Sie haben sich entschlossen, sich in einem sehr wichtigen Bereich weiter zu stärken.

Es liegt jenseits der Reichweite dieser Entwicklungsvorschläge die Besonderheiten vieler verschiedener moralischer, ethischer oder rechtlicher Situationen, in denen Sie sich im Laufe Ihrer Karriere befinden könnten, anzusprechen. Die folgenden vier Themen sind jedoch eine gute Anleitung für die meisten Situationen, denen Sie ausgesetzt sein könnten.

#### Tun Sie in jeder Situation das Richtige

Sich mit Integrität zu verhalten ist wahrscheinlich in Gegenwart anderer am leichtesten. Zu wissen, dass andere uns beobachten und über uns urteilen führt uns oft dazu, unser bestes Verhalten an den Tag zu legen. Manchmal, in unbeobachteten Situationen, oder solchen, in denen Handlungen nicht direkt auf ein Individuum zurückzuführen sind, tendieren Menschen dazu, Ihre Standards zurückzustellen und in Ihrem eigenen Interesse zu handeln anstatt das beste oder fairste Verhalten zu zeigen.

- Seien Sie durchwegs fair, ehrlich und ethisch korrekt, unabhängig von der Situation oder den involvierten Personen.
- Ziehen Sie die ethischen Implikationen in Betracht wenn Sie eine Entscheidung treffen. Denken Sie daran, wie Sie sich fühlen würden, müssten Sie Ihre Handlungen öffentlichen rechtfertigen. Daran zu denken, wie Sie einer großen Gruppe, autoritären Person oder den Medien entgegentreten würden, könnte Ihnen helfen, die ethische Entscheidung zu treffen.
- Scheuen Sie sich nicht zuzugeben, dass Sie die Antwort auf etwas nicht kennen.
- Wenn Sie einen Fehler begehen, gestehen Sie ihn ein und tun Sie, was Sie können, um ihn zu korrigieren. Menschen werden Ihre Ehrlichkeit zu schätzen wissen.
- Denken Sie immer bevor Sie handeln. Stellen Sie die Bedürfnisse des Unternehmens und anderer über die eigenen.
- Scheuen Sie sich nicht zu tun, was getan werden muss, falls es das Richtige ist, auch wenn andere dagegen sind.



#### Menschen, die Integrität zeigen

- Verhalten Sie sich in allen Situationen ethisch korrekt
- Behandeln Sie andere stets fair
- Sagen Sie immer die Wahrheit
- Halten Sie Verpflichtungen ein
- Ignorieren Sie falsches Handeln anderer nicht

#### Halten Sie Ihre Verpflichtungen ein

Für manche von uns sind die schwierigsten Aspekte der Integrität die Dinge, die wir versprochen haben, stets

einzuhalten. Besonders in einem modernen, sich ständig verändernden Arbeitsumfeld ist es schwer alle unsere Verpflichtungen einzuhalten. Wir sollten dies sehr ernst nehmen und versuchen ein Mensch zu sein, auf den sich andere verlassen können.

- Betrachten Sie genau, was gefordert wird und welche andere Verpflichtungen Sie vorher eingegangen sind, bevor Sie neue eingehen. Stimmen Sie zu nichts zu, was Sie nicht erfüllen können.
- Wenn Sie um Dinge gefragt werden, die Sie nicht erfüllen können, verhandeln Sie eine Unterstützung oder eine Änderung Ihrer anderen Verpflichtungen, bevor Sie die neuen Anforderungen zusagen.
- Tun Sie alles, um die Verpflichtungen, die Sie angenommen haben rechtzeitig zu erfüllen oder sogar die Erwartungen noch zu übertreffen.
- Informieren Sie alle, die auf Ihre Ergebnisse angewiesen sind, über Ihren Fortschritt, sodass sie darauf aufbauende Aktivitäten planen können. Seien Sie offen und ehrlich.
- Falls Sie, trotz aller Anstrengungen, das Versprochene nicht oder nicht rechtzeitig liefern können, informieren Sie die betroffenen Personen so früh wie möglich und ziehen Sie zusätzliche Ressourcen und alternative Lösungen in Betracht und geben Sie ihnen die Möglichkeit ihre Pläne aufgrund der revidierten Erwartungen anzupassen.

### **Lassen Sie nicht zu, dass Vorurteile Ihr Verhalten beeinflussen.**

Es könnte den meisten von uns passieren, dass wir mit Vorurteilen an bestimmte Personen herantreten, herangehen und unfaire und subjektive Urteile oder Entscheidungen treffen, basierend auf nicht sachlichen Gefühlen oder Einstellungen. Objektiv und fair zu sein ist ein eindeutiges Merkmal für Integrität.

Charakter zeigt sich, wie Sie sind und was Sie tun, wenn niemand hinsieht.

Oft ist es für uns überraschend, zu erkennen, dass wir Vorurteile gegenüber einigen Menschen hegen und andere favorisieren. Selbsterkenntnis, Introspektion und regelmäßige Kontrolle unserer Entscheidungen sind erforderlich, um Vorurteile zu minimieren. Ziehen Sie folgende Vorschläge in Betracht.

- Versuchen Sie jedem gegenüber fair zu sein.
- Blicken Sie auf Ihre vergangenen Handlungen zurück, und reflektieren Sie, ob Sie andere unfair behandelt haben. Gibt es eine bestimmte Person oder Personengruppe, die Sie anders behandeln? Tendieren Sie dazu, bestimmten Personen zu vertrauen, weil Sie Freunde sind oder Ihnen selbst ähnlich? Sich dieser Vorurteile bewusst zu werden, wird Ihnen helfen zu vermeiden, sich in Zukunft unfair zu verhalten.
- Stellen Sie sich im Geiste vor, Personen in Situationen auszutauschen, in denen Sie eine Entscheidung getroffen haben. Fragen Sie sich, wenn Sie Rainer mit Franz austauschen würden und Rainer sich genauso wie Franz verhalten hätte, wäre Ihre Reaktion die gleiche gewesen?
- Fragen Sie jemanden, dem Sie vertrauen Situationen zu nennen, in denen Sie sich nicht vorurteilsfrei verhalten haben oder unfaire Urteile getroffen haben.
- Machen Sie vergangene Situationen wieder gut. Falls Sie zu jemandem in der Vergangenheit unfair waren, besprechen Sie die Angelegenheit mit der Person und versuchen Sie, eine Wiedergutmachung zu leisten. Bemühen Sie sich bewusst sich der Person gegenüber in Zukunft fair zu verhalten.

