



ZENGER | FOLKMAN

EL19report Testing

The Extraordinary Leader

360°-Feedback-Bericht

Max Mustermann

Inhaltsverzeichnis

EL19report Testing

<u>Abschnitt</u>	<u>Titel</u>
1	So interpretieren Sie Ihr Feedback
2	Index der allgemeinen Führungsfähigkeiten
3	Führungszeltmodell ("Leadership Tent"-Modell)
4	19 differenzierende Kompetenzen - Zusammenfassung
5	19 differenzierende Kompetenzen - Details
6	Engagementindex für Mitarbeiter
7	Bewertung nach der Wichtigkeit
8	Punkte mit der höchsten Bewertung
9	Punkte mit der niedrigsten Bewertung
10	Schriftliche Kommentare
11	Zusatzansicht: Führungszeltmodell ("Leadership Tent"-Modell)
12	Zusatzansicht: 19 differenzierende Kompetenzen - Zusammenfassung
13	Zusatzansicht: 19 differenzierende Kompetenzen - Unterschiede in der Wahrnehmung

So interpretieren Sie Ihr Feedback

Dieser Bericht für **EL19report Testing** enthält Feedback von:

1 Vorgesetzter, 3 KollegInnen, 3 Dir. unt. Mit., 3 Sonstige, 1 Selbst

Diese Umfrageeingaben werden folgendermaßen berichtet*:

1 Vorgesetzter, 3 KollegInnen, 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:

Führungsmodell	Das Führungsmodell zeigt die fünf Verhaltens-Säulen des Führungszelts („Leadership Tent“).
19 differenzierende Kompetenzen	Die präsentierten 19 differenzierenden Kompetenzen sind in die fünf Verhaltens-Säulen des Führungsmodells aufgeteilt. Die ausführlichen Ergebnisse für jede der 19 differenzierenden Kompetenzen werden dann mit den für jeden Punkt aufgeführten Ergebnissen der Umfrage präsentiert. Bitte lesen Sie das Feedback zu jeder einzelnen Kompetenz.
Bewertung der Wichtigkeit	Dieser Abschnitt des Berichts fasst zusammen, wie andere die relative Wichtigkeit der 19 differenzierenden Kompetenzen in Bezug auf Ihren Erfolg in Ihrer derzeitigen Stellung wahrnehmen. Sehen Sie sich diesen Abschnitt durch, um festzustellen, ob es für einige Kompetenzen einen allgemeinen Konsens gibt, der Ihnen helfen könnte, erfolgreicher zu sein.
Höchste und niedrigste Bewertungen	Die nächsten beiden Abschnitte zeigen jeweils die 10 Punkte, die am positivsten und am wenigsten positiv abgeschnitten haben. Diese Informationen helfen Ihnen, Bereiche zu identifizieren, in denen Sie Stärken haben und andere, in denen Sie möglicherweise signifikante Schwächen haben.
Antwort-häufigkeit	Die Antworthäufigkeit zeigt eine detaillierte Aufschlüsselung aller Punkte und wie jede Bewertergruppe darauf geantwortet hat, d. h. Vorgesetzter, Kollege, direkt unterstellter Mitarbeiter u.s.w. Verwenden Sie diese Informationen als Referenz, um zu verstehen, wie die Personen auf jeden Umfragepunkt reagiert haben.
#	Hierbei handelt es sich um die Anzahl der Bewerter zur Berechnung einer bestimmten Frage. Beispiel: Auch wenn fünf Kollegen/direkt unterstellte Mitarbeiter Ihre Umfrage ausgefüllt haben, kann es sein, dass die Bewertung für einen Punkt nur mit vier Bewertern berechnet wurde. Das bedeutet, dass eine Person einen Umfragepunkt nicht beantwortet hat.
Appendix	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 Bewerter
Vorgesetzter	EL19Manager1 Testing
Vorgesetzter 2	Mgr2 Testing
KollegInnen	EL19Peer3 Testing
KollegInnen	EL19Peer2 Testing
KollegInnen	EL19Peer1 Testing
Dir. unt. Mit.	EL19DR3 Testing
Dir. unt. Mit.	EL19DR2 Testing
Dir. unt. Mit.	EL19DR1 Testing
Sonstige	EL19Other3 Testing
Sonstige	EL19Other2 Testing
Sonstige	EL19Other1 Testing
Sonstige 2	Other2 Testing
Vorgesetzter C	MgrC Testing

Abschnitt 2: Index der allgemeinen Führungsfähigkeiten

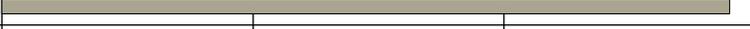
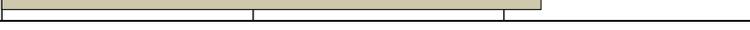
Oft wird eine gewisse Bewertung der allgemeinen Führungsfähigkeiten im Überblick gewünscht. Die nachfolgende Bewertung ist eine Kombination der Bewertungen für alle Kompetenzen.

Legende

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

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

Index der allgemeinen Führungsfähigkeiten

Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	
Gesamt	3.68						
Vorgesetzter	3.62						
KollegInnen	3.46						
Dir. unt. Mit.	3.90						
Sonstige	3.59						
Selbst	3.15						

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	3.72					■ ▲
Vorgesetzter	3.00					■ ▲
KollegInnen	3.56					■ ▲
Dir. unt. Mit.	3.67					■ ▲
Sonstige	3.78					■ ▲
Selbst	3.67					■ ▲

Individuelle Fähigkeiten

Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5
Gesamt	3.70					■ ▲
Vorgesetzter	3.69					■ ▲
KollegInnen	3.54					■ ▲
Dir. unt. Mit.	4.23					■ ▲
Sonstige	3.58					■ ▲
Selbst	2.77					■ ▲

Ergebnisorientierung

Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5
Gesamt	3.79					■ ▲
Vorgesetzter	3.47					■ ▲
KollegInnen	3.76					■ ▲
Dir. unt. Mit.	3.81					■ ▲
Sonstige	3.69					■ ▲
Selbst	3.13					■ ▲

Interpersonelle Fähigkeiten

Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5
Gesamt	3.55					■ ▲
Vorgesetzter	3.61					■ ▲
KollegInnen	3.28					■ ▲
Dir. unt. Mit.	3.65					■ ▲
Sonstige	3.31					■ ▲
Selbst	3.33					■ ▲

Veränderungen vorantreiben						
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5
Gesamt	3.72					
Vorgesetzter	3.91					
KollegInnen	3.22					
Dir. unt. Mit.	4.09					
Sonstige	3.85					
Selbst	3.18					

Abschnitt 4: 19 differenzierende Kompetenzen - Zusammenfassung

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

Legende

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

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

Charakter

	Bewertung	1	2	3	4	5
Charakter	3.72					
Zeigt hohe Integrität und Ehrlichkeit	3.72					

Individuelle Fähigkeiten

	Bewertung	1	2	3	4	5
Individuelle Fähigkeiten	3.70					
Technischer/beruflicher Sachverstand	3.47					
Problemlösung und -analyse	3.75					
Innovation	3.83					
Lernagilität	3.73					

