

---

**Max Mustermann**

---

# Herausragende Führung

360° -Feedback-Bericht  
vom 27.2.15

---

Effektive Begleitung durch

**Amhoff**  **UnternehmerBerater**  
Strategie | Personal | Verkauf | Organisation

Zertifizierter Zenger/Folkman-Spezialist



geprüfter  
internationaler Wirtschaftsberater

---

# Inhaltsverzeichnis

## Pat Sample

<u>Abschnitt</u>	<u>Titel</u>	<u>Seite</u>
1	So interpretieren Sie Ihr Feedback	1
2	Index der allgemeinen Führungsfähigkeiten	3
3	Führungszeltmodell ("Leadership Tent"-Modell)	4
4	16 differenzierende Kompetenzen - Zusammenfassung	6
5	16 differenzierende Kompetenzen - Details	7
6	Engagementindex für Mitarbeiter	23
7	Bewertung nach der Wichtigkeit	24
8	Punkte mit der höchsten Bewertung	25
9	Punkte mit der niedrigsten Bewertung	26
10	Schriftliche Kommentare	27
11	Zusatzansicht: Führungszeltmodell ("Leadership Tent"-Modell)	29
12	Zusatzansicht: 16 differenzierende Kompetenzen - Zusammenfassung	31
13	Zusatzansicht: 16 differenzierende Kompetenzen - Unterschiede in der Wahrnehmung	32

---

# So interpretieren Sie Ihr Feedback

Dieser Bericht für **Pat Sample** enthält Feedback von:

**1 Vorgesetzter, 3 Kollegen, 3 Dir. unt. Mit., 3 Sonstige, 1 Selbst**

Diese Umfrageeingaben werden folgendermaßen berichtet\*:

**1 Vorgesetzter, 3 Kollegen, 3 Dir. unt. Mit., 3 Sonstige, 1 Selbst**

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

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

## Definitionen und Erläuterungen:

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

## So werden die Bewertungen berechnet

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

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

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

## Ihre Bewerter

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

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

Bewertergruppe	Name des Bewerters
Vorgesetzter	Sample Manager
Kollege	Sample Peer A
Kollege	Sample Peer B
Kollege	Sample Peer C
Direkt unterstellter Mitarbeiter	Sample Person B
Direkt unterstellter Mitarbeiter	Pat Sample
Direkt unterstellter Mitarbeiter	Sample Person A
Sonstige	Sample Other B
Sonstige	Sample Other C
Sonstige	Sample Other A

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

### Legende

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

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

### Charakter

Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5
Gesamt	4.22	[Bar chart showing distribution from 1 to 5]				
Vorgesetzter	4.33	[Bar chart showing distribution from 1 to 5]				
Kollegen	4.22	[Bar chart showing distribution from 1 to 5]				
Dir. unt. Mit.	4.50	[Bar chart showing distribution from 1 to 5]				
Sonstige	4.00	[Bar chart showing distribution from 1 to 5]				
Selbst	4.67	[Bar chart showing distribution from 1 to 5]				

### Individuelle Fähigkeiten

Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5
Gesamt	3.76	[Bar chart showing distribution from 1 to 5]				
Vorgesetzter	3.33	[Bar chart showing distribution from 1 to 5]				
Kollegen	4.00	[Bar chart showing distribution from 1 to 5]				
Dir. unt. Mit.	3.50	[Bar chart showing distribution from 1 to 5]				
Sonstige	3.83	[Bar chart showing distribution from 1 to 5]				
Selbst	3.92	[Bar chart showing distribution from 1 to 5]				

### Ergebnisorientierung

Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5
Gesamt	4.06	[Bar chart showing distribution from 1 to 5]				
Vorgesetzter	4.33	[Bar chart showing distribution from 1 to 5]				
Kollegen	4.28	[Bar chart showing distribution from 1 to 5]				
Dir. unt. Mit.	3.89	[Bar chart showing distribution from 1 to 5]				
Sonstige	3.89	[Bar chart showing distribution from 1 to 5]				
Selbst	3.78	[Bar chart showing distribution from 1 to 5]				