### **Ignorieren Sie unethisches Verhalten nicht**

Auch das Ignorieren unethischen Verhaltens ist unethisch und kann dem Unternehmen, Ihnen selbst und allen Betroffenen Schaden zufügen. Wie können Sie sich in einer solchen Situation mit Integrität verhalten? Ziehen Sie folgende Vorschläge in Betracht:

- Stellen Sie erstmal sicher ob wirklich unethisches Verhalten vorliegt. Sind Sie wirklich sicher, dass die Person wirklich tut was Sie vermuten und würde das ein objektiver Außenstehender genauso sehen? Falls Sie sich hierbei unsicher sind, besprechen Sie die Situation mit einem Freund oder einem zuverlässigen Kollegen. Ist die Situation heikel, sprechen Sie mit einer objektiven Person außerhalb des Unternehmens, wie zum Beispiel einem Mentor oder einem Berater.
- Denken Sie über mögliche Szenarien nach, die sich abspielen könnten, falls Sie nichts unternehmen. Was könnte passieren wenn es andauert und sich verschlimmert? Welchen Effekt könnte es auf das Unternehmen haben? Auf Mitarbeiter?
- Sprechen Sie die betroffene Person direkt auf die Situation an. Sagen Sie ihr, dass ihr Verhalten in Ihren Augen falsch ist und überzeugen Sie sie, dieses Verhalten zu ändern. Seien Sie sich dessen bewusst, dass sich jeder durch eine solche Diskussion angegriffen fühlt und viele ihr Handeln verteidigen werden. Stellen Sie sich vor, jemand spricht ein ähnliches Thema Ihnen gegenüber an und wie Sie reagieren würden. Nutzen Sie diese persönliche Perspektive, um an die Diskussion feinfühlig und taktvoll heranzugehen.
- Falls nötig, machen Sie Ihren Vorgesetzten oder eine höhere Instanz auf die Angelegenheit aufmerksam. Eine Eskalation auf diesem Level erfordert ein Urteil über die Bedeutung des Problems und den Schaden, den es anrichten kann. Ist die Aktivität illegal oder hat sie bereits einen großen Schaden verursacht, müssen Sie natürlich die Angelegenheit weitertragen. Hat das Verhalten jedoch keinen großen Schaden verursacht und er/sie verändert sich, ist es nicht unbedingt notwendig ihn/sie zu melden.

## Veränderungsinitiative

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

### Wählen Sie das Feld sorgfältig aus

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

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

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

### Leisten Sie die Vorarbeit

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



### Wecken Sie die Bereitschaft für Veränderung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Menschenverstand ansprechen, angezogen fühlen.

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

### **Nachverfolgen der Veränderungen**

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## Ergebnisorientiertes Handeln

Ergebnisse in einem Unternehmen voranzutreiben bedarf mehr als nur eines persönlichen Bemühens. Positive Unternehmensergebnisse sind Resultat koordinierter Anstrengungen zahlreicher Personen. Führungskräfte, die durchweg hohe Leistung und Effektivität ihrer Mitarbeiter erzielen, identifizieren und fokussieren Ziele, die für das Unternehmen wesentlich sind. Sie übernehmen persönlich Verantwortung für die Zielerreichung des Unternehmens, fordern andere heraus, dasselbige zu tun und beharren trotz Hindernissen auf diese Ziele.

### Identifizieren Sie das Ziel

Es wird immer viel zu tun geben, was Ihre Zeit und Energie erfordern wird. Um effektiv zu sein, werden Sie die wirklich wichtigen Dingen von den potentiellen Distraktoren unterscheiden müssen. Vor allem müssen Sie die Ergebnisse definieren, die Sie erzielen möchten. Während Sie diese Ziele festlegen, bedenken Sie, dass folgende Zielmerkmale besonders nützlich sind:

- **Spezifisch.** Setzen Sie Ziele, die eher spezifisch als allgemein sind. Ein konkretes Ziel, wie zum Beispiel "steigern Sie die Produktion um 10%" ist effektiver als ein allgemeines Ziel wie "tun Sie Ihr Bestes".
- **Öffentlich.** Jeder im Unternehmen sollte das Ziel, wichtige Meilensteine und Fortschritte kennen und verstehen.
- **Partizipativ.** Es ist wahrscheinlicher, dass Personen Ziele als ihre eigenen anerkennen, wenn sie selbst am Zielsetzungsprozess teilgenommen haben.
- **Herausfordernd, aber erreichbar.** Im allgemeinen führen höhere Ziele zu höheren Ergebnissen. Jedoch müssen Menschen daran glauben, dass das Ziel erreichbar ist, sonst werden sie sich nicht dafür verpflichten.
- **Messbar.** Fortschritte in Richtung Zielerreichung sollten durch objektive Standards messbar sein und Feedback zum Fortschritt sollte regelmäßig allen involvierten Personen mitgeteilt werden. Feedback zum Fortschritt ist ein wichtiger Motivator für die meisten Menschen und wird das Erreichen von Meilensteinen und ultimativen Zielen bekräftigen.

### Übernehmen Sie persönlich Verantwortung

Möchten Sie andere dazu anregen, Ergebnisse zu erreichen, müssen Sie mit gutem Beispiel vorangehen. Während ein großer Teil Ihrer Arbeit mehr die Koordination und das Management umfasst als Aktivitäten, die auf das Erreichen der erwünschten Ergebnisse abzielen, müssen Sie sich genauso oder noch mehr als die Personen, auf die Sie Einfluss nehmen möchten, engagieren und hart arbeiten, wenn Sie Gleiches von anderen erwarten. Die schwierigsten und unangenehmsten Arbeiten selbst zu erledigen oder einer Person oder Gruppe mit starker Arbeitsbelastung zur Hand zu gehen, wird auch das Commitment und das Engagement Ihres Teams steigern.

#### *Fokus*

Erfolg ist nicht das Ergebnis von Zufall, sondern ist auf konsequentes Fokussieren auf das Ziel, trotz Hindernissen, zurückzuführen.

