

Leadership Versatility Index®

© 2006-2009 Kaplan DeVries Inc. U.S. Patent No. 7,121,830

Robert E. Kaplan
Robert B. Kaiser

Martina Mustermann

Dezember 2010

DURCHSETZUNG FÖRDERUNG

STRATEGISCH OPERATIONAL

*Deutsche
Version*

KAPLAN DEVRIES INC.

Leadership Versatility Index®

Robert E. Kaplan and Robert B. Kaiser

Feedback für:

Martina Mustermann

Dezember 2010

Geschäftsführer (Linie)

Börsennotiertes Unternehmen

Managementenerfahrung:

13 Jahr(e)

Zeit in aktueller Position:

6 Monate

Das Feedback von:

15	Kollegen insgesamt
1	(V) Vorgesetzte(r)
2	(N) Andere Vorgesetzten
4	(K) Kollegen
8	(M) Mitarbeiter

Leadership Versatility Index, version 3.0

Copyright © 2006-2009 Kaplan DeVries Inc.

Alle Rechte vorbehalten.

Autoren: Kaplan, Robert E. and Kaiser, Robert B.

Veröffentlicht durch:

Kaplan DeVries Inc.

1903-G Ashwood Ct.

Greensboro, NC 27455

t | 336.288.8200

f | 336.282.6878

E-mail: info@kaplandevries.com

Websites: www.kaplandevries.com www.versatileleader.com

Die Assessment-Methode, die für diesen Leadership Versatility Index® genutzt wird ist urheberrechtlich geschützt durch das U.S. Patent Nr. 7,121,830.

Vertreten in Deutschland, Österreich und der Schweiz durch:

Metaberatung GmbH

+49 211 4155 9590

E-mail: lvi@metaberatung.de

Website: www.versatileleader.de

Der **Leadership Versatility Index (LVI)** misst die Vielseitigkeit auf zwei komplementären Paaren von Führungsdimensionen:

Durchsetzung & Förderung Strategisch & Operational

Jedes Paar ist eine Kombination von Gegensätzen. Gut zu sein auf beiden Seiten dieser Gegensätze oder Dualitäten bedeutet, vielseitig zu sein. Allerdings sind viele Führungskräfte besser auf der einen als auf der anderen Seite und haben damit einen Hang für ein bestimmtes Verhalten. Ihre Werte auf diesem Instrument geben Ihnen Informationen darüber, in welchem Ausmass Sie vielseitig sind oder zu einer Seite tendieren.

Übertreiben und zu wenig machen

Die Beurteilungsskala des LVI ist weiter unten aufgeführt. Wie Sie sicher schon bemerkt haben, als Sie den Fragebogen für sich selbst ausgefüllt haben, ist dies nicht die typische Skala, auf der hohe Werte immer „besser“ sind. Der erstrebenswerte Wert bei diesem Instrument fällt genau in die Mitte und entspricht damit einem Wert von „0.“



Die Skala wurde unter der Voraussetzung entwickelt, dass suboptimale Leistung oft das Ergebnis der Überbetonung oder der nicht ausreichenden Ausführung eines Verhaltens ist. Jeder „Minus Wert“ (negative Zahl), den Sie erhalten, zeigt an, dass Ihre Beurteiler meinen, Sie machen von einem Verhalten zu wenig Gebrauch—dass Sie entweder es nicht oft genug ausüben oder nicht intensiv genug. „Plus Werte“ (positive Zahlen) zeigen an, dass sie denken, Sie üben ein Verhalten zu viel aus—dass Sie es entweder zu oft ausüben oder mit zu viel Intensität. Auch hier wäre ein „0“ (Null) Wert ideal.

Die Paarbildung von Gegensätzen

Obgleich der Fragebogen Sie und Ihre Kollegen aufgefordert hat, jede Frage einzeln zu beantworten, ist er tatsächlich als eine Paarung von Fragen entwickelt worden, die komplementär sind. Zum Beispiel:

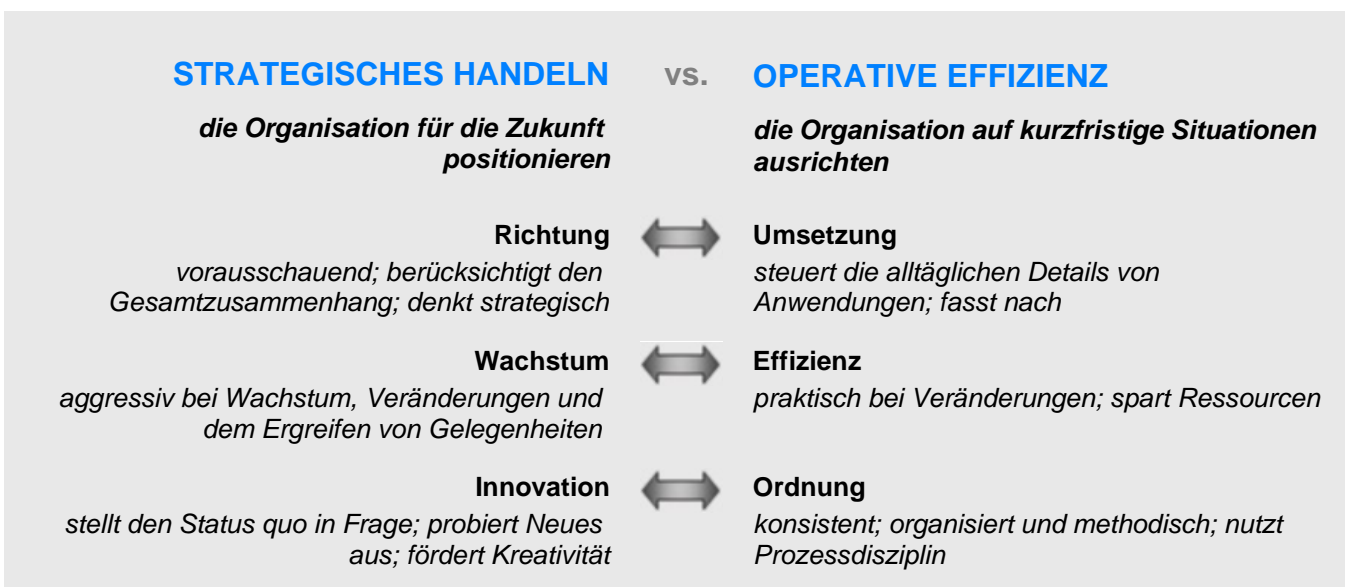
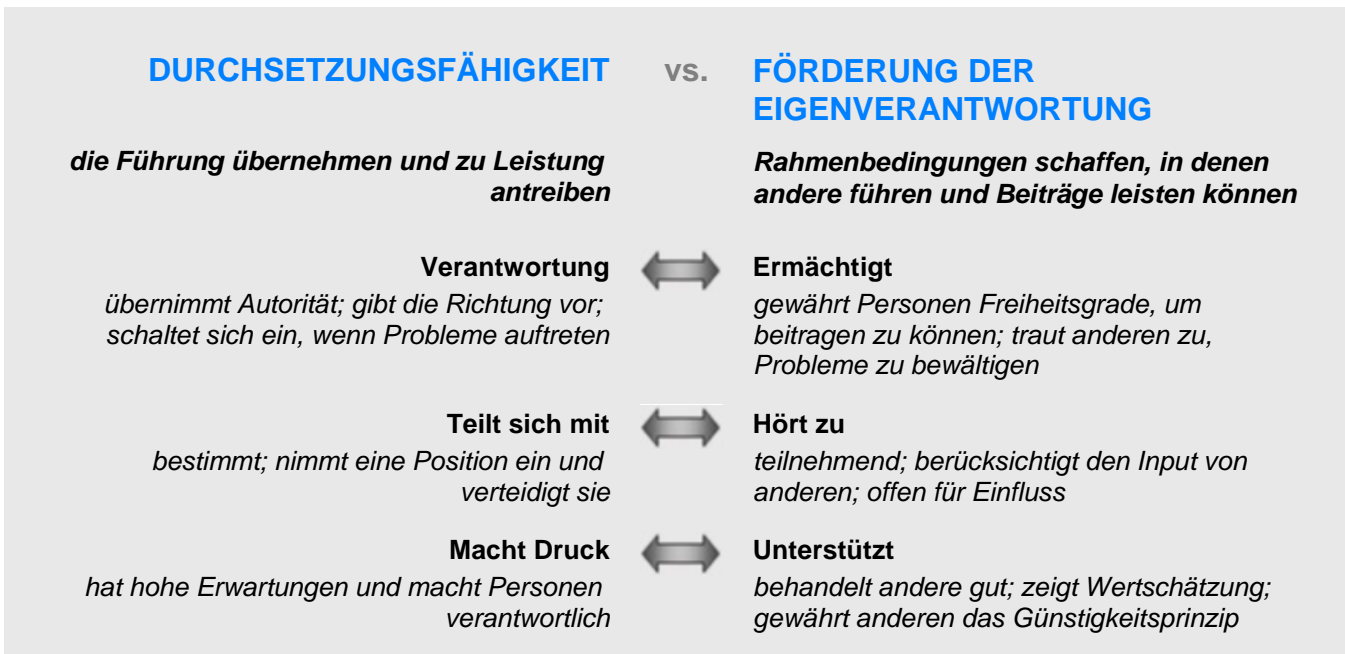
„Ist involviert – greift Probleme persönlich auf.“