### Interpersonelle Fähigkeiten

Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5
Gesamt	3.79	[Bar chart showing distribution from 1 to 5]				
Vorgesetzter	3.67	[Bar chart showing distribution from 1 to 5]				
Kollegen	3.73	[Bar chart showing distribution from 1 to 5]				
Dir. unt. Mit.	3.77	[Bar chart showing distribution from 1 to 5]				
Sonstige	3.91	[Bar chart showing distribution from 1 to 5]				
Selbst	4.27	[Bar chart showing distribution from 1 to 5]				

Veränderungen vorantreiben		1	2	3	4	5	
<b>Bewerter</b>	<b>Bewertung</b>						
Gesamt	3.90						
Vorgesetzter	3.67						
Kollegen	4.07						
Dir. unt. Mit.	3.55						
Sonstige	4.08						
Selbst	3.50						

## Abschnitt 4: 16 differenzierende Kompetenzen - Zusammenfassung

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

### Legende

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

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

### Charakter

	Bewertung	1	2	3	4	5
<b>Charakter</b>	4.22					
Zeigt hohe Integrität und Ehrlichkeit	4.22					

### Individuelle Fähigkeiten

	Bewertung	1	2	3	4	5
<b>Individuelle Fähigkeiten</b>	3.76					
Technisches/berufliches Fachwissen	3.62					
Problemlösung und -analyse	3.74					
Innovation	4.15					
Entwickelt sich selbst weiter	3.52					

### Ergebnisorientierung

	Bewertung	1	2	3	4	5
<b>Ergebnisorientierung</b>	4.06					
Ergebnisorientiertes Handeln	3.80					
Setzt herausfordernde Ziele (sog. "Stretch Goals")	4.37					
Ergreift die Initiative	4.00					

### Interpersonelle Fähigkeiten

	Bewertung	1	2	3	4	5
<b>Interpersonelle Fähigkeiten</b>	3.79					
Kommuniziert kraftvoll und effektiv	3.58					
Inspiriert und motiviert andere zu hoher Leistung	3.70					
Baut Beziehungen auf	4.33					
Entwickelt und fördert andere	3.56					
Zusammenarbeit und Teamwork	3.77					

### Veränderungen vorantreiben

	Bewertung	1	2	3	4	5
<b>Veränderungen vorantreiben</b>	3.90					
Entwickelt strategische Perspektiven	4.19					
Veränderungsinitiative	3.71					
Verbindet die Gruppe mit der Außenwelt	3.85					

Veränderungsinitiative (Veränderungen vorantreiben)						Antworthäufigkeit						
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	3.71							6%	35%	39%	19%	
Vorgesetzter	3.33								67%	33%		
Kollegen	4.00								33%	33%	33%	
Dir. unt. Mit.	3.38							25%	25%	38%	12%	
Sonstige	3.75								38%	50%	12%	
Selbst	3.50								50%	50%		

45. Ist sehr gut darin, Projekte, Programme oder Produkte zu vermarkten.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	8	4.00								25%	50%	25%	
Vorgesetzter	1	3.00								100%			
Kollegen	3	4.67									33%	67%	
Dir. unt. Mit.	2	3.50								50%	50%		
Sonstige	2	4.00									100%		
Selbst	1	3.00								100%			

46. Hat den Mut, Änderungen durchzusetzen, die das Unternehmen verbessern.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	7	3.71							14%	43%		43%	
Vorgesetzter	0												
Kollegen	3	3.67								67%		33%	
Dir. unt. Mit.	2	3.50							50%			50%	
Sonstige	2	4.00								50%		50%	
Selbst	1	4.00									100%		

44. Ist bereit, sich für neue Projekte oder Programme einzusetzen und sie so zu präsentieren, dass andere sie unterstützen.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	8	3.63							12%	12%	75%		
Vorgesetzter	1	4.00									100%		
Kollegen	3	4.00									100%		
Dir. unt. Mit.	2	3.00							50%		50%		
Sonstige	2	3.50								50%	50%		
Selbst	1	4.00									100%		