- Denken Sie zu Beginn eines jeden Arbeitstags über Ihre Prioritäten nach. Geben Sie Aktivitäten und Aufgaben, die Ihr



#### **Persönliche Verantwortung**

Persönlich Verantwortung zu übernehmen bedeutet, dass Sie sich selbst fragen, was Sie tun können und es dann zu tun. In seinem Buch "Personal Accountability" schlägt der Autor John Miller vor, sich selbst Fragen zu stellen, die auf die Übernahme persönlicher Verantwortung abzielen:

- Übernehmen Sie persönlich Verantwortung, indem Sie sich Fragen

Ziel unterstützen, den Vorrang, indem Sie diese zuerst abarbeiten..

- Räumen Sie sich eine gewisse Zeit ein, während der Sie all Ihre Energie darauf fokussieren, Ihre Ziele zu erreichen. Minimieren Sie die Wahrscheinlichkeit abgelenkt zu werden, indem Sie die Tür schließen, keine E-Mails beantworten und nicht das Telefon abnehmen. Versuchen Sie mindestens ein bis zwei Stunden täglich Ihrem primären Ziel und Ihren Prioritäten zu widmen.
- Identifizieren Sie Dinge, die Ihre Zeit verschwenden. Dokumentieren Sie alle Ihre Aktivitäten in 15-minütigen Abschnitten für einen ein- bis zweiwöchigen Zeitraum und notieren Sie wie viel Zeit Sie für Aufgaben hoher Priorität im Vergleich zu weniger wichtigen Aufgaben aufbringen. Denken Sie über Strategien nach, wie Sie typische Distraktoren und von Ihnen identifizierte ablenkende Dinge vermeiden können.

### *Zeigen Sie sich enthusiastisch*

Optimismus wirkt ansteckend. Legen Sie eine positive Einstellung gegenüber dem Unternehmen an den Tag und zeigen Sie sich zufrieden mit den zu erreichenden Zielen.

- Worte sind entscheidend. Seien Sie sich der Botschaft, die Sie durch Kommentare, Witze oder Gestiken vermitteln, bewusst. Bemühen Sie sich durchweg eine positive Einstellung zu kommunizieren und entmutigende Bemerkungen über das Unternehmen, die Arbeitsbelastung oder Teamziele zu vermeiden.
- Zeigen Sie sich bereit, sich besonders zu engagieren, Ziele zu erreichen. Lassen Sie andere sehen, dass Sie hart arbeiten, um Ziele zu erreichen oder zu übertreffen. Bieten Sie anderen an, Zeit zu investieren, um Ihnen zu helfen Aufgaben zu erledigen, die mit Ihren Zielen verknüpft sind.
- Halten Sie Ihre Pflichten und Deadlines ein. Geraten Sie in Verzug, kommen Sie früher zur Arbeit, verlassen Sie die Arbeit später oder verzichten Sie auf Ihre Mittagspause, anstatt um eine Verlängerung zu bitten.

### **Fordern Sie andere heraus**

Fordern Sie Ihr Team heraus, sich dem Ziel zu verpflichten und persönlich Verantwortung für ihre Aufgaben zu übernehmen. Sicherlich können Sie Leistung fordern und Methoden und Abläufe vorschreiben, an die sich alle halten müssen, um die erwünschten Ergebnisse zu erreichen. Auf lange Sicht jedoch werden Sie effektiver sein, wenn Sie positivere Strategien anwenden:

### *Verantwortung übertragen*

Anderen Verantwortung und Entscheidungen zu übertragen geht mit einer persönlichen Verpflichtung einher, dass die Ergebnisse auch erreicht werden. Aufgaben zu delegieren ist ein wichtiges Hilfsmittel, andere zu motivieren, persönlich Verantwortung für die Ziele der Gruppe zu übernehmen.

- Erbitten Sie zu Beginn und im Laufe von Projekten Beiträge anderer Teammitglieder. Generieren Sie gemeinsam Ideen und fragen Sie um ihre Meinung, wenn es um Entscheidungen geht.
- Übertragen Sie Verantwortung für verschiedene Aspekte jedes Projekts. Fragen Sie nach Freiwilligen oder wählen Sie einen Part als Weiterentwicklungsmöglichkeit für ein bestimmtes Teammitglied. Das Übertragen von Verantwortung wird anderen helfen, sich in Ihrer Karriere weiterzuentwickeln und wird Ihnen mehr Zeit ermöglichen, sich den für Sie wichtigeren Aktivitäten zuzuwenden.

stellen, die das Wort "ich" und Ausdrücke wie "was kann ich tun" beinhalten. Die Initiative liegt bei Ihnen, warten Sie nicht, dass andere den ersten Schritt tun.

- Vermeiden Sie es anderen die Schuld zu geben, indem Sie sich Fragen stellen, die mit den Wörtern "Was" und "Wie" beginnen, anstatt "Wer", "Wann" oder "Warum". Fragen Sie zum Beispiel "Was kann ich tun, um das Produktwissen in meiner Arbeitsgruppe zu verbessern?" anstatt "Warum bieten sie uns nicht mehr Training bezüglich des Produkts?"
- Fokussieren Sie auf Handlung, indem Sie Wörter wie tun, erreichen und aufbauen benutzen. Stellen Sie sich Fragen wie zum Beispiel "Was kann ich heute tun, um meiner Arbeitsgruppe zu helfen, ihr monatliches Produktionsziel zu erreichen?"

## *Unterstützung*

Ergebnisse erreichen bedeutet mehr als nur den Willen, dies zu tun. Oft sind sich Menschen nicht sicher, wie sie Hindernisse überwinden und Ihre Ziele erreichen sollen. Daher ist die Bereitschaft, Andere zu entwickeln und Ihnen Rat zu geben ein wichtiger Bestandteil davon, durch andere Ergebnisse zu erhalten.