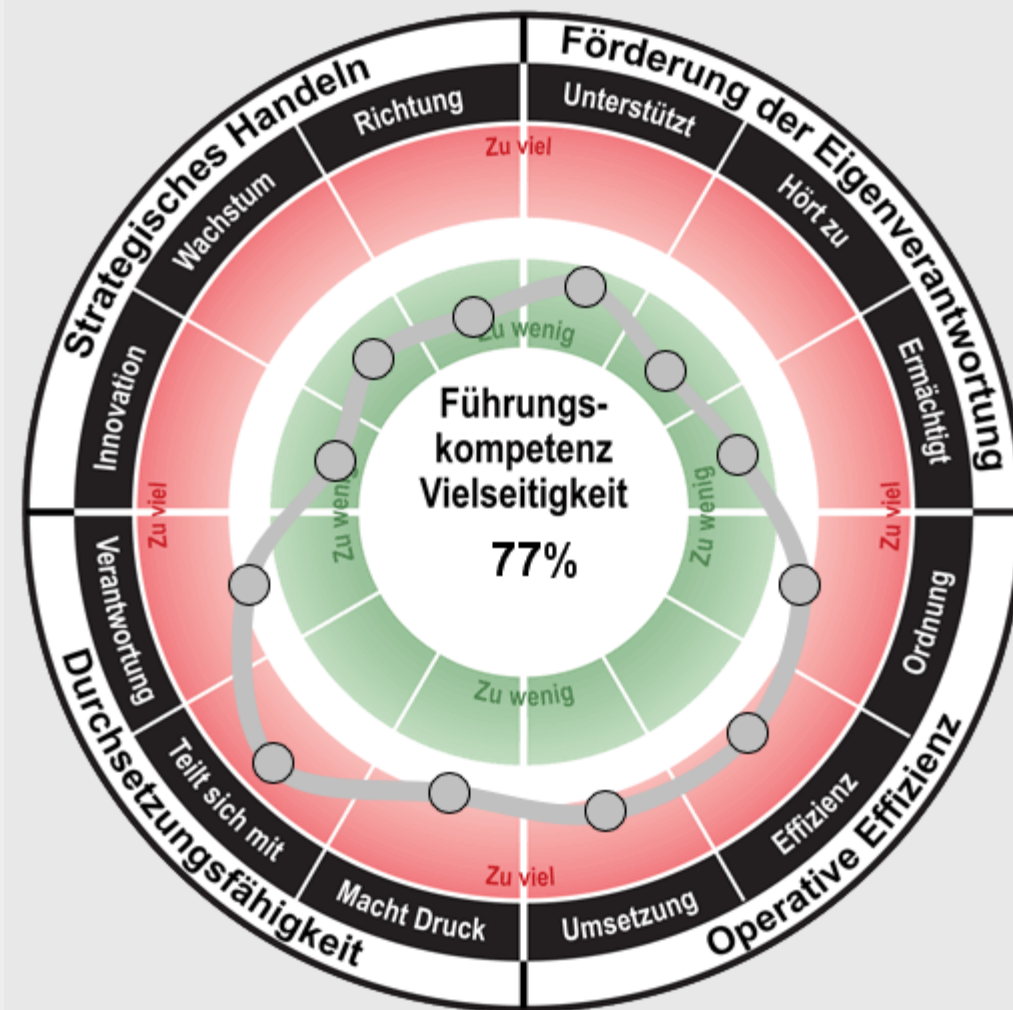
&

„Traut Mitarbeitern zu, Probleme in ihrem Zuständigkeitsbereich selbst zu bewältigen.“

Dieser Feedbackbericht stellt die Ergebnisse in Paaren gegensätzlichen Verhaltens dar, damit Sie schon optisch erkennen können, wie vielseitig oder einseitig Sie sind.

Der LVI basiert auf einem Führungsmodell, das aus zwei gegensätzlichen, aber sich ergänzenden Ansätzen besteht. Diese zwei Gegensätze stehen für die Spannungen und Kompromisse, die Management zu einem Balanceakt machen. Der eine Teil, Durchsetzungsfähigkeit und Förderung der Eigenverantwortung, betrifft den Führungsstil - wie jemand führt. Der andere Teil, strategisches Handeln und operative Effizienz, betrifft organisationelle Themen, auf die sich eine Führungskraft konzentriert - was jemand führt. Jeder dieser Hauptteile besteht jeweils aus drei Teilen spezifischer Unterdimensionen, die unten aufgeführt werden.





Legende: ● = durchschnittliche Bewertung über **Alle Kollegen** (15)

Hinweis: Die Ergebnisse, die in dieser Grafik erscheinen, basieren auf den Einschätzungen Ihrer Kollegen und beinhalten nicht Ihre Selbsteinschätzung.

Interpretation

1. Farbkodierung

- Ein Wert in der **grünen** Zone zeigt einen Mangel an (grün steht hier für „los“ oder mehr machen).
- Ein Wert in der **roten** Zone zeigt eine überbetonte Stärke an (rot steht hier für „stopp“ oder weniger).
- Ein Wert, der in das **weisse Band** zwischen grün und rot fällt, ist eine Stärke.

2. Die Form Ihres Profils. Je näher Ihr Profil einem Kreis kommt, desto abgerundeter ist es, so wie es durch Ihre Kollegen gesehen wird. Ausbeulungen oder flache Stellen zeigen überbetonte Stärken oder Mängel an.

3. Die Vielseitigkeitsquote ist ein allgemeiner Index Ihrer Vielseitigkeit. Je höher der Wert, desto grösser ist die Vielseitigkeit auf den beiden Führungsdimensionen, Durchsetzung-Förderung und strategisch-operational. Dieser kann zwischen 0 und 100 liegen. Die Mehrheit der Führungskräfte liegt zwischen 70% und 90%.

Durchsetzungsfähigkeit

die Führung übernehmen und zu Leistung antreiben

Erklärungen anzeigen

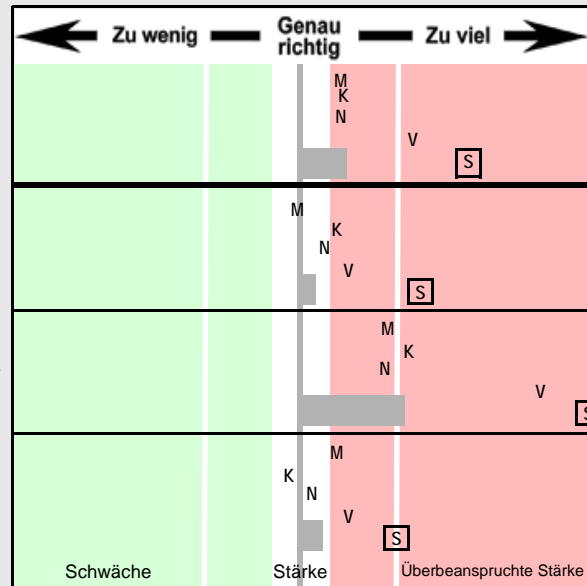
- S = Sie
- Grauer Balken** = Alle Kollegen (15)
- V = Vorgesetzte(r) (1)
- N = Andere Vorgesetzten (2)
- K = Kollegen (4)
- M = Mitarbeiter (8)

Übersicht

Verantwortung

Teilt sich mit

Macht Druck



Förderung der Eigenverantwortung

Rahmenbedingungen schaffen, in denen andere führen und Beiträge leisten können

Erklärungen anzeigen

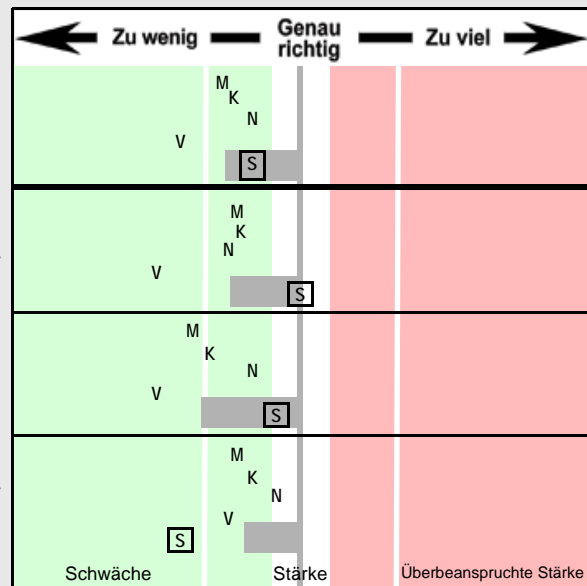
- S = Sie
- Grauer Balken** = Alle Kollegen (15)
- V = Vorgesetzte(r) (1)
- N = Andere Vorgesetzten (2)
- K = Kollegen (4)
- M = Mitarbeiter (8)

Übersicht

Ermächtigt

Hört zu

Unterstützt



D-FdE. Vielseitigkeit

Fähigkeit, das eine oder andere Verhalten dieser beiden Gegensätze zu zeigen, ohne sich von der Präferenz für die eine oder vom Vorurteil gegen die andere Seite beeinträchtigen zu lassen. Je höher der Prozentwert, desto höher ist die Vielseitigkeit auf dieser wichtigen Dualität.