43. Erkennt schnell wo Veränderung notwendig ist.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	8	3.50								62%	25%	12%	
Vorgesetzter	1	3.00								100%			
Kollegen	3	3.67								67%		33%	
Dir. unt. Mit.	2	3.50								50%	50%		
Sonstige	2	3.50								50%	50%		
Selbst	1	3.00								100%			



Verbindet die Gruppe mit der Außenwelt (Veränderungen vorantreiben)						Antworthäufigkeit						
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	3.85							4%	33%	37%	26%	
Vorgesetzter	3.33								67%	33%		
Kollegen	4.11								22%	44%	33%	
Dir. unt. Mit.	3.17							17%	50%	33%		
Sonstige	4.22								22%	33%	44%	
Selbst	3.67								67%		33%	

47. Macht anderen verständlich, dass es die Mission und das Ziel des Unternehmens ist, die Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	9	3.89								33%	44%	22%	
Vorgesetzter	1	3.00								100%			
Kollegen	3	4.00								33%	33%	33%	
Dir. unt. Mit.	2	3.50								50%	50%		
Sonstige	3	4.33									67%	33%	
Selbst	1	5.00										100%	

49. Streckt für das Unternehmen seine/ihre Fühler aus und bringt relevante Informationen ein, die der Gruppe nützen.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	9	3.89								44%	22%	33%	
Vorgesetzter	1	3.00								100%			
Kollegen	3	4.00								33%	33%	33%	
Dir. unt. Mit.	2	3.50								50%	50%		
Sonstige	3	4.33								33%		67%	
Selbst	1	3.00								100%			

48. Hat die Fähigkeit demonstriert, das Unternehmen Schlüsselgruppen gegenüber zu repräsentieren.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	9	3.78							11%	22%	44%	22%	
Vorgesetzter	1	4.00									100%		
Kollegen	3	4.33									67%	33%	
Dir. unt. Mit.	2	2.50							50%	50%			
Sonstige	3	4.00								33%	33%	33%	
Selbst	1	3.00								100%			

## Abschnitt 6: Engagementindex für Mitarbeiter

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

Legende																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Antwort</th> <th>Beschreibung</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>Stimme sehr zu</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Stimme zu</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Neutral</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Stimme nicht zu</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Stimme überhaupt nicht zu</td> </tr> </tbody> </table>	Antwort	Beschreibung	5	Stimme sehr zu	4	Stimme zu	3	Neutral	2	Stimme nicht zu	1	Stimme überhaupt nicht zu	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Symbol</th> <th>Norm</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">■</td> <td>75. Perzentil für außergewöhnliche Führungskräfte</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">▲</td> <td>90. Perzentil für außergewöhnliche Führungskräfte</td> </tr> </tbody> </table>	Symbol	Norm	■	75. Perzentil für außergewöhnliche Führungskräfte	▲	90. Perzentil für außergewöhnliche Führungskräfte
Antwort	Beschreibung																		
5	Stimme sehr zu																		
4	Stimme zu																		
3	Neutral																		
2	Stimme nicht zu																		
1	Stimme überhaupt nicht zu																		
Symbol	Norm																		
■	75. Perzentil für außergewöhnliche Führungskräfte																		
▲	90. Perzentil für außergewöhnliche Führungskräfte																		

Engagement Index für Mitarbeiter						Antworthäufigkeit						
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Dir. unt. Mit.	3.73								40%	47%	13%	

50. Ich bin zuversichtlich, dass dieses Unternehmen seine strategischen Ziele erreichen wird.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Dir. unt. Mit.	3	4.67									33%	67%

52. Ich würde dieses Unternehmen als guten Arbeitsplatz weiterempfehlen.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Dir. unt. Mit.	3	4.00									100%	

51. Meine Arbeitsumgebung ist ein Ort, an dem Mitarbeiter von sich aus ihr Bestes geben.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Dir. unt. Mit.	3	3.67								33%	67%	

54. Alles in allem bin ich mit diesem Unternehmen als Arbeitgeber zufrieden.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Dir. unt. Mit.	3	3.33								67%	33%	

53. Ich denke nur selten daran, das Unternehmen zu wechseln.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Dir. unt. Mit.	3	3.00								100%		