- Versuchen Sie die Fähigkeiten jedes Teammitglieds kennenzulernen und seine Sicht des Projekts oder der Arbeit zu verstehen. Was läuft gut und was kann getan werden, um Dinge zu verbessern? Mit welchen Herausforderungen wird sich jede Person bei ihrem Versuch, die Ziele der Gruppe zu erreichen, konfrontiert sehen?
- Ermitteln und verstehen Sie die Menge an Arbeit, die mit jeder Aufgabe einhergeht, und die Methoden, die angewendet werden, um die Aufgabe zu erledigen. An welchem Punkt im Prozess werden wahrscheinlich Hindernisse auftreten? Erschließen Sie die Expertise wichtiger Teammitglieder, um sich auf diese Hindernisse vorzubereiten und diese potentiellen Rückschläge zu überwinden.
- Versuchen Sie 20% Ihres Arbeitstags damit zu verbringen, anderen bei ihrer Zielerreichung zu helfen. Vermeiden Sie eine detaillierte Kontrolle ihrer Arbeit, aber seien Sie bereit, Ihre Unterstützung bei schwierigen Fragen anzubieten. Versuchen Sie, wenn Probleme auftreten, zu zeigen, wie diese gelöst werden und besprechen Sie mögliche Lösungen eher als dass Sie nur die Lösung mitteilen oder gar selbst die Arbeit erledigen. Bemühen Sie sich bei jeder Gelegenheit, Anderen beizubringen, wie sie ein Problem lösen können, anstatt ihnen die Lösung einfach vorzulegen.
- Menschen unterscheiden sich in ihrem Bedürfnis nach Struktur und Anleitung. Manche genießen die Freiheit, ihre Ziele auf ihre eigene Art und Weise zu erreichen, während Andere die Sicherheit einer gegebenen Struktur und Anleitung bevorzugen. Passen Sie Ihren Stil den individuellen Präferenzen und Bedürfnissen an.

## *Feedback und Lob*

Heben Sie harte Arbeit und das Erreichen erwünschter Ergebnisse hervor. Machen Sie es sich zur Gewohnheit hervorragende Leistung zu belohnen, sodass andere weiterhin ihr Bestes geben. Geben Sie denjenigen, denen es schwer fällt, ihre Ziele zu erreichen, konstruktives Feedback.

- Erkennen Sie gute Leistung an. Äußern Sie es, wenn jemand Ihrer Meinung nach gute Leistung gebracht hat, und loben Sie denjenigen auch öffentlich.
- Teilen Sie das Lob für Leistung. Lob nur auf sich zu beziehen kann Ihr persönliches Ego kurzfristig aufbauen, aber geteiltes Lob spornt zu Ergebnissen an, von denen das gesamte Team langfristig profitiert.
- Wenn die Leistung eines Mitarbeiters den Erwartungen nicht entspricht, geben Sie klares und eindeutiges Feedback und Verbesserungsanleitungen. Tun Sie das unter vier Augen und taktvoll, aber gehen Sie dem nicht aus dem Weg.

## *Seien Sie beharrlich*

Letztendlich werden die meisten Ziele nur durch andauernde und fokussierte Bemühungen trotz Hindernissen und Zeiten der Entmutigung erreicht.

- Fokussieren Sie sich auf das Ziel und helfen Sie anderen das gleiche zu tun.
- Kommunizieren Sie regelmäßig mit Ihrem Vorgesetzten, Kollegen und Kunden und behalten Sie eine konstante Meinung zu der Bedeutsamkeit von Zielerreichung bei.
- Erkennen Sie, wenn Ihr Interesse nachlässt und Sie entmutigt sind. Verdoppeln Sie in solchen Zeiten Ihre Anstrengungen. Finden Sie eine unterstützende Person, die Ihnen hilft. Tun Sie das Nötige um Ihre Bemühungen wiederzubeleben.

Jedes schwierige Projekt wird eine Krise durchlaufen. Erfolgreiche Manager machen es sich zur Gewohnheit ihre Anstrengungen auch in diesen Zeiten aufrecht zu erhalten, um die angestrebten Ergebnisse zu erzielen.

## Kontinuierliches Lernen

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

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

### Überwinden Sie Ihre Ängste

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



- Lernen braucht viel Zeit und kann in allen Lebenssituation bis ans Lebensende andauern. Hören Sie Audiokassetten, während Sie arbeiten oder sehen Sie einen Videokurs, während Sie Sport treiben. Suchen Sie nach Möglichkeiten, mit Experten in Bereichen, über die Sie mehr lernen möchten, an Projekten zusammenzuarbeiten. Wählen Sie Projekte aus, die erfordern, dass Sie sich neue Fertigkeiten aneignen. Möchten Sie einen akademischen Grad als Bestandteil Ihres Lernprogramms absolvieren, könnten Ihnen Abendkurse oder internetbasierte Fernprogramme weiterhelfen.
- Lernen ist schwer. Während unserer Ausbildung wurden uns bestimmte Lernmethoden aufgedrängt. Vielen Menschen fiel das Lernen in der Schule schwer, weil ihr optimaler Lernstil ein anderer war. Der Schlüssel zum erfolgreichen Lernen ist, Ihren Lernstil zu erkennen und Lernmethoden zu wählen, die auf Sie abgestimmt sind. Einige der am Ende aufgelisteten Ressourcen könnten Ihnen helfen, Ihre individuellen Lernpräferenzen zu erfassen.
- Lernen ist langweilig und mühsam. Als Erwachsener können Sie sich mehr als früher aussuchen, was Sie lernen möchten. Suchen Sie sich ein Thema aus, das Sie interessiert, und erschließen Sie es sich so weit es Ihnen nutzt und zwar so, dass es Ihrem individuellen Lernstil entspricht. Sie werden erleben, dass das Lernen Ihnen viel Spaß macht!

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

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

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

- Fragen Sie sich selbst: Wann haben Sie sich das letzte Mal freiwillig gemeldet, an der Arbeit einer Gruppe teilzunehmen, die Themen außerhalb Ihres Fachbereichs bearbeitet, für die Sie Ihr Wissen hätten erweitern müssen?
- Fragen Sie sich selbst: Gibt es neue Technologien, die Sie erlernen könnten, die Ihnen helfen würden in Ihrer Rolle erfolgreicher zu sein?