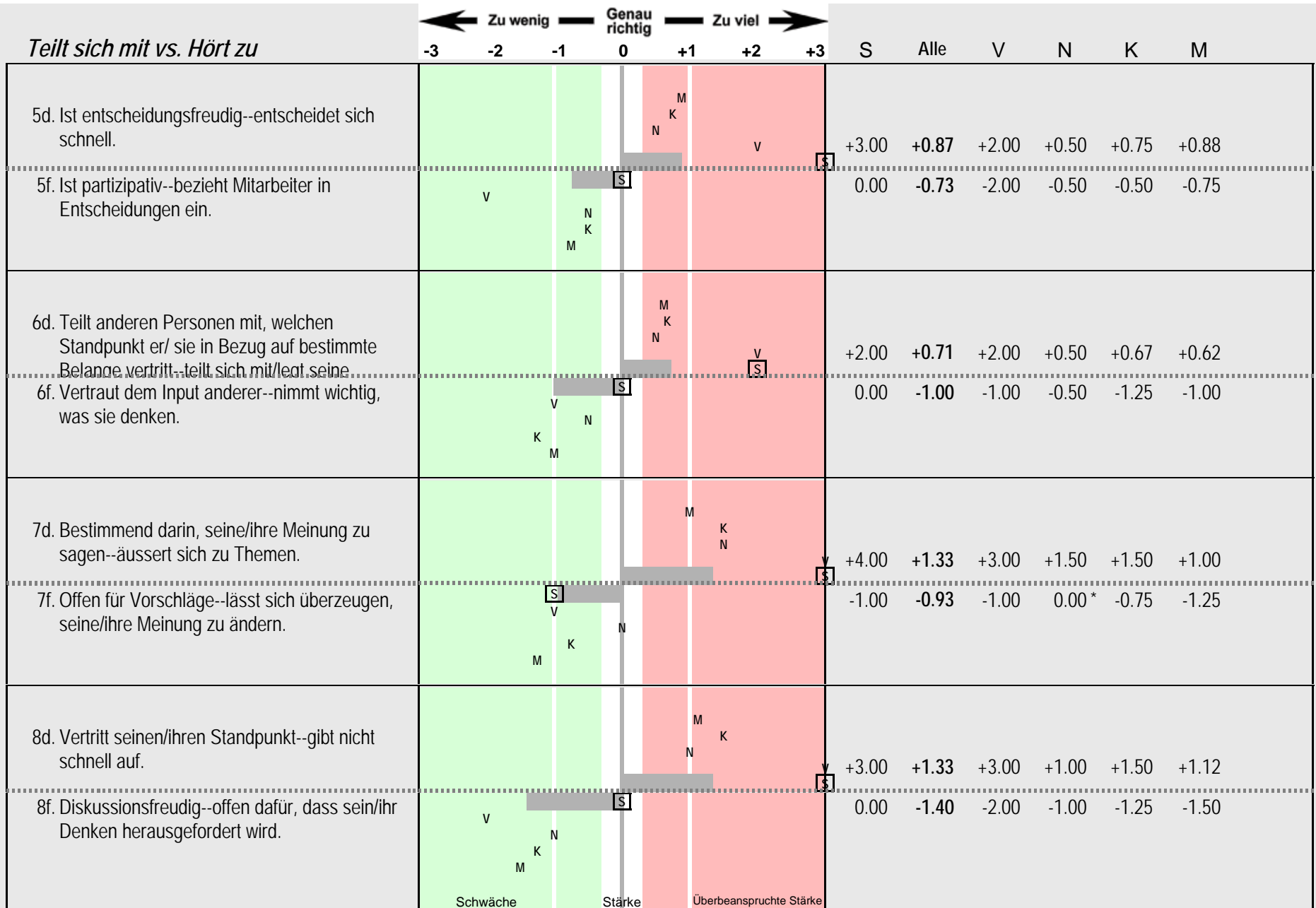
	D-FdE. Vielseitigkeit
Sie	62%
Alle Kollegen	77%
Vorgesetzte(r)	65%
Andere Vorgesetzten	83%
Kollegen	77%
Mitarbeiter	77%

Der durchschnittliche Index beträgt 80% (SD=8%).

Verantwortung vs. Ermächtigt	← Zu wenig — Genau richtig — Zu viel →							S	Alle	V	N	K	M
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3						
1d. Übernimmt die Führung--hat seinen Verantwortungsbereich im Griff.								+1.00	+0.47	+1.00	0.00 *	+0.75	+0.38
1f. Überlässt Mitarbeitern Verantwortung für ihren Bereich--kann "loslassen".								0.00	-0.87	-2.00	-1.00	-0.75	-0.75
2d. Nimmt seine/ihre Autorität wahr--macht deutlich, dass er/sie die Führungskraft ist.								+1.00	+0.07 *	0.00	+0.50	+0.75	-0.38
2f. Bietet Mitarbeitern die Gelegenheit, Initiative zu zeigen.								0.00	-0.73	-1.00	-1.00	-0.75	-0.62
3d. Gibt die Richtung vor--sagt, was zu tun ist.								+1.00	-0.20	0.00	0.00	0.00	-0.38
3f. Gibt Mitarbeitern Entscheidungsspielraum, wie sie ihren Job erledigen--hält sich heraus.								0.00	-0.67	-1.00	-0.50	-0.50	-0.75
4d. Greift ein--bringt sich persönlich ein, wenn Probleme auftauchen.								+2.00	+0.27	+1.00	+0.50	0.00	+0.25
4f. Traut Mitarbeitern zu, Probleme in ihrem Zuständigkeitsbereich selbst zu bewältigen.								0.00	-0.60	-2.00	-0.50	-0.50	-0.50
	Schwäche			Stärke		Überbeanspruchte Stärke							

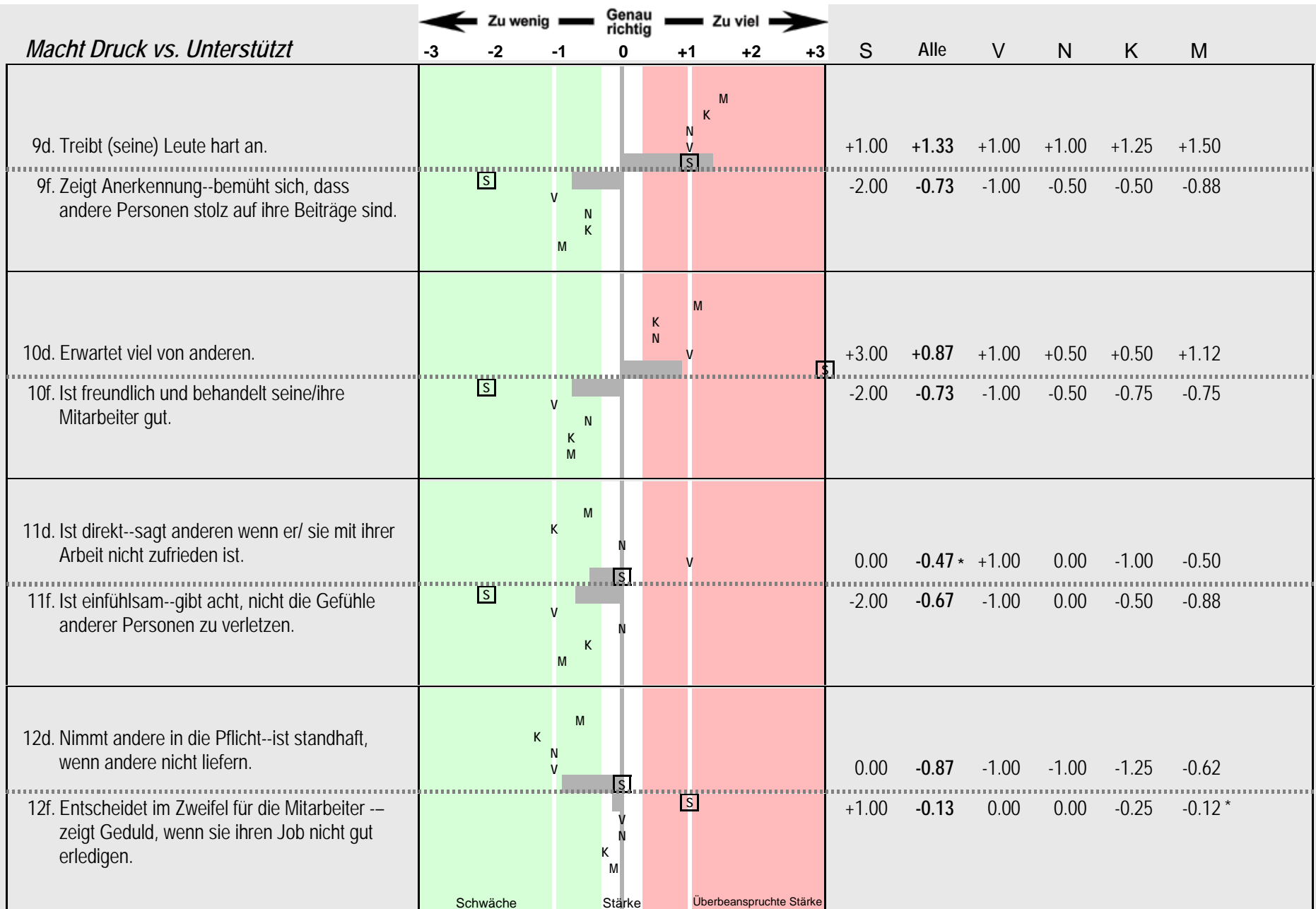
Hinweis: Werte mit einem * sind Mittelwerte basierend auf einer Mischung aus „zu wenig“ und „zu viel“ und könnten irreführend sein. Siehe S. 9 für eine Erklärung dieser Werte.