Ergebnisorientierung

	Bewertung	1	2	3	4	5
Ergebnisorientierung	3.79					
Ergebnisorientiertes Handeln	3.92					
Setzt herausfordernde Ziele (sog. „Stretch Goals“)	4.06					
Ergreift Initiative	3.71					
Trifft Entscheidungen	3.75					
Risikobereitschaft	3.53					

Interpersonelle Fähigkeiten

	Bewertung	1	2	3	4	5
Interpersonelle Fähigkeiten	3.55					
Kommuniziert kraftvoll und effektiv	3.47					
Inspiziert und motiviert andere zu hoher Leistung	3.39					
Baut Beziehungen auf	3.69					
Entwickelt und fördert andere	3.67					
Zusammenarbeit und Teamwork	3.47					
Schätzt Diversität	3.61					

Veränderungen vorantreiben						
	Bewertung	1	2	3	4	5
Veränderungen vorantreiben	3.72					
Entwickelt strategische Perspektiven	3.67					
Veränderungsinitiative	3.60					
Kunden- und Außenfokus	3.87					

Abschnitt 5: 19 differenzierende Kompetenzen - Details

Dieser Abschnitt zeigt Ihre Ergebnisse für die 19 differenzierenden Kompetenzen. Außer der Ergebniszusammenfassung für jede Kompetenz gibt dieser Abschnitt die Ergebnisse aller Punkte an, die zur Beurteilung der spezifischen Kompetenz verwendet wurden. Die Ergebnisse der einzelnen Punkte werden basierend auf der Gesamtbewertung von "am positivsten" nach "am wenigsten positiv" sortiert. Verwenden Sie diesen Abschnitt, um zu vergleichen, wie Sie jede Bewertergruppe in Bezug auf jeden Punkt wahrnimmt.

Legende

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

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

Zeigt hohe Integrität und Ehrlichkeit (Charakter)						Antworthäufigkeit					
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	3.72							8%	28%	47%	17%
Vorgesetzter	3.00							33%	33%	33%	
KollegInnen	3.56							11%	33%	44%	11%
Dir. unt. Mit.	3.67								33%	67%	
Sonstige	3.78							11%	22%	44%	22%
Selbst	3.67								33%	67%	

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

3. Achtet darauf, Verpflichtungen zu erfüllen und Versprechen zu halten.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	4.00								17%	67%	17%
Vorgesetzter	1	4.00									100%	
KollegInnen	3	3.67								33%	67%	
Dir. unt. Mit.	3	4.00									100%	
Sonstige	3	3.67								33%	67%	
Selbst	1	3.00								100%		

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

2. Steht zu seinem Wort und vermeidet es, das eine zu sagen und das andere zu tun.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	3.67							17%	17%	50%	17%
Vorgesetzter	1	3.00								100%		
KollegInnen	3	3.00							33%	33%	33%	
Dir. unt. Mit.	3	4.00									100%	
Sonstige	3	4.00							33%			67%
Selbst	1	4.00									100%	

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

1. Geht in seiner/ihrer Arbeitsgruppe mit gutem Vorbild voran.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	3.50							8%	50%	25%	17%
Vorgesetzter	1	2.00							100%			
KollegInnen	3	4.00								33%	33%	33%
Dir. unt. Mit.	3	3.00								100%		
Sonstige	3	3.67								33%	67%	
Selbst	1	4.00									100%	

Technischer/beruflicher Sachverstand (Individuelle Fähigkeiten)						Antworthäufigkeit						
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	3.47							6%	18%	12%	53%	12%
Vorgesetzter	3.67									33%	67%	
KollegInnen	3.44								22%	22%	44%	11%
Dir. unt. Mit.	4.22										78%	22%
Sonstige	3.44								14%		71%	14%
Selbst	2.33								67%	33%		

6. Aufgrund seines/ihrer umfassenden Wissens und Erfahrung vertrauen Teammitglieder seinen/ihren Ideen und Meinungen.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	10	3.58							8%	8%	25%	33%	25%
Vorgesetzter	1	4.00										100%	
KollegInnen	3	3.67									67%		33%
Dir. unt. Mit.	3	4.33										67%	33%
Sonstige	3	3.67								33%		33%	33%
Selbst	1	2.00								100%			

4. Viele Leute holen seine/ihre Meinung ein.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	9	3.45								27%		73%	
Vorgesetzter	1	4.00										100%	
KollegInnen	3	3.33								33%		67%	
Dir. unt. Mit.	3	4.00										100%	
Sonstige	2	4.00										100%	
Selbst	1	2.00								100%			

5. Seine/Ihre Fähigkeiten und Kenntnisse leisten einen wichtigen Beitrag zum Erreichen der Teamziele.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	9	3.36							9%	18%	9%	55%	9%
Vorgesetzter	1	3.00									100%		
KollegInnen	3	3.33								33%		67%	
Dir. unt. Mit.	3	4.33										67%	33%
Sonstige	2	4.00										100%	
Selbst	1	3.00									100%		

Problemlösung und -analyse (Individuelle Fähigkeiten)						Antworthäufigkeit					
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	3.75						3%	8%	25%	39%	25%
Vorgesetzter	3.33							33%		67%	
KollegInnen	3.89								33%	44%	22%
Dir. unt. Mit.	4.33								11%	44%	44%
Sonstige	3.44								56%	44%	
Selbst	3.00							33%	33%	33%	

9. Erkennt neue Trends, potenzielle Probleme und Gelegenheiten früh.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	3.83							8%	25%	42%	25%
Vorgesetzter	1	4.00									100%	
KollegInnen	3	4.00								33%	33%	33%
Dir. unt. Mit.	3	4.33									67%	33%
Sonstige	3	3.33								67%	33%	
Selbst	1	4.00									100%	

8. Andere vertrauen bei Entscheidungen auf sein/ihr gutes Urteilsvermögen.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	3.75							17%	25%	25%	33%
Vorgesetzter	1	2.00							100%			
KollegInnen	3	4.00								33%	33%	33%
Dir. unt. Mit.	3	4.67									33%	67%
Sonstige	3	3.33								67%	33%	
Selbst	1	3.00								100%		

7. Kann Probleme voraussehen und schnell darauf reagieren.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	3.67						8%		25%	50%	17%
Vorgesetzter	1	4.00									100%	
KollegInnen	3	3.67								33%	67%	
Dir. unt. Mit.	3	4.00								33%	33%	33%
Sonstige	3	3.67								33%	67%	
Selbst	1	2.00							100%			

Innovation (Individuelle Fähigkeiten)						Antworthäufigkeit					
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	3.83						8%		14%	56%	22%
Vorgesetzter	4.00								33%	33%	33%
KollegInnen	3.11						33%		11%	33%	22%
Dir. unt. Mit.	4.33									67%	33%
Sonstige	3.78								22%	78%	
Selbst	2.67						33%	67%			

10. Bestärkt andere häufig darin, neue Ansätze und Ideen in Erwägung zu ziehen (vermeidet es an dem ‚einzig richtigen Weg‘ festzuhalten).						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	3.92						8%		17%	42%	33%
Vorgesetzter	1	5.00										100%
KollegInnen	3	2.67						33%		33%	33%	
Dir. unt. Mit.	3	4.67									33%	67%
Sonstige	3	3.67								33%	67%	
Selbst	1	3.00								100%		