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

### **Verbinden Sie Ihre Fähigkeiten mit den Erfordernissen des Unternehmens**

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

- Beginnen Sie damit ein klares Verständnis für die Unternehmensstrategie und Geschäftsziele zu entwickeln. Sehen Sie Unternehmensveröffentlichungen, Präsentationen usw. ein, um das Gesamtgeschäft besser zu verstehen.
- Antizipieren Sie Trends in Ihrer Branche, die Sie und Ihr Unternehmen in Zukunft beeinflussen könnten. Auf welche bevorstehenden Veränderungen müssen Sie sich vorbereiten? Treten Sie Verbänden oder Organisationen bei, um eine breitere Perspektive zu gewinnen.
- Bedenken Sie, wie die Geschäftsziele Ihres Unternehmens durch Ihre Abteilung und Ihre Rolle unterstützt werden. Welche wichtigen Ergebnisse müssen Sie erzielen, um das Erreichen dieser Ziele voranzutreiben?
- Legen Sie fest, welches Wissen, welche Fertigkeiten und Fähigkeiten erforderlich sind, damit Sie die erwünschten Ergebnisse erzielen können.
  - Wie kompetent sind Sie in den erfolgsbestimmenden Bereichen?
  - In welchen Bereichen sollten Sie sich verbessern, um erfolgreicher sein zu können?
  - In welchen Bereichen sollten Sie sich verbessern, um auf zukünftige Anforderungen vorbereitet zu sein?

### **Gestalten Sie ein Lernprogramm**

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

- Setzen Sie sich ein klares Ziel. Wählen Sie dazu ein oder zwei Lernziele aus. Was möchten Sie besser verstehen? Welche Fähigkeiten oder Fertigkeiten möchten Sie sich aneignen? Welche Verhaltensweisen oder Einstellungen möchten Sie verändern? Vergessen Sie nicht, dass die Kontrolle bei Ihnen liegt. Also wählen Sie interessante und nützliche Ziele aus.
- Wählen Sie Ihre Möglichkeiten. Es gibt heutzutage viele Möglichkeiten zu lernen - Bücher, Fachmagazine, interaktive DVD'S und CDs, Videos, Seminare, Internetkurse, Diskussionsgruppen, Mentoren, sachkundige Freunde und Kollegen, Bibliotheken, Organisationen, herausfordernde Projekte oder Aufgaben; die Liste ist schier endlos. Finden Sie heraus, welche Lernmethoden Ihnen in Ihrem Unternehmen oder Ihrer örtlichen Bibliothek usw. zur Verfügung stehen und genutzt werden können.
- Setzen Sie Ihren Plan konsequent um. Bemühen Sie sich jeden Tag oder jede Woche Fortschritte in Richtung auf Ihr Lernziel zu machen. Haben Sie Ziele und Methoden gewählt, die zu Ihnen passen, wird die Umsetzung Ihres Plans mehr Spass machen, als eine lästige Pflicht sein.
- Machen Sie Notizen. Führen Sie ein Notizbuch, um dem Gelernten nachzugehen. Schreiben Sie gelegentlich

interessante Gedanken oder Ideen nieder, die Sie beim Lernen hatten. Ihr "Notizbuch" kann jede Form annehmen - Büchlein, Audio, Video, Papier oder Computerdatei.

- Evaluieren Sie Ihre Fortschritte. Reflektieren Sie jeden Monat zu einem festen Termin, um zu sehen, ob Ihr Lernprogramm bereits wirkt. Machen Sie ein paar Notizen darüber, was Sie gelernt haben. Was können Sie tun, um zu zeigen, dass Sie hinzugelernt haben?
- Setzen Sie sich neue Ziele, während Sie noch an den anderen arbeiten. Welchem Lernbereich werden Sie sich als nächstes widmen?

### Überblick

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

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

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

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

### Prozess

Der Karriere-Entwicklungs-Prozess beinhaltet drei Stufen:

- Bewusstmachung
- Zielsetzung
- Aktionsplanung

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

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

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

### Zusätzliche Ressourcen

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



## Bewusstmachung

### *Hervorhebung der Stärken*

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

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

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

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

*Stärke:* Ich kann gut planen und organisieren.

*Beitrag:*

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

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

### *Erkannte Bereiche für Weiterentwicklung*

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

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

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

*Bereich für Weiterentwicklung:* Eindeutige Beurteilung

*Beschränkung:*

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

(meine und die anderer)

### Zielsetzung

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

*Beispielziele, um eine Stärke hervorzuheben, könnten sein:*

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

*Beispielziele, um eine Schwäche abzubauen, könnten sein:*

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

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

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

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

## Erstellen Ihres Entwicklungs- Aktionsplans

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

Die Schlüsselemente in einem Aktionsplan sind:

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

?

### Durchführung

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

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

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

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

Visionskraft

█ = Alle  
 ✱ = Selbst  
 ⊙ = Vorgesetzte  
 □ = Kollege  
 ▽ = Mitarbeiter  
 // = Anderes

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

Durchschnitte	1	2	3	4	5	█	✱	⊙	□	▽	//
<b>Verhalten1:</b> Denkt innovativ und kreativ						4.42	5	4	4	5	4.67
<b>Verhalten2:</b> Betrachtet taktische Probleme oder Initiativen umfassend und sucht nach Lösungen, die strategische Ziele unterstützen						4	4	4	4	4	4
<b>Verhalten3:</b> Erarbeitet neue Ideen/Lösungen, die erfolgreich umgesetzt werden können						2.25	2	3	2	2	2
<b>Verhalten4:</b> Verlangt dem Unternehmen ständig ab, sich weiterzuentwickeln und zu wachsen						3	3	3	3	3	3
<b>Verhalten5:</b> Erarbeitet die langfristigen zukünftigen Ziele für das Unternehmen und/oder die Abteilung						4	4	4	4	4	4
<b>Verhalten6:</b> Setzt sich bis zur erfolgreichen Umsetzung für seine/ihre Ideen ein						2.17	2	2.67	2	2	2
<b>Verhalten7:</b> Unterstützt und befürwortet die strategischen Initiativen anderer						3.08	3	3.33	3	3	3

Antworten	Selbst ✱					Vorgesetzte ⊙					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Anderes //					Alle █					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
<b>Verhalten1</b>				1					3					3						3					1	2				7	6
<b>Verhalten2</b>				1					3					3						3					3					13	
<b>Verhalten3</b>		1							3					3						3					3					10	3
<b>Verhalten4</b>			1						3					3						3					3					13	
<b>Verhalten5</b>				1					3					3						3					3					13	
<b>Verhalten6</b>		1					1	2						3						3					3					11	2
<b>Verhalten7</b>			1					2	1					3						3					3					12	1