## Abschnitt 7: Bewertung nach der Wichtigkeit

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

KOMPETENZ	Bewertung	Gesamt	Vorg.	Kollege	Dir. unt. Mit.	Sonstige
Entwickelt sich selbst weiter	3.52	4		2		2
* Entwickelt und fördert andere	3.56	4	1	1		2
Setzt herausfordernde Ziele (sog. "Stretch Goals")	4.37	3		1		2
Kommuniziert kraftvoll und effektiv	3.58	3		2		1
Baut Beziehungen auf	4.33	3	1	2		
Zeigt hohe Integrität und Ehrlichkeit	4.22	2			1	1
Problemlösung und -analyse	3.74	2		1	1	
Innovation	4.15	2		1	1	
Ergebnisorientiertes Handeln	3.80	2		1		1
Inspiziert und motiviert andere zu hoher Leistung	3.70	2		1		1
* Zusammenarbeit und Teamwork	3.77	2	1			1
Technisches/berufliches Fachwissen	3.62	1			1	
* Entwickelt strategische Perspektiven	4.19	1	1			
Verbindet die Gruppe mit der Außenwelt	3.85	1				1
Ergreift die Initiative	4.00					
* Veränderungsinitiative	3.71					

## Abschnitt 8: Punkte mit der höchsten Bewertung

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

10 am höchsten bewertete Punkte	Kompetenz	Gesamt	Vorg.	Kollege	Dir. unt. Mit.	Sonstige	Selbst
21. Hält andere dazu an, sich auf das Ziel mit der höchsten Priorität zu fokussieren.	Setzt herausfordernde Ziele (sog. "Stretch Goals")	4.78	5.00	4.67	5.00	4.67	4.00
22. Man kann sich stets darauf verlassen, dass er/sie seinen/ihren Verpflichtungen nachkommt.	Ergreift die Initiative	4.67	5.00	5.00	4.00	4.67	4.00
1. Geht in seiner/ihrer Arbeitsgruppe mit gutem Vorbild voran.	Zeigt hohe Integrität und Ehrlichkeit	4.67	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00
31. Wägt ab, zwischen der Erreichung von Zielen und der Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse anderer.	Baut Beziehungen auf	4.56	5.00	5.00	4.00	4.33	4.00
41. Behält einen klaren Überblick zwischen dem Ganzen und den Details.	Entwickelt strategische Perspektiven	4.50	5.00	4.33	4.50	4.50	3.00
32. Alle Mitglieder der Arbeitsgruppe vertrauen ihm/ihr.	Baut Beziehungen auf	4.44	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00
11. Findet Wege, neue Ideen zu verbessern, anstatt sie zu verwerfen.	Innovation	4.33	5.00	5.00	3.50	4.00	3.00
7. Kann Probleme voraussehen und schnell darauf reagieren.	Problemlösung und -analyse	4.22	4.00	4.33	4.00	4.33	5.00
20. Kann andere Personen geschickt dazu bringen, nach Zielen zu streben, die über das hinausgehen, was sie bisher für möglich gehalten haben.	Setzt herausfordernde Ziele (sog. "Stretch Goals")	4.22	5.00	4.00	4.50	4.00	3.00
30. Bringt ein hohes Maß an Energie und Enthusiasmus in die Gruppe ein.	Inspiziert und motiviert andere zu hoher Leistung	4.22	5.00	4.33	3.50	4.33	5.00