11. Findet Wege, neue Ideen zu verbessern, anstatt sie zu verwerfen.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	3.92						8%			75%	17%
Vorgesetzter	1	4.00									100%	
KollegInnen	3	3.33						33%			33%	33%
Dir. unt. Mit.	3	4.33									67%	33%
Sonstige	3	4.00									100%	
Selbst	1	3.00								100%		

12. Hinterfragt Standardansätze in einer konstruktiven Art und verbessert Prozesse, um die Arbeit zu erledigen.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	3.67						8%		25%	50%	17%
Vorgesetzter	1	3.00								100%		
KollegInnen	3	3.33						33%			33%	33%
Dir. unt. Mit.	3	4.00									100%	
Sonstige	3	3.67								33%	67%	
Selbst	1	2.00							100%			

Lernagilität (Individuelle Fähigkeiten)						Antworthäufigkeit					
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	3.73							8%	29%	44%	19%
Vorgesetzter	3.75								50%	25%	25%
KollegInnen	3.67							33%		33%	33%
Dir. unt. Mit.	4.08								8%	75%	17%
Sonstige	3.42								67%	25%	8%
Selbst	3.00							25%	50%	25%	

14. Sucht aktiv nach Gelegenheiten, Feedback zu erhalten, um sich zu verbessern.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	3.83							8%	25%	42%	25%
Vorgesetzter	1	3.00								100%		
KollegInnen	3	3.67							33%		33%	33%
Dir. unt. Mit.	3	4.33									67%	33%
Sonstige	3	3.67								67%		33%
Selbst	1	4.00									100%	

13. Strengt sich an, aus Rückmeldungen anderer zu lernen und sich zu verbessern.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	3.75							8%	33%	33%	25%
Vorgesetzter	1	3.00								100%		
KollegInnen	3	4.00							33%			67%
Dir. unt. Mit.	3	4.00									100%	
Sonstige	3	3.33								67%	33%	
Selbst	1	3.00								100%		

15. Sorgt für eine Atmosphäre kontinuierlicher Verbesserung in der er/sie selbst und andere danach streben die erwarteten Resultate zu übertreffen.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	3.67							8%	25%	58%	8%
Vorgesetzter	1	4.00									100%	
KollegInnen	3	3.33							33%		67%	
Dir. unt. Mit.	3	4.33									67%	33%
Sonstige	3	3.33								67%	33%	
Selbst	1	3.00								100%		

16. Passt seine/ihre Vorgangsweise schnell an die Situation oder die Bedürfnisse der Menschen an.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	3.67							8%	33%	42%	17%
Vorgesetzter	1	5.00										100%
KollegInnen	3	3.67							33%		33%	33%
Dir. unt. Mit.	3	3.67								33%	67%	
Sonstige	3	3.33								67%	33%	
Selbst	1	2.00							100%			

Ergebnisorientiertes Handeln (Ergebnisorientierung)						Antworthäufigkeit						
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	3.92								31%	47%	22%	
Vorgesetzter	3.33								67%	33%		
KollegInnen	3.78								44%	33%	22%	
Dir. unt. Mit.	4.00								22%	56%	22%	
Sonstige	3.78								33%	56%	11%	
Selbst	3.00							33%	33%	33%		

18. Erreicht vereinbarte Ziele in der vorgegeben Zeit.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	10	4.17								17%	50%	33%	
Vorgesetzter	1	3.00								100%			
KollegInnen	3	4.00								33%	33%	33%	
Dir. unt. Mit.	3	4.33									67%	33%	
Sonstige	3	4.00									100%		
Selbst	1	2.00						100%					

17. Tut alles, was möglich ist, um Ziele zu erreichen.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	10	3.92								33%	42%	25%	
Vorgesetzter	1	3.00								100%			
KollegInnen	3	4.00								33%	33%	33%	
Dir. unt. Mit.	3	4.00								33%	33%	33%	
Sonstige	3	3.67								33%	67%		
Selbst	1	4.00									100%		

19. Verfolgt Ziele konsequent bis zu einem erfolgreichen Abschluss, d.h. lässt sich nicht ablenken bevor ein Ziel erreicht ist.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	10	3.67								42%	50%	8%	
Vorgesetzter	1	4.00									100%		
KollegInnen	3	3.33								67%	33%		
Dir. unt. Mit.	3	3.67								33%	67%		
Sonstige	3	3.67								67%		33%	
Selbst	1	3.00								100%			

Setz herausfordernde Ziele (sog. „Stretch Goals“) (Ergebnisorientierung)						Antworthäufigkeit					
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	4.06							9%	6%	57%	29%
Vorgesetzter	4.33									67%	33%
KollegInnen	3.67							22%	11%	44%	22%
Dir. unt. Mit.	4.39									63%	38%
Sonstige	3.78							11%	11%	67%	11%
Selbst	3.33								67%	33%	

22. Hält andere dazu an, sich auf das Ziel mit der höchsten Priorität zu fokussieren.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	9	4.18							9%	9%	36%	45%
Vorgesetzter	1	5.00										100%
KollegInnen	3	3.67							33%		33%	33%
Dir. unt. Mit.	2	4.50									50%	50%
Sonstige	3	3.67								33%	67%	
Selbst	1	3.00								100%		

21. Kann andere Personen geschickt dazu bringen, nach Zielen zu streben, die über das hinausgehen, was sie bisher für möglich gehalten haben.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	4.08							8%	8%	50%	33%
Vorgesetzter	1	4.00									100%	
KollegInnen	3	4.00								33%	33%	33%
Dir. unt. Mit.	3	4.33									67%	33%
Sonstige	3	3.67							33%		33%	33%
Selbst	1	4.00									100%	

20. Legt hohe Standards für eine ausgezeichnete Leistung der Arbeitsgruppe fest.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	3.92							8%		83%	8%
Vorgesetzter	1	4.00									100%	
KollegInnen	3	3.33							33%		67%	
Dir. unt. Mit.	3	4.33									67%	33%
Sonstige	3	4.00									100%	
Selbst	1	3.00								100%		

Ergreift Initiative (Ergebnisorientierung)						Antworthäufigkeit						
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	3.71							3%	11%	23%	37%	26%
Vorgesetzter	3.00								33%	33%	33%	
KollegInnen	3.89								22%	11%	22%	44%
Dir. unt. Mit.	3.33						13%		25%	50%	13%	
Sonstige	4.00								22%	56%	22%	
Selbst	3.33							33%		67%		

24. Geht freiwillig und bewusst weit über das Notwendige hinaus.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	10	3.92						8%	8%	8%	33%	42%	
Vorgesetzter	1	4.00									100%		
KollegInnen	3	4.00								33%	33%	33%	
Dir. unt. Mit.	3	3.33						33%			33%	33%	
Sonstige	3	4.67									33%	67%	
Selbst	1	4.00									100%		

23. Man kann sich stets darauf verlassen, dass er/sie seinen/ihren Verpflichtungen nachkommt.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	9	3.64							18%	18%	45%	18%	
Vorgesetzter	1	2.00							100%				
KollegInnen	3	3.67							33%		33%	33%	
Dir. unt. Mit.	2	4.00									100%		
Sonstige	3	3.67								33%	67%		
Selbst	1	4.00									100%		