Legende: S=Sie, Grauer Balken=Alle Kollegen (15), V=Vorgesetzte(r) (1), N=Andere Vorgesetzten (2), K=Kollegen (4), M=Mitarbeiter (8)



Hinweis: Werte mit einem * sind Mittelwerte basierend auf einer Mischung aus „zu wenig“ und „zu viel“ und könnten irreführend sein. Siehe S. 9 für eine Erklärung dieser Werte.

Legende: S=Sie, Grauer Balken=Alle Kollegen (15), V=Vorgesetzte(r) (1), N=Andere Vorgesetzten (2), K=Kollegen (4), M=Mitarbeiter (8)



Hinweis: Werte mit einem * sind Mittelwerte basierend auf einer Mischung aus „zu wenig“ und „zu viel“ und könnten irreführend sein. Siehe S. 9 für eine Erklärung dieser Werte.

Legende: S=Sie, Grauer Balken=Alle Kollegen (15), V=Vorgesetzte(r) (1), N=Andere Vorgesetzten (2), K=Kollegen (4), M=Mitarbeiter (8)

DURCHSETZUNGSFÄHIGKEIT	Zu wenig				Genau richtig		Zu viel				
	V	N	K	M	Alle		V	N	K	M	
Verantwortung											
1d. Führungsverantwortung	0	1	0	0	1	6	8	1	1	3	3
2d. Nimmt Autorität an	0	0	0	3	3	8	4	0	1	3	0
3d. Gibt die Richtung vor	0	0	0	3	3	12	0	0	0	0	0
4d. Involviert	0	0	0	1	1	9	5	1	1	0	3
Teilt sich mit											
5d. Entscheidungsfreudig	0	0	0	0	0	6	9	1	1	3	4
6d. Bezieht Stellung	0	0	0	0	0	6	8	1	1	2	4
7d. Äussert sich zu Themen	0	0	0	0	0	4	11	1	2	4	4
8d. Gibt nicht schnell auf	0	0	0	0	0	2	13	1	2	4	6
Macht Druck											
9d. Macht Druck	0	0	0	0	0	3	12	1	2	3	6
10d. Erwartet viel	0	0	0	0	0	5	10	1	1	2	6
11d. Spricht Dinge direkt an	0	0	3	3	6	7	2	1	0	1	0
12d. Verpflichtet Mitarbeiter	1	2	3	5	11	4	0	0	0	0	0
Summe	1	3	6	15	25	72	82	9	12	25	36
Anteil	.08	.13	.13	.16	.14	.40	.46	.75	.50	.53	.38

FÖRDERUNG DER EIGENVERANTWORTUNG	Zu wenig				Genau richtig		Zu viel				
	V	N	K	M	Alle		V	N	K	M	
Ermächtigt											
1f. Gewährt Verantwortung	1	2	3	5	11	4	0	0	0	0	0
2f. Gewährt Freiheitsgrade	1	2	3	4	10	5	0	0	0	0	0
3f. Gibt Entscheidungsspielraum	1	1	2	4	8	7	0	0	0	0	0
4f. Vertraut anderen	1	1	2	2	6	9	0	0	0	0	0
Hört zu											
5f. Bezieht ein	1	1	2	5	9	6	0	0	0	0	0
6f. Vertraut anderen	1	1	4	6	12	3	0	0	0	0	0
7f. Offen für Vorschläge	1	1	3	6	11	3	1	0	1	0	0
8f. Diskussionsfreudig	1	2	3	5	11	4	0	0	0	0	0
Unterstützt											
9f. Zeigt Anerkennung	1	1	2	5	9	6	0	0	0	0	0
10f. Freundlich	1	1	3	6	11	4	0	0	0	0	0
11f. Einfühlsam	1	0	2	6	9	5	1	0	0	0	1
12f. Gewährt Günstigkeitsprinzip	0	0	1	2	3	10	2	0	0	0	2
Summe	11	13	30	56	110	66	4	0	1	0	3
Anteil	.92	.54	.63	.58	.61	.37	.02	.00	.04	.00	.03

Legende: Alle=Alle Kollegen (15), V=Vorgesetzte(r) (1), N=Andere Vorgesetzten (2), K=Kollegen (4), M=Mitarbeiter (8)

strategisches Handeln

die Organisation für die Zukunft positionieren

Erklärungen anzeigen

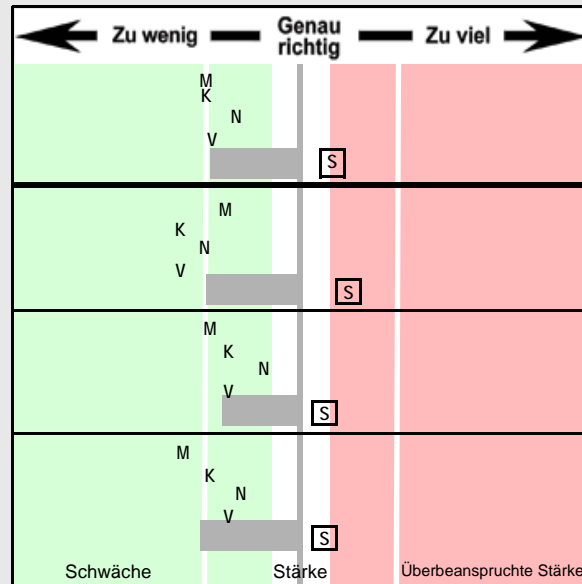
- S = Sie
- Grauer Balken = Alle Kollegen (15)
- V = Vorgesetzte(r) (1)
- N = Andere Vorgesetzten (2)
- K = Kollegen (4)
- M = Mitarbeiter (8)

Übersicht

Richtung

Wachstum

Innovation



operative Effizienz

die Organisation auf kurzfristige Situationen ausrichten

Erklärungen anzeigen

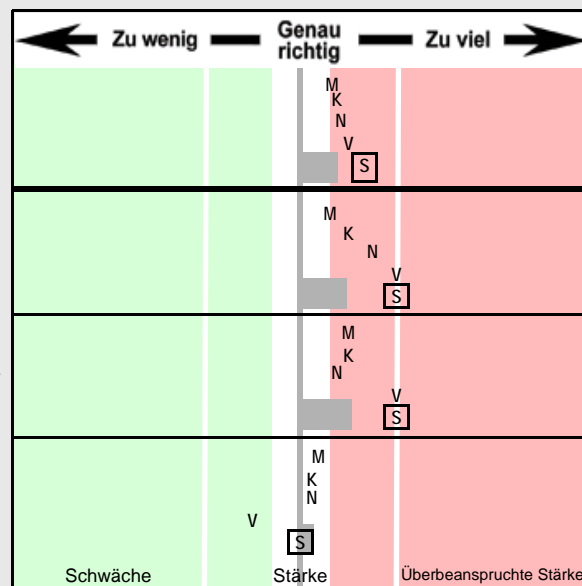
- S = Sie
- Grauer Balken = Alle Kollegen (15)
- V = Vorgesetzte(r) (1)
- N = Andere Vorgesetzten (2)
- K = Kollegen (4)
- M = Mitarbeiter (8)

Übersicht

Umsetzung

Effizienz

Ordnung



S-O. Vielseitigkeit

Fähigkeit, das eine oder andere Verhalten dieser beiden Gegensätze zu zeigen, ohne sich von der Präferenz für die eine oder vom Vorurteil gegen die andere Seite beeinträchtigen zu lassen. Je höher der Prozentwert, desto höher ist die Vielseitigkeit auf dieser wichtigen Dualität.