## Abschnitt 9: Punkte mit der niedrigsten Bewertung

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

10 am niedrigsten bewertete Punkte	Kompetenz	Gesamt	Vorg.	Kollege	Dir. unt. Mit.	Sonstige	Selbst
34. Fungiert als Coach und Mentor für andere.	Entwickelt und fördert andere	3.22	5.00	3.00	2.50	3.33	4.00
14. Sucht aktiv nach Gelegenheiten, Feedback zu erhalten, um sich zu verbessern.	Entwickelt sich selbst weiter	3.33	2.00	3.67	3.00	3.67	4.00
29. Inspiriert andere zu einem hohen Maß an Leistungsbereitschaft und -fähigkeit.	Inspiriert und motiviert andere zu hoher Leistung	3.33	3.00	3.00	3.50	3.67	5.00
8. Andere vertrauen bei Entscheidungen auf sein/ihr gutes Urteilsvermögen.	Problemlösung und -analyse	3.44	2.00	4.00	3.00	3.67	5.00
13. Strengt sich an, aus Rückmeldungen anderer zu lernen und sich zu verbessern.	Entwickelt sich selbst weiter	3.44	3.00	3.33	3.00	4.00	4.00
25. Zeigt Ziele und Sinn klar auf.	Kommuniziert kraftvoll und effektiv	3.50	3.00	4.50	3.00	3.33	3.00
43. Erkennt schnell wo Veränderung notwendig ist.	Veränderungsin initiative	3.50	3.00	3.67	3.50	3.50	3.00
5. Seine/Ihre Fähigkeiten und Kenntnisse leisten einen wichtigen Beitrag zum Erreichen der Teamziele.	Technisches/ berufliches Fachwissen	3.56	4.00	3.33	3.50	3.67	3.00