Systematisches Problemlöseverhalten

■ = Alle \* = Selbst ⊕ = Vorgesetzte □ = Kollege ▽ = Mitarbeiter // = Anderes

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

Durchschnitte	1	2	3	4	5	■	*	⊕	□	▽	//
<b>Verhalten1:</b> Berücksichtigt viele Informationsquellen						2.75	4	4	2	2	3
<b>Verhalten2:</b> Bewertet Informationen objektiv und pragmatisch						2.75	2	2	3	3	3
<b>Verhalten3:</b> Bewertet mögliche Vorgehensweisen und potenzielle Konsequenzen systematisch						4.42	5	4.33	4.33	4.33	4.67
<b>Verhalten4:</b> Denkt vor einer endgültigen Entscheidung gründlich nach						4.67	5	5	4.33	4.67	4.67
<b>Verhalten5:</b> Nimmt gründliche Analyse der Probleme vor, die eine sorgfältige Bewertung erfordern						4	5	4.33	3.67	3.67	4.33
<b>Verhalten6:</b> Analysiert die Probleme, die keine sorgfältige Bewertung erfordern, nicht übermäßig						4	3	3	4	4	5
<b>Verhalten7:</b> Findet gute Lösungen für schwierige Probleme						3.25	3	3	3	3	4

Antworten	Selbst *					Vorgesetzte ⊕					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Anderes //					Alle ■				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Verhalten1</b>				1					3			3					3						3				6	3	4	
<b>Verhalten2</b>		1					3						3					3					3				4	9		
<b>Verhalten3</b>				1				2	1				2	1				2	1				1	2					7	6
<b>Verhalten4</b>				1					3				2	1				1	2				1	2					4	9
<b>Verhalten5</b>				1				2	1				1	2				1	2				2	1				2	8	3
<b>Verhalten6</b>			1					3					3					3						3				4	6	3
<b>Verhalten7</b>			1					3					3					3					3					10	3	

Veränderungsinitiative

■ = Alle \* = Selbst ⊕ = Vorgesetzte □ = Kollege ▽ = Mitarbeiter // = Anderes

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

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

Antworten	Selbst *					Vorgesetzte ⊕					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Anderes //					Alle ■				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Verhalten1</b>					1					3		3					3						3					6	3	4
<b>Verhalten2</b>		1					3						3					3					3					4	9	
<b>Verhalten3</b>		1					3						3					3					3					4	9	
<b>Verhalten4</b>	1					3						3					3						3			4	6	3		
<b>Verhalten5</b>		1					3						3					3					3					4	9	
<b>Verhalten6</b>		1					3						3					3					3					4	9	



Ergebnisorientiertes Handeln

█ = Alle  
 ✱ = Selbst  
 ⊙ = Vorgesetzte  
 □ = Kollege  
 ▽ = Mitarbeiter  
 // = Anderes

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

		Durchschnitte	1	2	3	4	5	█	✱	⊙	□	▽	//
<b>Verhalten1:</b> Fordert sich selbst und das Unternehmen sich hohe Ziele zu setzen								2.67	3	2.67	2.67	2.33	3
<b>Verhalten2:</b> Setzt angemessene Ziele oder hilft dabei angemessene Ziele zu setzen								2.67	3	2.67	2.67	2.33	3
<b>Verhalten3:</b> Strengt sich persönlich an und arbeitet hart um Ergebnisse zu erzielen								2.67	3	2.67	2.67	2.33	3
<b>Verhalten4:</b> Gibt nicht leicht auf, ist beharrlich								2.67	3	2.67	2.67	2.33	3
<b>Verhalten5:</b> Überwindet Hürden, um Ergebnisse zu erzielen								2.67	3	2.67	2.67	2.33	3
<b>Verhalten6:</b> Liefert Ergebnisse								2.67	3	2.67	2.67	2.33	3

Antworten	Selbst ✱					Vorgesetzte ⊙					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Anderes //					Alle █									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
<b>Verhalten1</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Verhalten2</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Verhalten3</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Verhalten4</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Verhalten5</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Verhalten6</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Überzeugungskraft und Einflussnahme

  = Alle  
 \* = Selbst  
 ⊙ = Vorgesetzte  
 □ = Kollege  
 ▽ = Mitarbeiter  
 // = Anderes

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

Durchschnitte	1	2	3	4	5	Alle	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	Anderes
<b>Verhalten1:</b> Hat Ideen, Ansichten oder Wunschvorstellungen, von denen er/sie möchte, dass andere sie übernehmen						3	3	3	3	3	3
<b>Verhalten2:</b> Macht seine/ihre Hausaufgaben und beschafft sich die erforderlichen Informationen, um seine/ihre Position zu stützen						4	4	4	4	4	4
<b>Verhalten3:</b> Versucht seine/ihre Zuhörer zu verstehen und passt seinen/ihren Vortragsstil an die Zuhörer an						2	2	2	2	2	2
<b>Verhalten4:</b> Wählt die wichtigsten Themen aus und hält an diesen fest, bis seine/ihre Ziele erreicht sind						3	3	3	3	3	3
<b>Verhalten5:</b> Macht bei weniger wichtigen Themen Zugeständnisse, um seinen/ihren Einfluss bei wichtigen Themen zu maximieren						2	2	2	2	2	2
<b>Verhalten6:</b> Hat den Mut oder die Willensstärke, um andere zu überzeugen						3	3	3	3	3	3
<b>Verhalten7:</b> Überzeugt und beeinflusst andere effektiv						2	2	2	2	2	2

Antworten	Selbst *					Vorgesetzte ⊙					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Anderes //					Alle				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Verhalten1</b>			1					3					3					3					3					13		
<b>Verhalten2</b>				1					3					3					3					3					13	
<b>Verhalten3</b>		1					3					3					3					3						13		
<b>Verhalten4</b>			1					3					3					3					3					13		
<b>Verhalten5</b>		1					3					3					3					3						13		
<b>Verhalten6</b>			1					3					3					3					3					13		
<b>Verhalten7</b>		1					3					3					3					3						13		