	S-O. Vielseitigkeit
Sie	69%
Alle Kollegen	76%
Vorgesetzte(r)	71%
Andere Vorgesetzten	82%
Kollegen	77%
Mitarbeiter	75%

Der durchschnittliche Index beträgt 83% (SD=7%).

Richtung vs. Umsetzung	← Zu wenig — Genau richtig — Zu viel →							S	Alle	V	N	K	M
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3						
1s. Investiert Zeit und Aufwand in langfristige Planung--ist zukunftsorientiert.								-2.00	-1.13	-2.00	-1.00	-1.75	-0.75
1o. Darauf fokussiert, Dinge kurzfristig zu erledigen.								+2.00	+0.73	+1.00	+0.50	+0.75	+0.75
2s. Denkt strategisch.								+2.00	-0.80	-1.00	-1.00	-1.50	-0.38
2o. Ist taktisch versiert--beteiligt sich an der Lösung alltäglicher Probleme.								+3.00	+0.73	+1.00	+0.50	+1.00	+0.62
3s. Denkt ganzheitlich--pflegt eine umfassende Perspektive.								+2.00	-1.00	-1.00	-1.00	-0.50	-1.25
3o. Achtet auf Details--ist nahe am Puls der alltäglichen Abläufe.								-1.00	+0.73	+2.00	+2.00	+0.50	+0.38 *
4s. Erkennt, wann es nötig ist, die Richtung zu wechseln--vorausschauend.								0.00	-0.93	-1.00	-1.00	-1.25	-0.75
4o. Verfolgt Fortschritt--fasst nach.								0.00	-0.33	0.00	0.00	-0.25	-0.50
	Schwäche			Stärke		Überbeanspruchte Stärke							

Hinweis: Werte mit einem * sind Mittelwerte basierend auf einer Mischung aus „zu wenig“ und „zu viel“ und könnten irreführend sein. Siehe S. 14 für eine Erklärung dieser Werte.

Legende: S=Sie, Grauer Balken=Alle Kollegen (15), V=Vorgesetzte(r) (1), N=Andere Vorgesetzten (2), K=Kollegen (4), M=Mitarbeiter (8)

Wachstum vs. Effizienz	← Zu wenig — Genau richtig — Zu viel →							S	Alle	V	N	K	M
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3						
5s. Denkt weitreichend--arbeitet offensiv an der Ausweitung des Geschäfts.								-2.00	-0.73	-2.00	-1.00	0.00	-0.88
5o. Geht auf Nummer Sicher--konservativ beim Eingehen von Risiken.								0.00	+0.53	+2.00	+0.50	+0.50	+0.38*
6s. Tritt für organisatorische Verbesserungen ein--startet viele Veränderungsinitiativen.								+2.00	-0.73	0.00	0.00	-1.00	-0.88
6o. Praktischer Ansatz bei Veränderungen--achtet darauf, nicht zu viel zu übernehmen.								0.00	+0.73	+1.00	+0.50	+0.75	+0.75
7s. Schreckt nicht vor kühnen Schachzügen zurück.								+1.00	-0.73	0.00	0.00	-0.75	-1.00
7o. Setzt Änderungen in kleinen Schritten um.								+2.00	+0.47	+1.00	+0.50	+0.50	+0.38
8s. Liebt es, neue Möglichkeiten zu nutzen--unternehmerisch.								0.00	-1.00	-1.00	-0.50	-1.25	-1.00
8o. Effizient--achtet darauf, Zeit und Geld zu sparen.								+2.00	+0.33	0.00	0.00	+0.25	+0.50
	Schwäche			Stärke		Überbeanspruchte Stärke							

Hinweis: Werte mit einem * sind Mittelwerte basierend auf einer Mischung aus „zu wenig“ und „zu viel“ und könnten irreführend sein. Siehe S. 14 für eine Erklärung dieser Werte.

Legende: S=Sie, Grauer Balken=Alle Kollegen (15), V=Vorgesetzte(r) (1), N=Andere Vorgesetzten (2), K=Kollegen (4), M=Mitarbeiter (8)

Innovation vs. Ordnung	← Zu wenig — Genau richtig — Zu viel →							S	Alle	V	N	K	M
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3						
9s. Stellt Bestehendes infrage--ist skeptisch gegenüber eingefahrenen Vorgehensweisen.			M	N	K	V		0.00	-0.67 *	+1.00	-0.50	0.00	-1.25
9o. Geht schulbuchmässig vor--verlangt von seinen Mitarbeitern, Standardprozeduren einzuhalten.				S	V	N	K	0.00	+0.67	0.00	+0.50	+0.50	+0.88
10s. Begrüsst den Wandel--ist bereit, neue Wege zu gehen.		K	M	N	V			0.00	-1.20	-1.00	-1.00	-1.75	-1.00
10o. Bleibt bei Bewährtem--packt nichts an, was nicht kaputt ist.				S	N	V		+2.00	+0.67	+1.00	0.00	+0.75	+0.75
11s. Offen für kreative Ideen bezüglich neuer Produkte oder Leistungen.			M	K	N	V		+1.00	-1.13	-1.00	-0.50	-1.00	-1.38
11o. Organisiert--methodischer Ansatz, Dinge zu erledigen.	S			V				-2.00	-0.33	-1.00	0.00 *	-0.25	-0.38
12s. Fördert Innovation--schafft eine sichere Umgebung zum Ausprobieren neuer Dinge.			M	K	N	V		0.00	-1.13	-2.00	-0.50	-1.00	-1.25
12o. Ist prozess-orientiert--managt in einer systematischen Art und Weise.				S	N			0.00	-0.53	-2.00	0.00	-0.50	-0.50
					K	M							
			Schwäche		Stärke		Überbeanspruchte Stärke						

Hinweis: Werte mit einem * sind Mittelwerte basierend auf einer Mischung aus „zu wenig“ und „zu viel“ und könnten irreführend sein. Siehe S. 14 für eine Erklärung dieser Werte.

Legende: S=Sie, Grauer Balken=Alle Kollegen (15), V=Vorgesetzte(r) (1), N=Andere Vorgesetzten (2), K=Kollegen (4), M=Mitarbeiter (8)

STRATEGISCHES HANDELN	Zu wenig				Genau richtig		Zu viel			
	V	N	K	M	Alle		V	N	K	M
<i>Richtung</i>										
1s. Zukunftsorientiert	1	1	4	4	10	5	0	0	0	0
2s. Denkt strategisch	1	2	2	4	9	5	1	0	0	1
3s. Umfassende Perspektive	1	2	2	5	10	5	0	0	0	0
4s. Erkennt Veränderungen	1	2	2	4	9	6	0	0	0	0
<i>Wachstum</i>										
5s. Aggressiv expansiv	1	2	0	4	7	8	0	0	0	0
6s. Startet viele Initiativen	0	0	2	3	5	10	0	0	0	0
7s. Kühn	0	0	2	5	7	7	1	0	0	1
8s. Unternehmerisch	1	1	4	5	11	3	1	0	0	1
<i>Innovation</i>										
9s. Hinterfragt Status Quo	0	1	0	4	5	9	1	1	0	0
10s. Begrüsst den Wandel	1	2	4	4	11	3	1	0	0	1
11s. Offen für neue Ideen	1	1	3	5	10	5	0	0	0	0
12s. Fördert Innovation	1	1	4	5	11	3	1	0	0	1
Summe	9	15	29	52	105	69	6	1	0	5
Anteil	.75	.63	.60	.54	.58	.38	.03	.08	.00	.05

OPERATIVE EFFIZIENZ	Zu wenig				Genau richtig		Zu viel				
	V	N	K	M	Alle		V	N	K	M	
<i>Umsetzung</i>											
1o. Fokus auf Unmittelbares	0	0	0	0	0	7	8	1	1	2	4
2o. Taktisch	0	0	0	0	0	6	9	1	1	3	4
3o. Achtet auf Details	0	0	0	3	3	3	9	1	2	2	4
4o. Fasst nach	0	0	1	4	5	10	0	0	0	0	0
<i>Effizienz</i>											
5o. Konservativ bei Risiken	0	0	0	2	2	6	7	1	1	2	3
6o. Praktisch bei Veränderungen	0	0	0	0	0	5	10	1	1	3	5
7o. Kleine Schritte	0	0	0	1	1	7	7	1	1	2	3
8o. Effizient	0	0	0	1	1	10	4	0	0	1	3
<i>Ordnung</i>											
9o. Regelkonform	0	0	0	0	0	9	6	0	1	2	3
10o. Verlassen auf Bewährtes	0	0	0	1	1	7	7	1	0	2	4
11o. Organisiert	1	1	1	3	6	8	1	0	1	0	0
12o. Prozessorientiert	1	0	2	3	6	9	0	0	0	0	0
Summe	2	1	4	18	25	87	68	7	9	19	33
Anteil	.17	.04	.08	.19	.14	.48	.38	.58	.38	.40	.34