9. Erkennt neue Trends, potenzielle Probleme und Gelegenheiten früh.	Problemlösung und -analyse	3.56	3.00	3.00	3.50	4.33	5.00
24. Nimmt neue anspruchsvolle Ziele begeistert an, für die er/sie persönlich verantwortlich ist.	Ergreift die Initiative	3.56	4.00	4.33	3.50	2.67	4.00

---

## Abschnitt 10: Schriftliche Kommentare

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

---

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

#### Vorgesetzter

Comment A

#### Kollegen

Comment A

Peer Comment A

#### Dir. unt. Mit.

DR Comment A

test A

#### Sonstige

Other Comment A

Other Comment A

#### Selbst

Comment A

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

#### Vorgesetzter

comment B

#### Kollegen

Comment B

Peer Comment B

#### Dir. unt. Mit.

DR Comment B

test B

#### Sonstige

Other Comment B

Other Comment B

#### Selbst

Comment B

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

#### Vorgesetzter

Comment C

#### Kollegen

Comment C

Peer Comment C

**Dir. unt. Mit.**

test c

DR Comment C

**Sonstige**

Other Comment C

Other Comment C

**Selbst**

Comment C

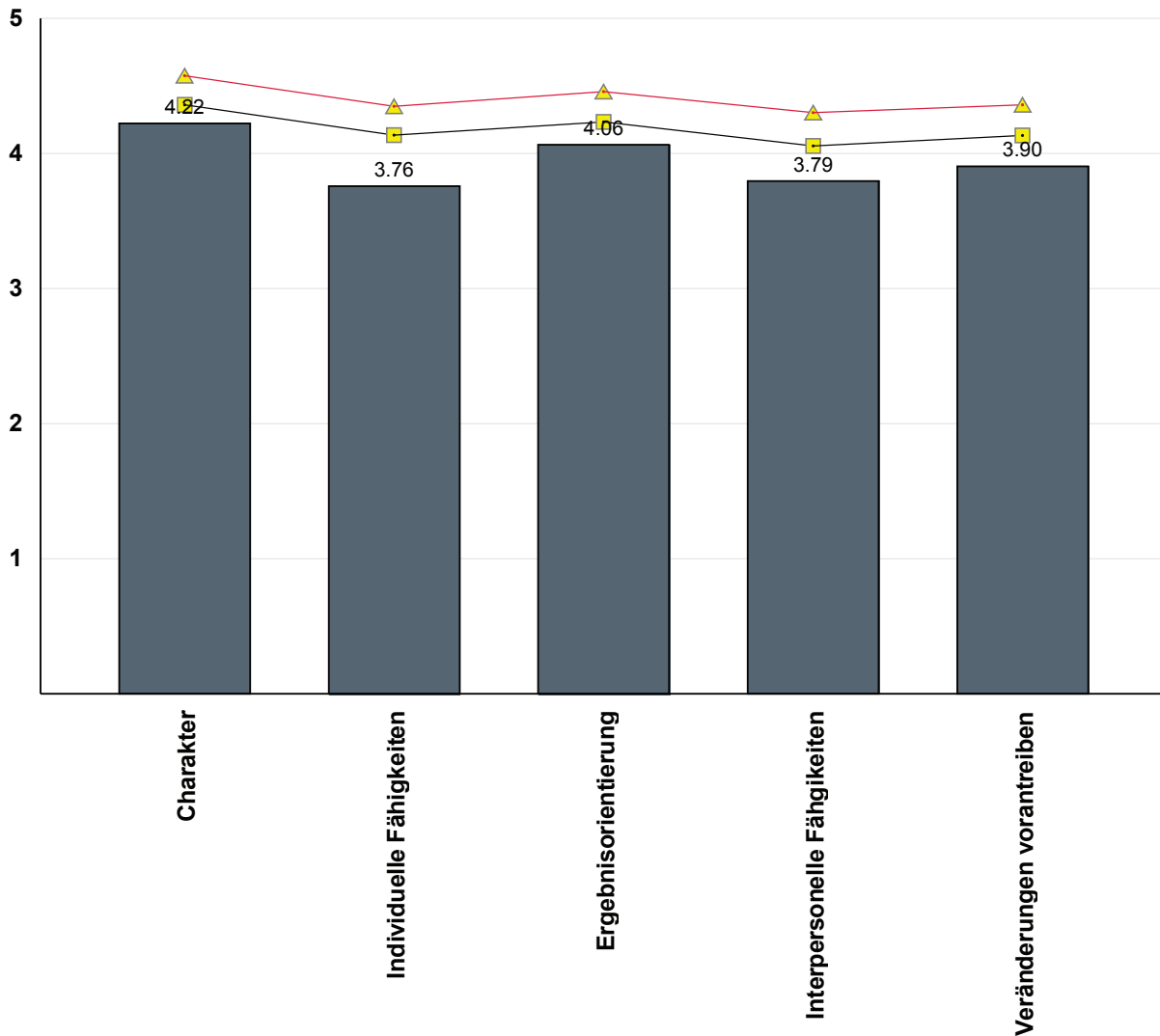
## Abschnitt 11: Zusatzansicht: Führungszeltmodell ("Leadership Tent"-Modell)