25. Nimmt neue anspruchsvolle Ziele begeistert an, für die er/sie persönlich verantwortlich ist.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	10	3.58							8%	42%	33%	17%	
Vorgesetzter	1	3.00								100%			
KollegInnen	3	4.00							33%			67%	
Dir. unt. Mit.	3	3.33								67%	33%		
Sonstige	3	3.67								33%	67%		
Selbst	1	2.00							100%				

Trifft Entscheidungen (Ergebnisorientierung)						Antworthäufigkeit						
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	3.75							6%	31%	47%	17%	
Vorgesetzter	3.33								67%	33%		
KollegInnen	3.78							11%	22%	44%	22%	
Dir. unt. Mit.	3.67								33%	67%		
Sonstige	3.44							11%	44%	33%	11%	
Selbst	2.67							33%	67%			

26. Trifft Entscheidungen und bewegt sich angesichts ständiger Veränderungen kontinuierlich vorwärts.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	10	3.92								25%	58%	17%	
Vorgesetzter	1	3.00								100%			
KollegInnen	3	4.00								33%	33%	33%	
Dir. unt. Mit.	3	4.00									100%		
Sonstige	3	4.00								33%	33%	33%	
Selbst	1	3.00								100%			

27. Trifft Entscheidungen und setzt diese zeitnah um.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	10	3.67							17%	17%	50%	17%	
Vorgesetzter	1	4.00									100%		
KollegInnen	3	3.33							33%		67%		
Dir. unt. Mit.	3	3.67								33%	67%		
Sonstige	3	3.00							33%	33%	33%		
Selbst	1	3.00								100%			

28. Trifft effektive Entscheidungen trotz knapper Zeitvorgaben und Druck.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	10	3.67								50%	33%	17%	
Vorgesetzter	1	3.00								100%			
KollegInnen	3	4.00								33%	33%	33%	
Dir. unt. Mit.	3	3.33								67%	33%		
Sonstige	3	3.33								67%	33%		
Selbst	1	2.00							100%				

Risikobereitschaft (Ergebnisorientierung)						Antworthäufigkeit					
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	3.53							8%	39%	44%	8%
Vorgesetzter	3.33							33%		67%	
KollegInnen	3.67								44%	44%	11%
Dir. unt. Mit.	3.67								44%	44%	11%
Sonstige	3.44								56%	44%	
Selbst	3.33								67%	33%	

30. Handelt schnell bei Chancen mit geringem Risiko und hohem Potenzial.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	3.67							17%	25%	33%	25%
Vorgesetzter	1	2.00							100%			
KollegInnen	3	4.00								33%	33%	33%
Dir. unt. Mit.	3	4.00								33%	33%	33%
Sonstige	3	3.67								33%	67%	
Selbst	1	3.00								100%		

29. Scheut sich nicht davor Risiken einzugehen, die notwendig sind, um Ziele und Vorgaben zu erreichen.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	3.50							8%	33%	58%	
Vorgesetzter	1	4.00									100%	
KollegInnen	3	3.67								33%	67%	
Dir. unt. Mit.	3	3.67								33%	67%	
Sonstige	3	3.33								67%	33%	
Selbst	1	4.00									100%	

31. Wägt Risiken und Chancen ab, die den Ertrag maximieren, solange gleichzeitig das Unternehmen geschützt wird.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	3.42								58%	42%	
Vorgesetzter	1	4.00									100%	
KollegInnen	3	3.33								67%	33%	
Dir. unt. Mit.	3	3.33								67%	33%	
Sonstige	3	3.33								67%	33%	
Selbst	1	3.00								100%		

Kommuniziert kraftvoll und effektiv (Interpersonelle Fähigkeiten)						Antworthäufigkeit					
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	3.47						3%	6%	44%	36%	11%
Vorgesetzter	3.33								67%	33%	
KollegInnen	2.89						11%	11%	56%	22%	
Dir. unt. Mit.	3.89								22%	67%	11%
Sonstige	3.00							11%	78%	11%	
Selbst	3.33								67%	33%	

32. Zeigt Ziele und Sinn klar auf.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	3.67								33%	67%	
Vorgesetzter	1	4.00									100%	
KollegInnen	3	3.33								67%	33%	
Dir. unt. Mit.	3	4.00									100%	
Sonstige	3	3.33								67%	33%	
Selbst	1	3.00								100%		

33. Ist gut darin, Wissen zu kommunizieren und Probleme und Aufgaben zu erfassen.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	3.42							17%	42%	25%	17%
Vorgesetzter	1	3.00								100%		
KollegInnen	3	2.67							33%	67%		
Dir. unt. Mit.	3	4.33									67%	33%
Sonstige	3	2.67							33%	67%		
Selbst	1	4.00									100%	

34. Hilft anderen dabei zu verstehen, wie ihre Arbeit zum übergeordneten Ziel des Unternehmens beiträgt.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	3.33						8%		58%	17%	17%
Vorgesetzter	1	3.00								100%		
KollegInnen	3	2.67						33%		33%	33%	
Dir. unt. Mit.	3	3.33								67%	33%	
Sonstige	3	3.00								100%		
Selbst	1	3.00								100%		

Inspiriert und motiviert andere zu hoher Leistung (Interpersonelle Fähigkeiten)						Antworthäufigkeit					
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	3.39						14%	3%	25%	47%	11%
Vorgesetzter	4.00								33%	33%	33%
KollegInnen	3.00						22%	11%	11%	56%	
Dir. unt. Mit.	3.44								56%	44%	
Sonstige	3.89								22%	67%	11%
Selbst	3.00								100%		

37. Bringt ein hohes Maß an Energie und Enthusiasmus in die Gruppe ein.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	3.50						17%		17%	50%	17%
Vorgesetzter	1	5.00										100%
KollegInnen	3	3.00						33%			67%	
Dir. unt. Mit.	3	3.33								67%	33%	
Sonstige	3	4.00									100%	
Selbst	1	3.00								100%		

35. Regt andere Personen an, außergewöhnliche Ergebnisse zu erbringen.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	3.33						17%		25%	50%	8%
Vorgesetzter	1	3.00								100%		
KollegInnen	3	3.00						33%			67%	
Dir. unt. Mit.	3	3.67								33%	67%	
Sonstige	3	3.67								33%	67%	
Selbst	1	3.00								100%		

36. Inspiriert andere zu einem hohen Maß an Leistungsbereitschaft und -fähigkeit.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	3.33						8%	8%	33%	42%	8%
Vorgesetzter	1	4.00									100%	
KollegInnen	3	3.00							33%	33%	33%	
Dir. unt. Mit.	3	3.33								67%	33%	
Sonstige	3	4.00								33%	33%	33%
Selbst	1	3.00								100%		

Baut Beziehungen auf (Interpersonelle Fähigkeiten)						Antworthäufigkeit						
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	3.69							3%	11%	22%	42%	22%
Vorgesetzter	4.00								33%			67%
KollegInnen	3.33						11%	11%	22%	44%	11%	
Dir. unt. Mit.	3.78								22%	78%		
Sonstige	3.11							22%	44%	33%		
Selbst	3.00								100%			