Legende: Alle=Alle Kollegen (15), V=Vorgesetzte(r) (1), N=Andere Vorgesetzten (2), K=Kollegen (4), M=Mitarbeiter (8)

Rangfolge der Fragen

Martina Mustermann

Dezember 2010

Verhalten	Unterdimension	Sie	Alle	V	N	K	M
7d. Äussert sich zu Themen	<i>Teilt sich mit</i>	+4.00	+1.33	+3.00	+1.50	+1.50	+1.00
8d. Gibt nicht schnell auf	<i>Teilt sich mit</i>	+3.00	+1.33	+3.00	+1.00	+1.50	+1.12
9d. Macht Druck	<i>Macht Druck</i>	+1.00	+1.33	+1.00	+1.00	+1.25	+1.50
10d. Erwartet viel	<i>Macht Druck</i>	+3.00	+0.87	+1.00	+0.50	+0.50	+1.12
5d. Entscheidungsfreudig	<i>Teilt sich mit</i>	+3.00	+0.87	+2.00	+0.50	+0.75	+0.88
1o. Fokus auf Unmittelbares	<i>Umsetzung</i>	+2.00	+0.73	+1.00	+0.50	+0.75	+0.75
2o. Taktisch	<i>Umsetzung</i>	+3.00	+0.73	+1.00	+0.50	+1.00	+0.62
3o. Achtet auf Details	<i>Umsetzung</i>	-1.00	+0.73	+2.00	+2.00	+0.50	+0.38 *
6o. Praktisch bei Veränderungen	<i>Effizienz</i>	0.00	+0.73	+1.00	+0.50	+0.75	+0.75
6d. Bezieht Stellung	<i>Teilt sich mit</i>	+2.00	+0.71	+2.00	+0.50	+0.67	+0.62
10o. Verlassen auf Bewährtes	<i>Ordnung</i>	+2.00	+0.67	+1.00	0.00	+0.75	+0.75
9o. Regelkonform	<i>Ordnung</i>	0.00	+0.67	0.00	+0.50	+0.50	+0.88
5o. Konservativ bei Risiken	<i>Effizienz</i>	0.00	+0.53	+2.00	+0.50	+0.50	+0.38 *
1d. Führungsverantwortung	<i>Verantwortung</i>	+1.00	+0.47	+1.00	0.00 *	+0.75	+0.38
7o. Kleine Schritte	<i>Effizienz</i>	+2.00	+0.47	+1.00	+0.50	+0.50	+0.38
8o. Effizient	<i>Effizienz</i>	+2.00	+0.33	0.00	0.00	+0.25	+0.50
4d. Involviert	<i>Verantwortung</i>	+2.00	+0.27	+1.00	+0.50	0.00	+0.25
2d. Nimmt Autorität an	<i>Verantwortung</i>	+1.00	+0.07 *	0.00	+0.50	+0.75	-0.38
12f. Gewährt Günstigkeitsprinzip	<i>Unterstützt</i>	+1.00	-0.13	0.00	0.00	-0.25	-0.12 *
3d. Gibt die Richtung vor	<i>Verantwortung</i>	+1.00	-0.20	0.00	0.00	0.00	-0.38
11o. Organisiert	<i>Ordnung</i>	-2.00	-0.33	-1.00	0.00 *	-0.25	-0.38
4o. Fasst nach	<i>Umsetzung</i>	0.00	-0.33	0.00	0.00	-0.25	-0.50
11d. Spricht Dinge direkt an	<i>Macht Druck</i>	0.00	-0.47 *	+1.00	0.00	-1.00	-0.50
12o. Prozessorientiert	<i>Ordnung</i>	0.00	-0.53	-2.00	0.00	-0.50	-0.50
4f. Vertraut anderen	<i>Ermächtigt</i>	0.00	-0.60	-2.00	-0.50	-0.50	-0.50
11f. Einfühlsam	<i>Unterstützt</i>	-2.00	-0.67	-1.00	0.00	-0.50	-0.88
3f. Gibt Entscheidungsspielraum	<i>Ermächtigt</i>	0.00	-0.67	-1.00	-0.50	-0.50	-0.75
9s. Hinterfragt Status Quo	<i>Innovation</i>	0.00	-0.67 *	+1.00	-0.50	0.00	-1.25
10f. Freundlich	<i>Unterstützt</i>	-2.00	-0.73	-1.00	-0.50	-0.75	-0.75
2f. Gewährt Freiheitsgrade	<i>Ermächtigt</i>	0.00	-0.73	-1.00	-1.00	-0.75	-0.62
5f. Bezieht ein	<i>Hört zu</i>	0.00	-0.73	-2.00	-0.50	-0.50	-0.75
5s. Aggressiv expansiv	<i>Wachstum</i>	-2.00	-0.73	-2.00	-1.00	0.00	-0.88
6s. Startet viele Initiativen	<i>Wachstum</i>	+2.00	-0.73	0.00	0.00	-1.00	-0.88
7s. Kühn	<i>Wachstum</i>	+1.00	-0.73	0.00	0.00	-0.75	-1.00
9f. Zeigt Anerkennung	<i>Unterstützt</i>	-2.00	-0.73	-1.00	-0.50	-0.50	-0.88
2s. Denkt strategisch	<i>Richtung</i>	+2.00	-0.80	-1.00	-1.00	-1.50	-0.38
12d. Verpflichtet Mitarbeiter	<i>Macht Druck</i>	0.00	-0.87	-1.00	-1.00	-1.25	-0.62
1f. Gewährt Verantwortung	<i>Ermächtigt</i>	0.00	-0.87	-2.00	-1.00	-0.75	-0.75
4s. Erkennt Veränderungen	<i>Richtung</i>	0.00	-0.93	-1.00	-1.00	-1.25	-0.75
7f. Offen für Vorschläge	<i>Hört zu</i>	-1.00	-0.93	-1.00	0.00 *	-0.75	-1.25
3s. Umfassende Perspektive	<i>Richtung</i>	+2.00	-1.00	-1.00	-1.00	-0.50	-1.25
6f. Vertraut anderen	<i>Hört zu</i>	0.00	-1.00	-1.00	-0.50	-1.25	-1.00
8s. Unternehmerisch	<i>Wachstum</i>	0.00	-1.00	-1.00	-0.50	-1.25	-1.00
11s. Offen für neue Ideen	<i>Innovation</i>	+1.00	-1.13	-1.00	-0.50	-1.00	-1.38
12s. Fördert Innovation	<i>Innovation</i>	0.00	-1.13	-2.00	-0.50	-1.00	-1.25
1s. Zukunftsorientiert	<i>Richtung</i>	-2.00	-1.13	-2.00	-1.00	-1.75	-0.75
10s. Begrüsst den Wandel	<i>Innovation</i>	0.00	-1.20	-1.00	-1.00	-1.75	-1.00
8f. Diskussionsfreudig	<i>Hört zu</i>	0.00	-1.40	-2.00	-1.00	-1.25	-1.50

Hinweis: Werte, die mit einem * markiert sind, sind schwierig zu interpretieren; sie basieren auf einer Mischung aus „zu viel“ und „zu wenig“.

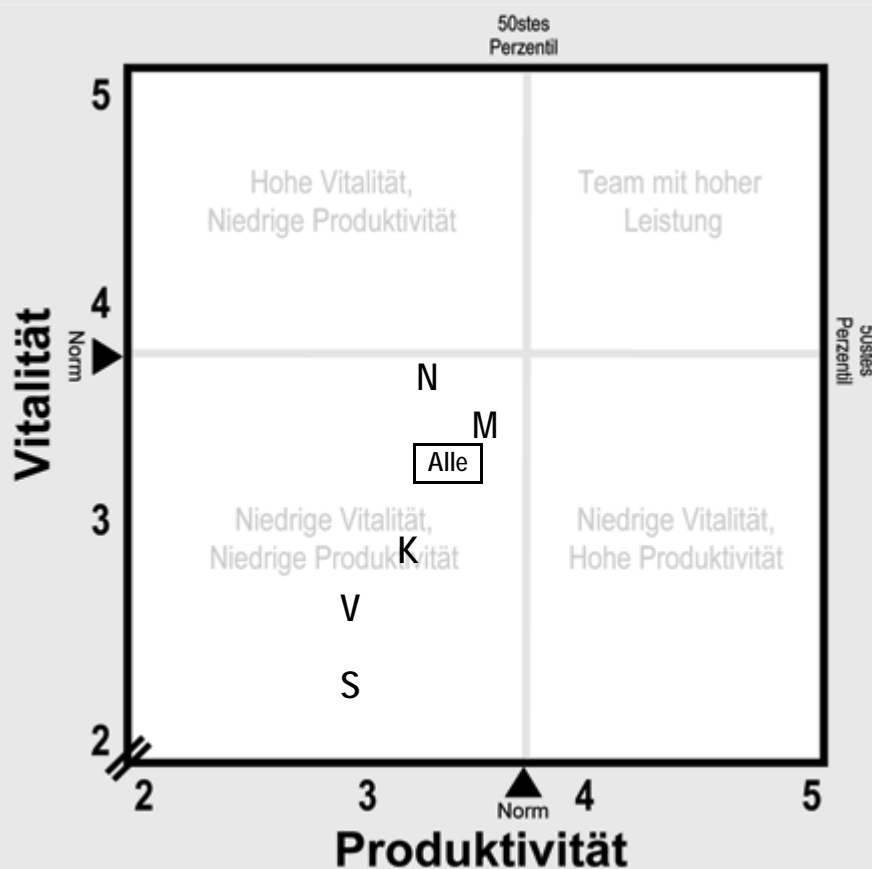
Legende: Alle=Alle Kollegen (15), V=Vorgesetzte(r) (1), N=Andere Vorgesetzten (2), K=Kollegen (4), M=Mitarbeiter (8)