Zielorientierte Führung

■ = Alle \* = Selbst ⊕ = Vorgesetzte □ = Kollege ▽ = Mitarbeiter // = Anderes

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

Durchschnitte	1	2	3	4	5	■	*	⊕	□	▽	//
<b>Verhalten1:</b> Hat den Wunsch, andere zu leiten und zu führen, und unternimmt die erforderlichen Anstrengungen						3.25	2	2	4	4	3
<b>Verhalten2:</b> Spornt durch sein/ihr Beispiel andere zu guten Leistungen an, indem er/sie hart arbeitet und Einsatzbereitschaft zeigt, um Ziele zu erreichen						3.25	4	4	3	3	3
<b>Verhalten3:</b> Kennt die Stärken und Schwächen jedes Mitglieds seiner/ihrer Gruppe						3.25	4	4	3	3	3
<b>Verhalten4:</b> Delegiert und vergibt Aufgaben sinnvoll an andere je nach ihren jeweiligen Fähigkeiten						2.75	3	3	2	2	4
<b>Verhalten5:</b> Ist fair und objektiv und hat keine Günstlinge						2.75	3	3	2	2	4
<b>Verhalten6:</b> Entwickelt, schult und bereitet seine/ihre Mitarbeiter darauf vor, in ihren Jobs effektiv zu sein						3.25	2	2	4	4	3
<b>Verhalten7:</b> Macht andere für ihre Ergebnisse verantwortlich und ist in der Lage konstruktiv zu kritisieren oder notwendige Maßnahmen zu ergreifen, wenn andere nicht ihren Fähigkeiten entsprechende Leistungen erbringen						2	2	2	1	1	4
<b>Verhalten8:</b> Übernimmt persönlich Verantwortung für den Erfolg oder Misserfolg seiner/ihrer Gruppe als Ganzes sowie der einzelnen Mitglieder						2.75	3	3	3	3	2

Antworten	Selbst *					Vorgesetzte ⊕					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Anderes //					Alle ■				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Verhalten1</b>		1					3						3						3				3					4	3	6
<b>Verhalten2</b>				1					3				3						3				3					9	4	
<b>Verhalten3</b>				1					3				3						3				3					9	4	
<b>Verhalten4</b>			1					3				3					3						3				6	4	3	
<b>Verhalten5</b>			1					3				3					3						3				6	4	3	
<b>Verhalten6</b>		1					3						3						3			3					4	3	6	
<b>Verhalten7</b>		1					3				3					3							3			6	4		3	
<b>Verhalten8</b>			1					3					3					3			3						3	10		

Unternehmenspolitisches Gespür

■ = Alle \* = Selbst ⊕ = Vorgesetzte □ = Kollege ▽ = Mitarbeiter // = Anderes

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

Durchschnitte	1	2	3	4	5	■	*	⊕	□	▽	//
<b>Verhalten1:</b> Versteht die soziale und politische Dynamik im Unternehmen						4.17	5	4	4	4.33	4.33
<b>Verhalten2:</b> Knüpft und pflegt Partnerschaften und Bündnisse über Unternehmensgrenzen hinweg						4.58	5	5	4.67	4.33	4.33
<b>Verhalten3:</b> Verwendet unternehmensübergreifende Fähigkeiten und Kenntnisse, um die Bedürfnisse und Ziele seiner/ihrer Gruppe effektiv zu fördern						3.42	5	3.67	3.33	3.33	3.33
<b>Verhalten4:</b> Verwendet unternehmensübergreifende Fähigkeiten und Kenntnisse, um die Bedürfnisse und Ziele des Gesamtunternehmens effektiv zu fördern						3.58	4	3.33	3.67	3.67	3.67





  

Antworten	Selbst *					Vorgesetzte ⊕					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Anderes //					Alle ■								
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
<b>Verhalten1</b>					1					3					3					2	1					2	1				10	3		
<b>Verhalten2</b>					1					3					1	2					2	1					2	1				5	8	
<b>Verhalten3</b>					1					2	1				2	1					2	1					2	1				8	3	2
<b>Verhalten4</b>					1					2	1				1	2					1	2					1	2				5	8	

Unternehmerisches Denken und Handeln

= Alle  
 \* = Selbst  
 ⊙ = Vorgesetzte  
 □ = Kollege  
 ▽ = Mitarbeiter  
 // = Anderes

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

	Durchschnitte	1	2	3	4	5	<span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 10px; height: 10px; vertical-align: middle;"></span>	*	⊙	□	▽	//
<b>Verhalten1:</b> Hat ein hervorragendes Verständnis allgemeiner Geschäftskonzepte							3	3	3	3	3	3
<b>Verhalten2:</b> Wendet sein/ihr allgemeines Geschäftswissen effektiv auf die Themen an, die in diesem Unternehmen relevant sind							2.33	1	5	1	2.33	1
<b>Verhalten3:</b> Hat ein hervorragendes Verständnis allgemeiner Buchhaltungs- und Finanzkonzepte							3	3	3	3	3	3
<b>Verhalten4:</b> Wendet sein/ihr Wissen über allgemeine Geschäfts-, Buchhaltungs- und Finanzkonzepte gut auf die Themen an, die in diesem Unternehmen relevant sind							3	3	3	3	3	3

	Selbst *					Vorgesetzte ⊙					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Anderes //					Alle									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
<b>Verhalten1</b>			1					3					3					3					3					3					13		
<b>Verhalten2</b>	1									3	3					2				1	3					9				4					
<b>Verhalten3</b>			1					3					3					3					3					13							
<b>Verhalten4</b>			1					3					3					3					3					13							

Integrität

= Alle  
 \* = Selbst  
  = Vorgesetzte  
  = Kollege  
  = Mitarbeiter  
  = Anderes

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

Durchschnitte	1	2	3	4	5	Alle	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	Anderes
<b>Verhalten1:</b> Verhält sich bei allen geschäftlichen Transaktionen ethisch und ehrlich						2	2	2	2	2	2
<b>Verhalten2:</b> Verhält sich im Umgang mit anderen Mensch immer ethisch und ehrlich						4	4	4	4	4	4
<b>Verhalten3:</b> Stellt faire Erwartungen an andere						2.5	3	3	2	3	2
<b>Verhalten4:</b> Hält sich an hohe Maßstäbe und tut, was er/sie für richtig hält, ungeachtet der Konsequenzen für ihn/sie						3	3	3	3	3	3
<b>Verhalten5:</b> Verspricht nichts, was er/sie nicht halten kann						1.83	2	2	1.67	2	1.67
<b>Verhalten6:</b> Hält, was er/sie verspricht						3	3	3	3	3	3
<b>Verhalten7:</b> Erweist sich des Vertrauens würdig, das andere in ihn/sie setzen						2	2	2	2	2	2