39. Alle Mitglieder der Arbeitsgruppe vertrauen ihm/ihr.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	3.75							17%	17%	42%	25%
Vorgesetzter	1	5.00										100%
KollegInnen	3	3.33							33%		67%	
Dir. unt. Mit.	3	4.00									100%	
Sonstige	3	2.67							33%	67%		
Selbst	1	3.00								100%		

40. Hat ein Gespür für die Probleme und Bedenken der Personen in der Arbeitsgruppe.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	3.75								42%	42%	17%
Vorgesetzter	1	5.00										100%
KollegInnen	3	3.33								67%	33%	
Dir. unt. Mit.	3	3.67								33%	67%	
Sonstige	3	3.33								67%	33%	
Selbst	1	3.00								100%		

38. Wägt ab, zwischen der Erreichung von Zielen und der Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse anderer.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	3.58						8%	17%	8%	42%	25%
Vorgesetzter	1	2.00							100%			
KollegInnen	3	3.33						33%			33%	33%
Dir. unt. Mit.	3	3.67								33%	67%	
Sonstige	3	3.33							33%		67%	
Selbst	1	3.00								100%		

Entwickelt und fördert andere (Interpersonelle Fähigkeiten)						Antworthäufigkeit						
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	3.67							8%	33%	42%	17%	
Vorgesetzter	4.00								33%	33%	33%	
KollegInnen	3.44							22%	22%	44%	11%	
Dir. unt. Mit.	3.44								56%	44%		
Sonstige	3.56							11%	33%	44%	11%	
Selbst	3.33								67%	33%		

42. Ist ernsthaft um die Entwicklung anderer bemüht.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	10	3.75							17%	17%	42%	25%	
Vorgesetzter	1	5.00											100%
KollegInnen	3	3.33							33%			67%	
Dir. unt. Mit.	3	3.67								33%	67%		
Sonstige	3	3.00							33%	33%	33%		
Selbst	1	4.00										100%	

43. Gibt ehrliches und hilfreiches Feedback.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	10	3.67							8%	33%	42%	17%	
Vorgesetzter	1	3.00								100%			
KollegInnen	3	3.67							33%		33%	33%	
Dir. unt. Mit.	3	3.67								33%	67%		
Sonstige	3	3.67								33%	67%		
Selbst	1	3.00								100%			

41. Fungiert als Coach und Mentor für andere.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	10	3.58								50%	42%	8%	
Vorgesetzter	1	4.00									100%		
KollegInnen	3	3.33								67%	33%		
Dir. unt. Mit.	3	3.00								100%			
Sonstige	3	4.00								33%	33%	33%	
Selbst	1	3.00								100%			

Zusammenarbeit und Teamwork (Interpersonelle Fähigkeiten)						Antworthäufigkeit						
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	3.47							3%	17%	19%	53%	8%
Vorgesetzter	3.33								67%	33%		
KollegInnen	3.33						11%	22%		56%	11%	
Dir. unt. Mit.	3.89								22%	67%	11%	
Sonstige	2.89							44%	22%	33%		
Selbst	3.67								33%	67%		

45. Löst Konflikte innerhalb der Arbeitsgruppe.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	3.75							17%	8%	58%	17%
Vorgesetzter	1	4.00									100%	
KollegInnen	3	3.33						33%			67%	
Dir. unt. Mit.	3	4.00								33%	33%	33%
Sonstige	3	3.33						33%			67%	
Selbst	1	4.00									100%	

44. Fördert ein hohes Maß an Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern der Arbeitsgruppe.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	3.33						8%	17%	17%	50%	8%
Vorgesetzter	1	3.00								100%		
KollegInnen	3	3.33						33%			33%	33%
Dir. unt. Mit.	3	4.00									100%	
Sonstige	3	2.67							67%		33%	
Selbst	1	4.00									100%	

46. Erreicht Ziele, die einen hohen Grad der Kooperation mit Personen in anderen Bereichen des Unternehmens verlangen.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	3.33							17%	33%	50%	
Vorgesetzter	1	3.00								100%		
KollegInnen	3	3.33							33%		67%	
Dir. unt. Mit.	3	3.67								33%	67%	
Sonstige	3	2.67							33%	67%		
Selbst	1	3.00								100%		

Schätzt Diversität (Interpersonelle Fähigkeiten)						Antworthäufigkeit					
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	3.61							9%	27%	58%	6%
Vorgesetzter	3.00							33%	33%	33%	
KollegInnen	3.67							11%	22%	56%	11%
Dir. unt. Mit.	3.44							11%	33%	56%	
Sonstige	3.50								50%	50%	
Selbst	3.67								33%	67%	

47. Ermutigt zur offenen Diskussion von Problemen und Meinungsverschiedenheiten.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	9	3.82								18%	82%	
Vorgesetzter	1	4.00									100%	
KollegInnen	3	3.67								33%	67%	
Dir. unt. Mit.	3	3.67								33%	67%	
Sonstige	2	4.00									100%	
Selbst	1	4.00									100%	

49. Setzt auf die unterschiedlichen Perspektiven und Talente anderer, um Ziele zu erreichen.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	9	3.55							9%	27%	64%	
Vorgesetzter	1	2.00							100%			
KollegInnen	3	3.67								33%	67%	
Dir. unt. Mit.	3	3.67								33%	67%	
Sonstige	2	3.50								50%	50%	
Selbst	1	4.00									100%	

48. Schafft ein integratives Klima des Vertrauens und der Wertschätzung für Andersdenkende und Menschen mit anderen Hintergründen.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	9	3.45							18%	36%	27%	18%
Vorgesetzter	1	3.00								100%		
KollegInnen	3	3.67							33%		33%	33%
Dir. unt. Mit.	3	3.00							33%	33%	33%	
Sonstige	2	3.00								100%		
Selbst	1	3.00								100%		

Entwickelt strategische Perspektiven (Veränderungen vorantreiben)						Antworthäufigkeit					
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	3.67						3%	6%	28%	50%	14%
Vorgesetzter	4.00									100%	
KollegInnen	3.56							11%	33%	44%	11%
Dir. unt. Mit.	3.56								44%	56%	
Sonstige	4.11								22%	44%	33%
Selbst	2.67						67%			33%	

51. Behält einen klaren Überblick zwischen dem Ganzen und den Details.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	3.75							17%	17%	42%	25%
Vorgesetzter	1	4.00									100%	
KollegInnen	3	3.67							33%		33%	33%
Dir. unt. Mit.	3	3.33								67%	33%	
Sonstige	3	4.67									33%	67%
Selbst	1	2.00						100%				

52. Richtet seine/ihre Perspektive über die täglichen Aufgaben hinaus, um längerfristige, breiter gefächerte Geschäftsentscheidungen zu treffen.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	3.67								50%	33%	17%
Vorgesetzter	1	4.00									100%	
KollegInnen	3	3.33								67%	33%	
Dir. unt. Mit.	3	3.33								67%	33%	
Sonstige	3	4.00								33%	33%	33%
Selbst	1	2.00						100%				

50. Hilft anderen, ein Verständnis für die Vision und Zielsetzungen des Unternehmens zu entwickeln, damit sie diese in anspruchsvollen und bedeutungsvollen Zielen für sich umsetzen können.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gesamt	10	3.58						8%		17%	75%	
Vorgesetzter	1	4.00									100%	
KollegInnen	3	3.67								33%	67%	
Dir. unt. Mit.	3	4.00									100%	
Sonstige	3	3.67								33%	67%	
Selbst	1	4.00									100%	