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

### Legende

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

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





**Charakter**

1. Zeigt hohe Integrität und Ehrlichkeit

**Individuelle Fähigkeiten**

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

**Ergebnisorientierung**

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

**Interpersonelle Fähigkeiten**

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

**Veränderungen vorantreiben**

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

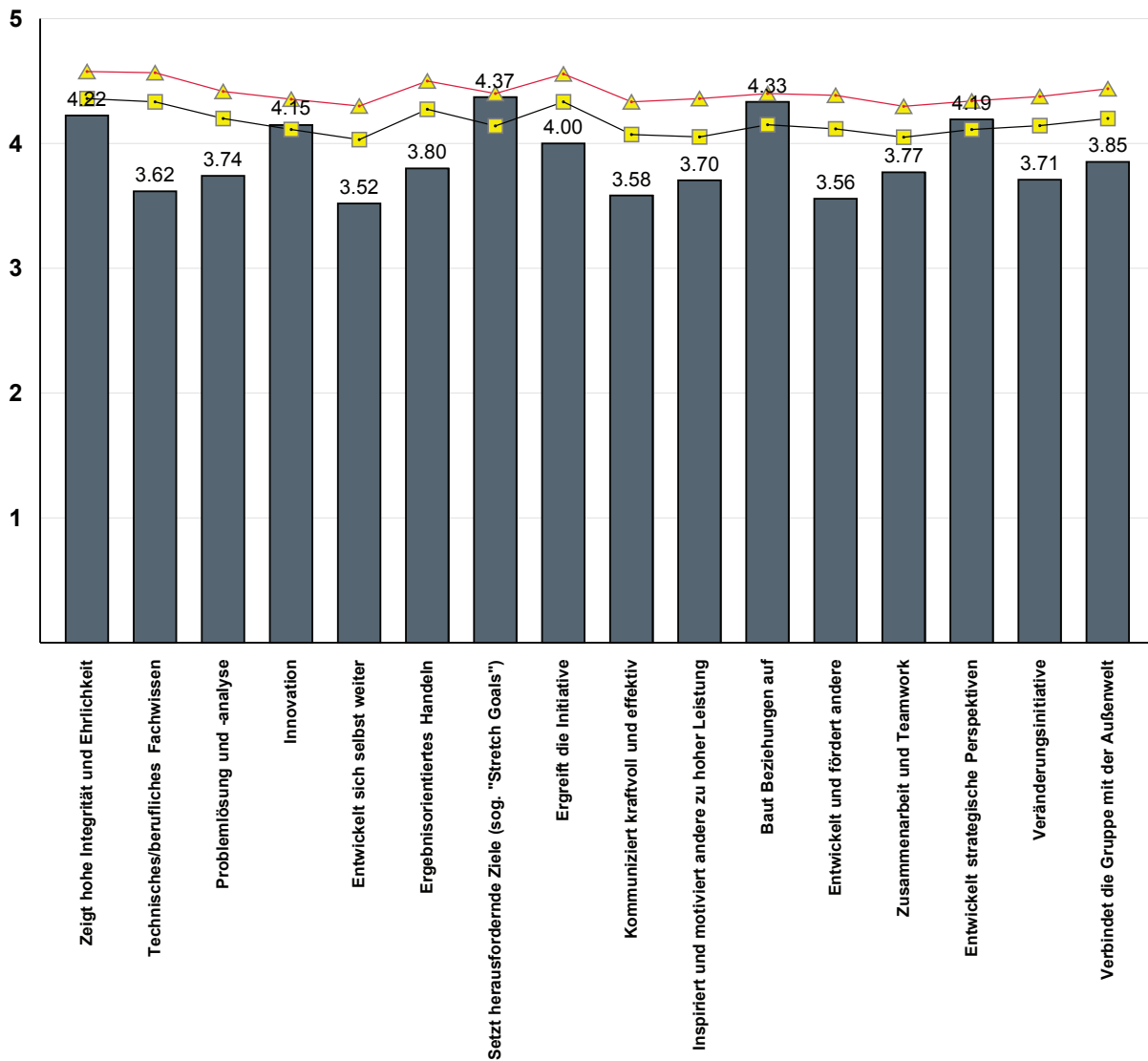
## Abschnitt 12: Zusatzansicht: 16 differenzierende Kompetenzen - Zusammenfassung

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

### Legende

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

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



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

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

Kompetenz	Gesamt	Selbst	Größe der Differenz	Größe der Differenz - Diagramm
Innovation	4.15	3.00	1.15	
Setzt herausfordernde Ziele (sog. "Stretch Goals")	4.37	3.33	1.04	
Entwickelt strategische Perspektiven	4.19	3.33	0.86	
Baut Beziehungen auf	4.33	4.00	0.33	
Veränderungsinitiative	3.71	3.50	0.21	
Verbindet die Gruppe mit der Außenwelt	3.85	3.67	0.18	
Ergreift die Initiative	4.00	4.00	0.00	
Technisches/berufliches Fachwissen	3.62	3.67	-0.05	
Kommuniziert kraftvoll und effektiv	3.58	3.67	-0.09	
Ergebnisorientiertes Handeln	3.80	4.00	-0.20	
Zeigt hohe Integrität und Ehrlichkeit	4.22	4.67	-0.45	
Entwickelt sich selbst weiter	3.52	4.00	-0.48	
Zusammenarbeit und Teamwork	3.77	4.33	-0.56	
Entwickelt und fördert andere	3.56	4.33	-0.77	
Problemlösung und -analyse	3.74	5.00	-1.26	
Inspiziert und motiviert andere zu hoher Leistung	3.70	5.00	-1.30	

**Gut ist nicht gut genug.**

**Herausragend und Begeisterung  
steht für mehr Erfolg !**

*über 20 Jahre  
Umsetzungserfahrung  
sichern Ihnen Nachhaltigkeit!*

Ihr zertifizierter  
Zenger/Folkman-Spezialist



**Amhoff GmbH**  
Widmaierstrasse 110  
70567 Stuttgart-Möhringen

Fon +49 -7 11-46 90 53 60  
Fax +49 -7 11-46 90 53 19

info@amhoff.de www.amhoff.de



geprüfter  
internationaler Wirtschaftsberater