Antworten	Selbst *					Vorgesetzte					Kollege					Mitarbeiter					Anderes					Alle				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Verhalten1</b>		1						3					3					3					3					13		
<b>Verhalten2</b>				1					3					3					3					3					13	
<b>Verhalten3</b>			1						3				3						3				3					6	7	
<b>Verhalten4</b>			1						3					3					3					3					13	
<b>Verhalten5</b>		1						3			1	2						3			1	2				2	11			
<b>Verhalten6</b>			1						3					3					3					3					13	
<b>Verhalten7</b>		1							3					3					3					3					13	

Zivilcourage

█ = Alle  
 ✱ = Selbst  
 ⊕ = Vorgesetzte  
 □ = Kollege  
 ▽ = Mitarbeiter  
 /// = Anderes

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

		Durchschnitte					1	2	3	4	5	<span style="color: blue;">█</span>	<span style="color: blue;">✱</span>	<span style="color: blue;">⊕</span>	<span style="color: red;">□</span>	<span style="color: blue;">▽</span>	<span style="color: blue;">///</span>	
<b>Verhalten1:</b> Ist bereit, für Themen/Positionen einzustehen, an die er/sie fest glaubt, auch wenn dies zu Ablehnung oder negativen Konsequenzen führt							4.67	5	5	4.67	4.67	4.33						
<b>Verhalten2:</b> Lässt sich durch Kritik oder abweichende Meinungen nicht einschüchtern							4.25	5	3.33	4.67	4.33	4.67						
<b>Verhalten3:</b> Ist bereit zu sagen und zu tun, was er/sie für richtig hält, auch wenn andere diese Meinung nicht teilen							3.67	4	3.33	3.67	4	3.67						

Antworten	Selbst <span style="color: blue;">✱</span>					Vorgesetzte <span style="color: blue;">⊕</span>					Kollege <span style="color: red;">□</span>					Mitarbeiter <span style="color: blue;">▽</span>					Anderes <span style="color: blue;">///</span>					Alle <span style="color: blue;">█</span>				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Verhalten1</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	9
<b>Verhalten2</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	6	6
<b>Verhalten3</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	9	<input type="checkbox"/>

Präsentationsfähigkeiten

  = Alle  
 \* = Selbst  
 ⊙ = Vorgesetzte  
 □ = Kollege  
 ▽ = Mitarbeiter  
 // = Anderes

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

Durchschnitte	1	2	3	4	5	Alle	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	Anderes
<b>Verhalten1:</b> Ist in der Lage, seine/ihre Gedanken und Ideen klar zu organisieren und zu formulieren						4	4	4	4	4	4
<b>Verhalten2:</b> Verwendet visuelle Präsentationswerkzeuge, um Informationen klar und logisch zu vermitteln						4.17	5	4.33	4	4.33	4
<b>Verhalten3:</b> Er/sie bereitet sich auf Präsentationen sorgfältig vor						4.58	5	4.33	5	4.33	4.67
<b>Verhalten4:</b> Präsentiert eine Kombination aus allgemeinen Themen und Details, die auf die Zuhörer abgestimmt ist						4.5	5	4.67	4.67	4.67	4
<b>Verhalten5:</b> Vermittelt Informationen gut verständlich						3.83	4	3.33	4.33	3.33	4.33
<b>Verhalten6:</b> Gewinnt und hält die Aufmerksamkeit der Zuhörer						3.33	4	3	3.67	3.67	3

Antworten	Selbst *					Vorgesetzte ⊙					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Anderes //					Alle					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Verhalten1				1					3					3					3					3					13		
Verhalten2				1				2	1					3					2	1				3					10	3	
Verhalten3				1				2	1					3					2	1				1	2				5	8	
Verhalten4				1				1	2					1	2				1	2				3					6	7	
Verhalten5				1				2	1					2	1				2	1				1	2				5	5	3
Verhalten6				1				3						2	1				1	2				3					9	3	1



Kontinuierliches Lernen

█ = Alle  
 ✱ = Selbst  
 ⊙ = Vorgesetzte  
 □ = Kollege  
 ▽ = Mitarbeiter  
 /// = Anderes

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

Durchschnitte	1	2	3	4	5	█	✱	⊙	□	▽	///
<b>Verhalten1:</b> Strebt danach neue Dinge zu lernen						2.67	3	2.67	2.67	2.33	3
<b>Verhalten2:</b> Beemüht sich ständig neue Fertigkeiten oder Fähigkeiten zu erlernen, sich neues oder verbessertes Wissen anzueigen						2.67	3	2.67	2.67	2.33	3
<b>Verhalten3:</b> Nimmt regelmäßig an Trainingsprogrammen teil, absolviert im Rahmen von Weiterbildungen auch schriftliche Prüfungen für Abschlüsse						2.67	3	2.67	2.67	2.33	3
<b>Verhalten4:</b> Sucht sich Mentoren und lernt von ihnen oder anderen erfahrenen Personen im Unternehmen						2.67	3	2.67	2.67	2.33	3
<b>Verhalten5:</b> Übernimmt Jobs und Aufgaben (oder ist bereit, sie zu übernehmen), die ihn/sie auf einen zukünftigen Aufstieg vorbereiten						2.67	3	2.67	2.67	2.33	3
<b>Verhalten6:</b> Inspiriert andere und ermutigt sie, während ihres gesamten Arbeitslebens zu lernen und sich weiterzuentwickeln						2.67	3	2.67	2.67	2.33	3

Antworten	Selbst ✱					Vorgesetzte ⊙					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Anderes ///					Alle █						
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
<b>Verhalten1</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	1	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	3	8	1	<input type="checkbox"/>
<b>Verhalten2</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	1	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	3	8	1	<input type="checkbox"/>
<b>Verhalten3</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	1	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	3	8	1	<input type="checkbox"/>
<b>Verhalten4</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	1	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	3	8	1	<input type="checkbox"/>
<b>Verhalten5</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	1	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	3	8	1	<input type="checkbox"/>
<b>Verhalten6</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	1	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	3	8	1	<input type="checkbox"/>