Veränderungsinitiative (Veränderungen vorantreiben)						Antworthäufigkeit						
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	3.60							15%	30%	36%	19%	
Vorgesetzter	3.50								50%	50%		
KollegInnen	3.00							25%	50%	25%		
Dir. unt. Mit.	4.33								8%	50%	42%	
Sonstige	3.42							8%	42%	50%		
Selbst	3.50								50%	50%		

54. 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	10	3.91							9%	18%	45%	27%	
Vorgesetzter	1	3.00								100%			
KollegInnen	3	3.00							33%	33%	33%		
Dir. unt. Mit.	3	4.67									33%	67%	
Sonstige	3	4.00									100%		
Selbst	1	4.00									100%		

53. Erkennt schnell wo Veränderung notwendig ist.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	10	3.58							17%	25%	42%	17%	
Vorgesetzter	1	4.00									100%		
KollegInnen	3	3.33								67%	33%		
Dir. unt. Mit.	3	4.33									67%	33%	
Sonstige	3	3.00							33%	33%	33%		
Selbst	1	3.00								100%			

56. Hat den Mut, Änderungen durchzusetzen, die das Unternehmen verbessern.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	10	3.50							17%	33%	33%	17%	
Vorgesetzter	1	3.00								100%			
KollegInnen	3	3.00							33%	33%	33%		
Dir. unt. Mit.	3	4.33									67%	33%	
Sonstige	3	3.33								67%	33%		
Selbst	1	4.00									100%		

55. Ist sehr gut darin, Projekte, Programme oder Produkte zu vermarkten.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	10	3.42							17%	42%	25%	17%	
Vorgesetzter	1	4.00									100%		
KollegInnen	3	2.67							33%	67%			
Dir. unt. Mit.	3	4.00								33%	33%	33%	
Sonstige	3	3.33								67%	33%		
Selbst	1	3.00								100%			

Kunden- und Außenfokus (Veränderungen vorantreiben)						Antworthäufigkeit						
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	3.87							4%	26%	49%	21%	
Vorgesetzter	4.25									75%	25%	
KollegInnen	3.17							9%	64%	27%		
Dir. unt. Mit.	4.25									75%	25%	
Sonstige	4.08								17%	58%	25%	
Selbst	3.25								75%	25%		

60. Hat ein konkretes Verständnis der Kundenbedürfnisse, der Geschäftsziele und darüber, was für diese wichtig ist.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gesamt	10	4.00								25%	50%	25%	
Vorgesetzter	1	4.00									100%		
KollegInnen	3	3.33								67%	33%		
Dir. unt. Mit.	3	4.33									67%	33%	
Sonstige	3	4.33									67%	33%	
Selbst	1	3.00								100%			

58. 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	3.91								27%	55%	18%	
Vorgesetzter	1	5.00										100%	
KollegInnen	2	3.00								100%			
Dir. unt. Mit.	3	4.00									100%		
Sonstige	3	4.33									67%	33%	
Selbst	1	3.00								100%			

59. 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	10	3.83							8%	25%	42%	25%	
Vorgesetzter	1	4.00									100%		
KollegInnen	3	3.00							33%	33%	33%		
Dir. unt. Mit.	3	4.33									67%	33%	
Sonstige	3	4.00								33%	33%	33%	
Selbst	1	3.00								100%			

57. 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	10	3.75							8%	25%	50%	17%	
Vorgesetzter	1	4.00									100%		
KollegInnen	3	3.33								67%	33%		
Dir. unt. Mit.	3	4.33									67%	33%	
Sonstige	3	3.67								33%	67%		
Selbst	1	4.00									100%		

Abschnitt 6: Engagementindex für Mitarbeiter

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

Legende

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

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

Mitarbeiterengagement-Index						Antworthäufigkeit						
Bewerter	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Dir. unt. Mit.	2.67								13%	27%	40%	20%

65. Im Großen und Ganzen 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%

62. Meine Arbeitsumgebung ist ein Ort, an dem Personen von sich aus ihr Bestes geben.						Antworthäufigkeit							
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Dir. unt. Mit.	3	2.67								33%		33%	33%

63. Ich würde dieses Unternehmen als guten Arbeitgeber weiterempfehlen.						Antworthäufigkeit						
Bewerter	#	Bewertung	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Dir. unt. Mit.	3	2.67								33%	67%	

61. Ich bin sicher, 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	2.33								33%	33%		33%

64. 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	2.33									67%	33%

Abschnitt 7: Bewertung nach der Wichtigkeit

Dieser Abschnitt zeigt die 19 differenzierenden Kompetenzen von der wichtigsten zur unwichtigsten. Die Bewerber 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 Bewerbergruppen gewählt wurde. Die Spalte mit der Überschrift "Bewertung" zeigt Ihre Leistung in dieser Kompetenz, gemessen an Gesamtbewertung aller Ihrer Bewerber (außer Ihren eigenen Antworten).

Kompetenz	Bewertung	Gesamt	Vorgesetzter	KollegInnen	Dir. unt. Mit.	Sonstige
* Lernagilität	3.73	8	1	3	1	1
Setzt herausfordernde Ziele (sog. „Stretch Goals“)	4.06	8	1	1	2	2
* Innovation	3.83	5		2	1	1
Ergebnisorientiertes Handeln	3.92	5		2		1
Ergreift Initiative	3.71	5		2	1	1
* Problemlösung und -analyse	3.75	4	1	1	1	1
Trifft Entscheidungen	3.75	4	1	1	1	1
Kommuniziert kraftvoll und effektiv	3.47	2			1	1
Baut Beziehungen auf	3.69	2			1	1
Risikobereitschaft	3.53	1			1	
Inspiziert und motiviert andere zu hoher Leistung	3.39	1			1	
Zusammenarbeit und Teamwork	3.47	1			1	
Entwickelt strategische Perspektiven	3.67	1				1
Veränderungsinitiative	3.60	1				1
Zeigt hohe Integrität und Ehrlichkeit	3.72					
* Technischer/beruflicher Sachverstand	3.47					
Entwickelt und fördert andere	3.67					
Schätzt Diversität	3.61					
Kunden- und Außenfokus	3.87					