Effektive Führungskräfte bauen Teams auf, die brillante Ergebnisse erbringen und die das über die Zeit auch durchhalten. Deren Teams sind durch zwei Dinge charakterisiert:

Produktivität bezieht sich auf die Menge und die Qualität der Arbeitsleistung des Teams.

Vitalität betrifft die Art und Weise, wie Teammitglieder ihre Arbeit und sich gegenseitig empfinden.

Sie und Ihre Kollegen haben Ihr Team auf einem Massstab mit 3 Fragen zur Produktivität und 3 Fragen zur Vitalität eingeschätzt. Die Ergebnisse zur allgemeinen Produktivität und Vitalität sind weiter unten dargestellt. Die Ergebnisse für die sechs Fragen finden Sie auf der nächsten Seite.



Legende: S=Sie, Alle=Alle Kollegen (15), V=Vorgesetzte(r) (1), N=Andere Vorgesetzten (2), K=Kollegen (4), M=Mitarbeiter (8)

Masstab Element	S	Alle Kollegen (15)	V (1)	N (2)	K (4)	M (8)
	3.00	3.42	3.00	3.33	3.25	3.58
Quantität des Outputs	3.00	3.53	3.00	3.50	3.50	3.63
Qualität des Outputs	3.00	3.07	3.00	3.00	2.75	3.25
Gesamtproduktivität	3.00	3.67	3.00	3.50	3.50	3.88
	2.33	3.29	2.67	3.67	2.92	3.46
Arbeitsklima	2.00	3.47	3.00	3.50	3.75	3.38
Bezüglich seines Engagements	3.00	3.13	2.00	3.50	2.50	3.50
Teamarbeit	2.00	3.27	3.00	4.00	2.50	3.50

Hinweis: Rater haben jede Frage auf einer Skala von 1 bis 5 bewertet, auf der höhere Werte einer höheren Ausprägung des Merkmals entsprechen.

Legende: S=Sie, V=Vorgesetzte(r) (1), N=Andere Vorgesetzten (2), K=Kollegen (4), M=Mitarbeiter (8)

1. Was sind die grössten Stärken dieser Person als Führungskraft--was schätzen oder respektieren Sie an ihm/ihr am meisten?

Hinweis: Jedes Aufzählungszeichen gibt jeweils einen anderen Befragten wieder. Kommentare sind *genauso* wiedergegeben, wie sie übermittelt wurden.

Sie

- Ich bin ehrlich und ethisch mit hoch gehaltenen Prinzipien. Ich nehme meine Verantwortung als Führungskraft sehr ernst. Ich gebe alles im Job. Und ich habe ein tiefes fachliches Verständnis in meiner Funktion mit viel Erfahrung.

Vorgesetzte(r)

- Martina ist eine verantwortungsvolle Managerin, die die operative Seite des Geschäftes wirklich versteht. Mit der Absicht, Ergebnisse zu erzielen. Sie bringt sehr klar ihren Standpunkt zu offenen Themen herüber und sagt, was sie denkt. Zudem ist sie eine verlässliche, nahbare Managerin. Ich weiss, dass ich mich auf sie verlassen kann und sie die Aufgaben erledigt bekommt.

Andere Vorgesetzten

- Sie ist mit der Firma gross geworden und versteht ihr Geschäft sehr gut. Zudem hat Sie keine Angst, hervorzutreten und Verantwortung für das Lösen von Problemen zu übernehmen.
- Martina gibt Vollgas, sie geht die über sich hinaus, um Ergebnisse zu erzielen. Sie hat - wie man sagt - betriebswirtschaftlichen Mut. Ausserdem verfügt Sie über umfangreiche Erfahrung in der Produktion.

Kollegen

- Wenn eine Entscheidung gefällt wurde, zeigt sie detaillierte Umsicht in der Implementation. Sehr guter Antrieb, Ergebnisse zu erzielen. Stellt sicher, dass ihre Stimme gehört wird.
- Versteht, wie das Geschäft funktioniert - auf einem vertrauten, detaillierten Level. Sie ist eine natürliche Führungskraft und kämpft hart um Ergebnisse. Sie hat eine beeindruckende Präsenz.
- Ist gewillt, jede Art von Problemen oder Aufgaben zu verstehen (klein oder gross) und mehr davon zu lernen. Martina ist wirklich gut darin, Probleme auf einer detaillierten Ebene zu verstehen. Sie kann sich schnell eine gute Übersicht von Alternativen aufbauen.
- Sie weiss, was sie will und tut alles, um ihre Ziele zu erreichen. Sie ist ebenfalls ein toller Sparringspartner und kann helfen, jemandem komplexe Situationen besser verständlich zu machen. Sie hat keine Angst davor, Entscheidungen zu treffen. Sie zeigt Mut in ihrem Management.

Mitarbeiter

- Ist super mit Zahlen, reagiert schnell, meisterhafter Problemlöser. Sehr analytisch.
- Ein Gefühl für Dringlichkeit und Ergebnisorientierung. Martina wird immer vollen Einsatz zeigen, um zu liefern.
- Martina ist pragmatisch, schnell und fokussiert sich auf Ergebnisse. Sie treibt Mitarbeiter an, auf einem höheren Niveau zu arbeiten.

Mitarbeiter

- Martina kennt sich in ihrem Bereich sehr gut aus; sie hat ein tiefes Verständnis des operativen Betriebs sowie der Zulieferkette.
- Martina stellt klar, was ihrer Meinung nach gemacht werden sollte. Sie hat immer eine Meinung und ist schnell darin, andere wissen zu lassen, wo sie steht.
- Martina ist eine praktische Führungskraft, die das Geschäft wirklich kennt. Ausserdem hat sie aufgrund ihrer Erfahrung ein tiefes technisches Verständnis.
- Einer der besten Improvisatorinnen und Problemlöserinnen, die ich jemals getroffen habe. Ausserdem hat sie eine starke Arbeitsmoral und kämpft für das, an was sie glaubt.
- Martina ist eine natürliche Führungskraft, die genau weiss, wo sie ihr Team hinführen möchte und sie gibt nicht auf, bis sie ihr Ziel erreicht hat. Sie hat einen wahnsinnigen Drive und eine Zielorientierung und sie kennt sich in ihrem Bereich gut aus.

Offene Fragen

2. Überzieht diese Person eine ihrer Stärken? Erläutern Sie kurz, wie diese Stärke durch Überbetonung zu einer Schwäche werden kann.

Hinweis: Jedes Aufzählungszeichen gibt jeweils einen anderen Befragten wieder. Kommentare sind *genauso* wiedergegeben, wie sie übermittelt wurden.

Sie

- Ich kann zuviel Druck auf das Team ausüben, um Ergebnisse zu erzielen. Ich bin sehr fordernd, und das kann zu dem Verlust von Vertrauen von Mitarbeitern führen. Schnelligkeit kann zu Ungeduld und zuviel Druck werden. Ich habe ebenfalls gelernt, dass ich hart rüberkommen kann und andere Personen 'ausschalten' kann. Kann manchmal defensiv sein.

Vorgesetzte(r)

- Martina führt mit ihrer Meinung und kommt zu stark rüber. Sie bringt eine Sache hoch und geht dann direkt über dazu, zu sagen, was ihrer Meinung nach getan werden müsste. Ich bewundere ihre Initiative, aber manchmal ist sie zu schnell. Wenn Sie einmal eine Sichtweise eingenommen hat, ist es schwer, ihr andere Perspektiven aufzuzeigen. Sie schüchtert einige ihrer Kollegen mit ihrer Bestimmtheit ein, anstatt sie auf einfühlsamere Art zu beeinflussen.