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	Vorgesetzter	KollegInnen	Dir. unt. Mit.	Sonstige	Selbst
22. Hält andere dazu an, sich auf das Ziel mit der höchsten Priorität zu fokussieren.	Setzt herausfordernde Ziele (sog. „Stretch Goals“)	4.18	5.00	3.67	4.50	3.67	3.00
18. Erreicht vereinbarte Ziele in der vorgegeben Zeit.	Ergebnisorientiertes Handeln	4.17	3.00	4.00	4.33	4.00	2.00
21. 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“)	4.08	4.00	4.00	4.33	3.67	4.00
3. Achtet darauf, Verpflichtungen zu erfüllen und Versprechen zu halten.	Zeigt hohe Integrität und Ehrlichkeit	4.00	4.00	3.67	4.00	3.67	3.00
60. Hat ein konkretes Verständnis der Kundenbedürfnisse, der Geschäftsziele und darüber, was für diese wichtig ist.	Kunden- und Außenfokus	4.00	4.00	3.33	4.33	4.33	3.00
10. Bestärkt andere häufig darin, neue Ansätze und Ideen in Erwägung zu ziehen (vermeidet es an dem ‚einzig richtigen Weg‘ festzuhalten).	Innovation	3.92	5.00	2.67	4.67	3.67	3.00
11. Findet Wege, neue Ideen zu verbessern, anstatt sie zu verwerfen.	Innovation	3.92	4.00	3.33	4.33	4.00	3.00
17. Tut alles, was möglich ist, um Ziele zu erreichen.	Ergebnisorientiertes Handeln	3.92	3.00	4.00	4.00	3.67	4.00
20. Legt hohe Standards für eine ausgezeichnete Leistung der Arbeitsgruppe fest.	Setzt herausfordernde Ziele (sog. „Stretch Goals“)	3.92	4.00	3.33	4.33	4.00	3.00
24. Geht freiwillig und bewusst weit über das Notwendige hinaus.	Ergreift Initiative	3.92	4.00	4.00	3.33	4.67	4.00

Abschnitt 9: Punkte mit der niedrigsten Bewertung

This section presents items receiving the lowest total scores. You should not necessarily assume that an item on this list is in fact a significant problem.

10 am niedrigsten bewertete Punkte	Kompetenz	Gesamt	Vorgesetzter	KollegInnen	Dir. unt. Mit.	Sonstige	Selbst
34. Hilft anderen dabei zu verstehen, wie ihre Arbeit zum übergeordneten Ziel des Unternehmens beiträgt.	Kommuniziert kraftvoll und effektiv	3.33	3.00	2.67	3.33	3.00	3.00
35. Regt andere Personen an, außergewöhnliche Ergebnisse zu erbringen.	Inspiriert und motiviert andere zu hoher Leistung	3.33	3.00	3.00	3.67	3.67	3.00
36. Inspiriert andere zu einem hohen Maß an Leistungsbereitschaft und -fähigkeit.	Inspiriert und motiviert andere zu hoher Leistung	3.33	4.00	3.00	3.33	4.00	3.00
44. Fördert ein hohes Maß an Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern der Arbeitsgruppe.	Zusammenarbeit und Teamwork	3.33	3.00	3.33	4.00	2.67	4.00
46. Erreicht Ziele, die einen hohen Grad der Kooperation mit Personen in anderen Bereichen des Unternehmens verlangen.	Zusammenarbeit und Teamwork	3.33	3.00	3.33	3.67	2.67	3.00
5. Seine/Ihre Fähigkeiten und Kenntnisse leisten einen wichtigen Beitrag zum Erreichen der Teamziele.	Technischer/beruflicher Sachverstand	3.36	3.00	3.33	4.33	4.00	3.00
31. Wägt Risiken und Chancen ab, die den Ertrag maximieren, solange gleichzeitig das Unternehmen geschützt wird.	Risikobereitschaft	3.42	4.00	3.33	3.33	3.33	3.00
33. Ist gut darin, Wissen zu kommunizieren und Probleme und Aufgaben zu erfassen.	Kommuniziert kraftvoll und effektiv	3.42	3.00	2.67	4.33	2.67	4.00
55. Ist sehr gut darin, Projekte, Programme oder Produkte zu vermarkten.	Veränderungsinitiative	3.42	4.00	2.67	4.00	3.33	3.00
4. Viele Leute holen seine/ihre Meinung ein.	Technischer/beruflicher Sachverstand	3.45	4.00	3.33	4.00	4.00	2.00

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 der zu beurteilenden Person halten.

KollegInnen

Peer3

Peer2

Dir. unt. Mit.

DR2 comment

DR3

Sonstige

Other3

Other2

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.)

KollegInnen

Perr2

Peer3

Dir. unt. Mit.

DR3

DR2

Sonstige

Other3

Other2

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

KollegInnen

Peer2

Peer3

Dir. unt. Mit.

DR3

DR2

Sonstige

Other3

Other2

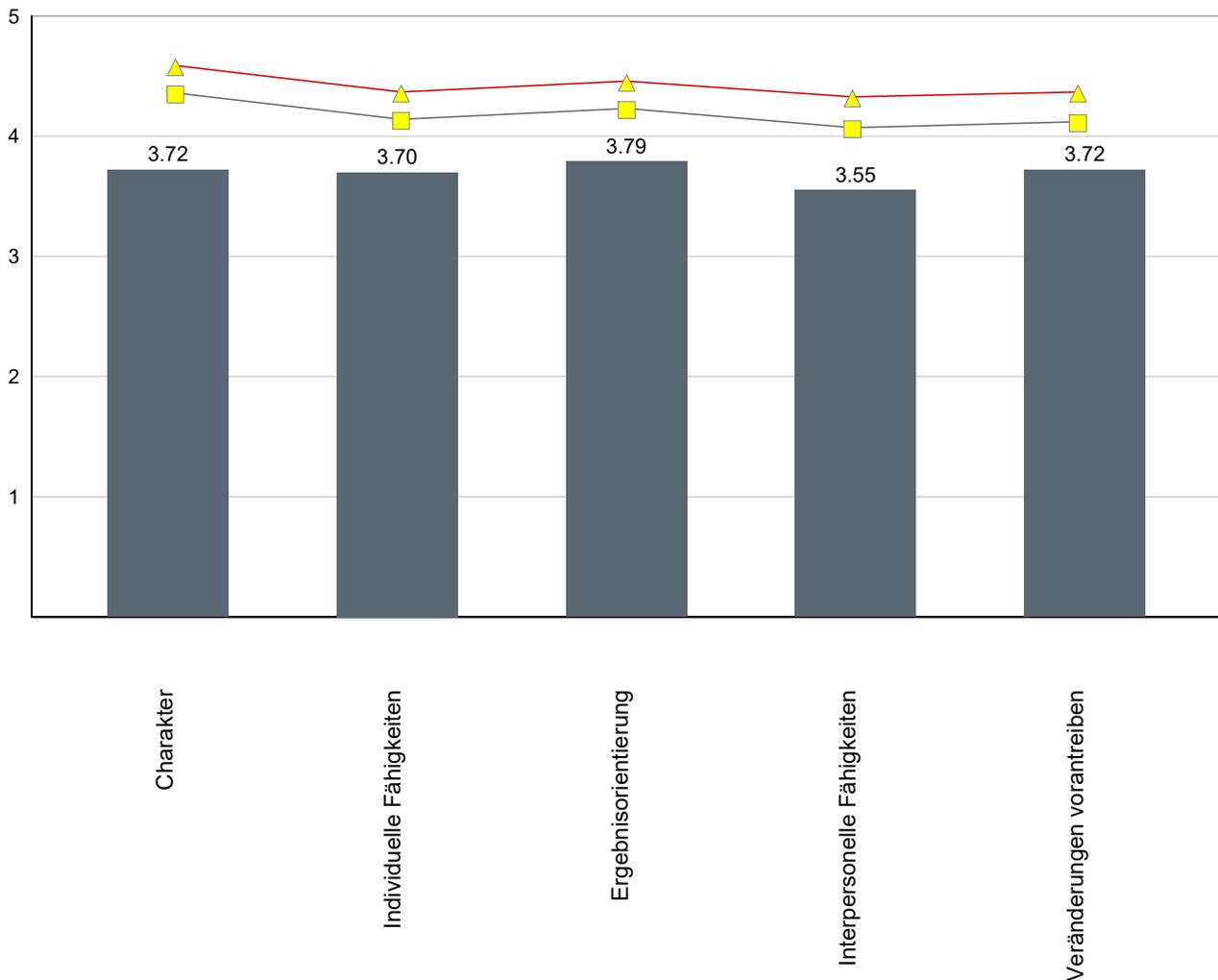
Abschnitt 11: Zusatzansicht: Führungszeltmodell ("Leadership Tent"-Modell)

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. Technischer/beruflicher Sachverstand
3. Problemlösung und -analyse
4. Innovation
5. Lernagilität

Ergebnisorientierung

6. Ergebnisorientiertes Handeln
7. Setzt herausfordernde Ziele (sog. „Stretch Goals“)
8. Ergreift Initiative
9. Trifft Entscheidungen
10. Risikobereitschaft

Interpersonelle Fähigkeiten

11. Kommuniziert kraftvoll und effektiv
12. Inspiriert und motiviert andere zu hoher Leistung
13. Baut Beziehungen auf
14. Entwickelt und fördert andere
15. Zusammenarbeit und Teamwork
16. Schätzt Diversität

Veränderungen vorantreiben

17. Entwickelt strategische Perspektiven
18. Veränderungsinitiative
19. Kunden- und Außenfokus

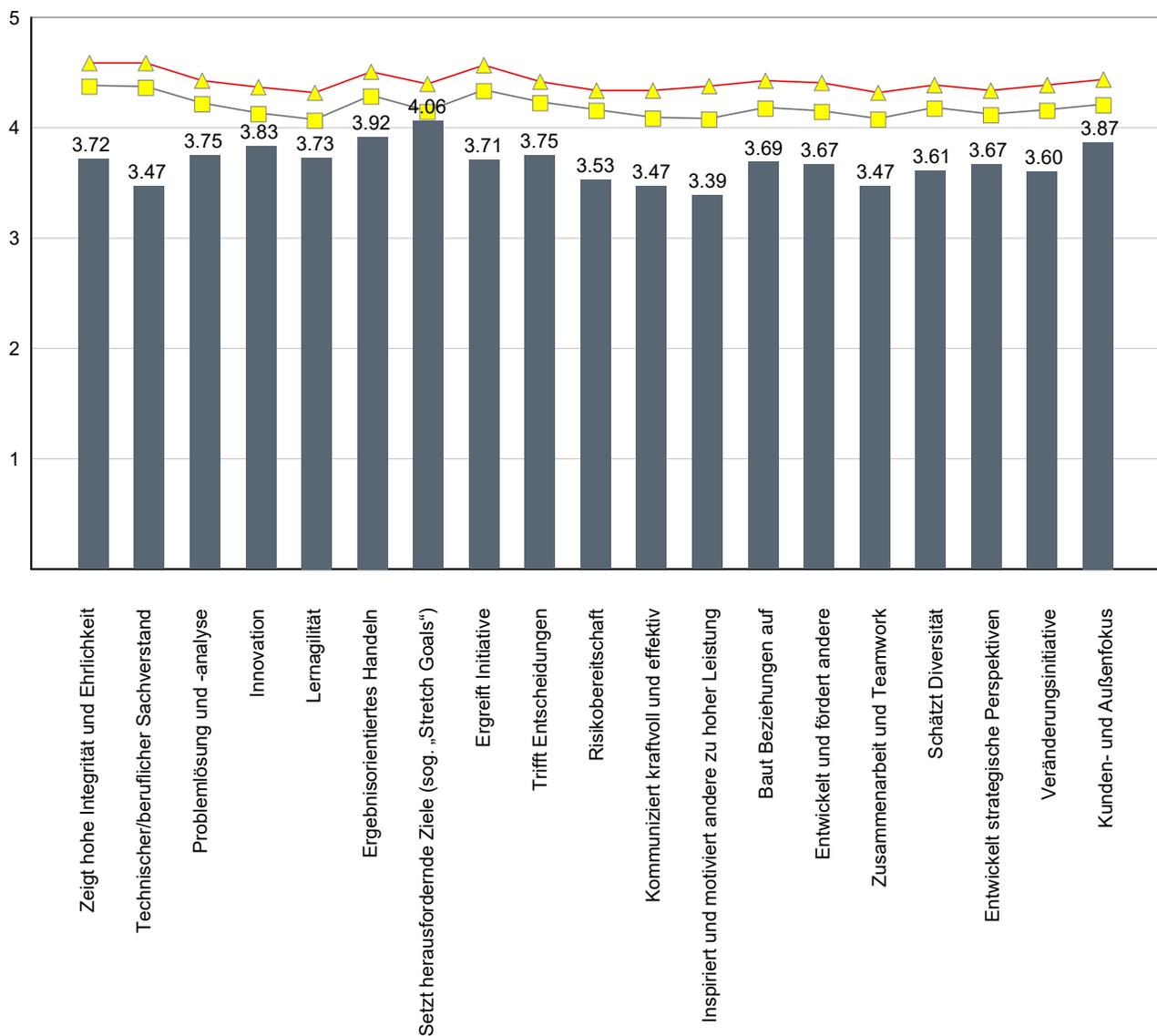
Abschnitt 12: Zusatzansicht: 19 differenzierende Kompetenzen - Zusammenfassung

Dieses Diagramm zeigt Ihre Gesamtbewertungen für die 19 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: 19 differenzierende Kompetenzen - Unterschiede in der Wahrnehmung

Dieser Abschnitt zeigt Ihre Gesamtbewertungen und Ihre Selbstbeurteilung für alle 19 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	Größe der Lücke - Diagramm
Innovation	3.83	2.67	1.16	
Technischer/beruflicher Sachverstand	3.47	2.33	1.14	
Trifft Entscheidungen	3.75	2.67	1.08	
Entwickelt strategische Perspektiven	3.67	2.67	1.00	
Ergebnisorientiertes Handeln	3.92	3.00	0.92	
Problemlösung und -analyse	3.75	3.00	0.75	
Lernagilität	3.73	3.00	0.73	
Setzt herausfordernde Ziele (sog. „Stretch Goals“)	4.06	3.33	0.73	
Baut Beziehungen auf	3.69	3.00	0.69	
Kunden- und Außenfokus	3.87	3.25	0.62	
Inspiriert und motiviert andere zu hoher Leistung	3.39	3.00	0.39	
Ergreift Initiative	3.71	3.33	0.38	
Entwickelt und fördert andere	3.67	3.33	0.34	
Risikobereitschaft	3.53	3.33	0.20	
Kommuniziert kraftvoll und effektiv	3.47	3.33	0.14	
Veränderungsinitiative	3.60	3.50	0.10	
Zeigt hohe Integrität und Ehrlichkeit	3.72	3.67	0.05	
Schätzt Diversität	3.61	3.67	-0.06	
Zusammenarbeit und Teamwork	3.47	3.67	-0.20	