Andere Vorgesetzten

- Martina ist ein bisschen ungeduldig - ungeduldig ihre Ziele oder die ihrer Abteilung zu erreichen. Sie ist ganz klar ergebnisorientiert. Diese Einstellung könnte hohen Druck auf ihre Teammitglieder ausüben. Es könnte ein Risiko von Über-Management sein.
- Sie kennt sich sehr gut aus, aber kommt manchmal ein bisschen voreingenommen rüber. Sie verlässt sich zu sehr auf ihr operationelles Know-How.

Kollegen

- Weil sie so schnell und intelligent ist, kann es sein, dass einige Leute in ihrem Team ihr nicht so schnell wie erwartet folgen können. Sie fühlen sich frustriert, dadurch, dass sie nicht verstehen, was Martina sagt und sie wagen nicht nach Erklärungen zu fragen. Martina sollte vorsichtiger in dieser Situation sein und sicherstellen, dass jeder ihre Sichtweise versteht.
- Manchmal zu detailorientiert. Denkt, sie kann mit einer Excel Datei und ein paar Aktionsplänen führen. Mehr Kommunikation und Gespräch wird benötigt, nicht nur einfach mehr Zahlen.
- Martina will ihre Ziele erreichen und hat Probleme damit, andere Sichtweisen zu akzeptieren. Sie kann sehr dogmatisch sein, wenn sie denkt, sie hat recht.
- In Diskussionen kann Martina manchmal ein bisschen zu aggressiv sein.

Mitarbeiter

- Sie ist ein großartiger Problemlöser und kennt die technische Seite des Geschäfts in- und auswendig. Nichtsdestotrotz scheint es, als sei sie zu beschäftigt damit, die technischen Probleme zu lösen - bis zu dem Punkt, manchmal zu mikromanagen. Sie macht dies typischerweise in diesem Einsatzbereich. In anderen Bereichen ist mir nie aufgefallen, dass sie beginnt zu mikromanagen.
- Sie ist sehr clever, kann sich aber auch auf Schlussfolgerungen stürzen, ohne alle relevanten Fakten zu berücksichtigen. Dies könnte als Stärke, die zur Schwäche wurde wahrgenommen werden.

Mitarbeiter

- Als ergebnisorientiert kann sie ein bisschen engstirnig und kurzfristig sein. Zum Beispiel sagt sie manchmal 'Nein' zu guten Ideen und neuen Ansätzen, weil sie die Lernkurve dabei scheut.
- Kann sehr arrogant sein, besonders gegenüber Schwächeren. Ihre Denkweise ist umsetzungsgetrieben, kann sich manchmal weniger in die Marketing- und Verkaufsperspektive hineinversetzen.
- Martina ist wirklich stark in Prozessen, sie hat allerdings die Tendenz hervorzuschnellen und sich taktischer Belange anzunehmen, die ehrlich gesagt zu unbedeutend für sie sind.
- Zu ungeduldig - Veränderungen kann man nicht so leicht erreichen wie auf einem Spreadsheet darstellen. Das könnte dazu führen, dass Mitarbeiter sich völlig verausgaben.
- Sehr prinzipientreu, aber manchmal unflexibel. Zudem hat Martina hohe Standards, aber erwartet häufig zu viel von Menschen.
- Martina kann manchmal aggressiv mit ihrem Team umgehen - mit der Absicht, das Beste aus ihm herauszuholen.

Offene Fragen

3. Gibt es Bereiche, in denen diese Führungskraft Defizite hat oder sich weiterentwickeln müsste?

Hinweis: Jedes Aufzählungszeichen gibt jeweils einen anderen Befragten wieder. Kommentare sind *genauso* wiedergegeben, wie sie übermittelt wurden.

Sie

- Ich muss mehr Zeit damit verbringen, voranzuplanen. Ich habe eine Menge Ideen, wohin ich diese Abteilung führen möchte, aber ich muss weniger Zeit damit verbringen zu reagieren, und mehr Zeit damit verbringen, strategisch zu planen. Das ist schwer, da viele unserer Ergebnisse auf der Durchführung beruhen. Und es gibt eine Menge Druck kurzfristig Ergebnisse zu liefern. Ich könnte ebenfalls mehr delegieren. Ich könnte anderen Standpunkten offener gegenüberstehen.

Vorgesetzte(r)

- Martina muss mehr Interesse an den Ideen anderer zeigen, unter Gleichgesinnten, aber speziell in ihrem Team. Ich denke manchmal, dass sie Chancen verpasst, wenn sie eine Sache vorschnell abschliesst, indem sie ihre Lösungsansätze und Ideen schnell auf den Tisch bringt. Wenn sie ihr Tempo ein wenig herunterschraubt und nach Input fragt, würde sie eine bessere Akzeptanz und letztendlich auch qualitativ-hochwertigere Lösungen bekommen. Dies gilt besonders für Bereiche ausserhalb ihrer Expertise und Erfahrung.

Andere Vorgesetzten

- Martina könnte mehr aus ihren Leuten herausbekommen. Sie sollte sie mehr fordern, ihre Ideen und Teilnahme unterstützen. Ihre Abteilung ist um Ihre Person zentriert und das limitiert, wieviel ihre Leute hinzusteuern können.
- Martina sollte in ihrem Vorgehen strategischer sein.

Kollegen

- Ich bin mir nicht sicher, ob Martina ein strategischer Denker ist. Viele ihrer Bedenken kommen im Minutentakt. Ich glaube manchmal opfert sie das Langfristige für kurzfristige Ergebnisse.
- Martina weiss manchmal nicht, was sie nicht weiss. Manchmal könnte sie bescheidener auftreten und nicht überkommen, als wüßte sie schon alle Antworten.
- Martina sollte an ihrem Führungsstil arbeiten. Sie könnte beispielsweise ein besserer, aktiverer Zuhörer sein.
- Zusammenarbeit. Sie ist zu sehr auf ihr Team fokussiert und zeigt wenig Interesse an anderen Teams.

Mitarbeiter

- Martina sollte realistischer in ihrer Einschätzung sein, was und was nicht erreicht werden kann. Ihre Erwartungen sind zu hoch, damit gibt sie zu viele Prioritäten aus. Eine realistischere Einschätzung von dem, was machbar ist, würde uns mehr in den Fokus rücken.
- Martina scheint manchmal das Risiko zu scheuen und scheint nicht offen dafür, sich zu ändern. Sie ist nicht offen für neue Ideen. Martina ist eine Art Einzelfall darin, dass sie keinen Input sucht. Sie könnte ausserdem mehr Anerkennung zeigen.

Mitarbeiter

- Ich glaube nicht, dass Martina das Geschäft richtig versteht, speziell was Vertrieb und Marketing betrifft. Sie hat wenig Erfahrung in diesen Bereichen und scheint diese zu umgehen - bis zu dem Punkt, dass sie nicht up-to-date ist.
- Martina könnte geduldiger sein. Ihr Druck ist verständlich, aber manchmal macht sie weiteren Druck ohne alle Informationen zu haben. Ausserdem ist sie zu beschäftigt damit, darüber nachzudenken, was wir tun.
- Manchmal scheint es, dass sie nicht anerkennt, wie das Geschäft läuft. Es kommt klar heraus, dass sie das operative Geschäft favorisiert und sich nicht für Marketing interessiert.
- Manchmal frage ich mich, ob Martina uns vertraut. Sie delegiert weniger als sie sollte. Und sie ist nicht immer willens, Ideen anderer Personen auszuprobieren.
- Martina ist kein guter Zuhörer. Manchmal, wenn ein Thema hochgebracht wird, merkt man, dass sie in Gedanken woanders ist.
- Sie ist nicht sehr berücksichtigend. Sie involviert keine Leute in Entscheidungen, die sie betreffen.

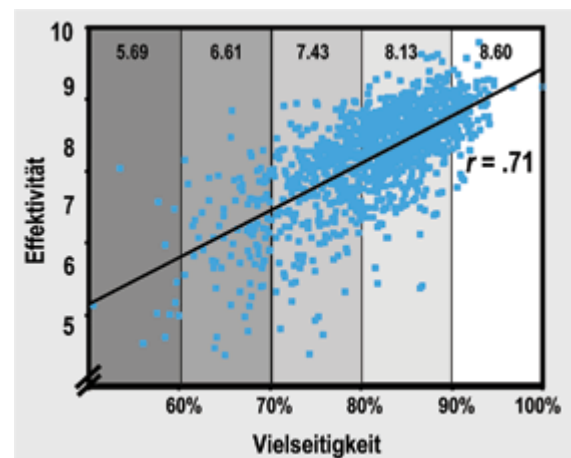
4. Bewerten Sie bitte die Gesamteffektivität dieser Person als Führungskraft auf einer Skala von 0-10, wobei die 5 eine befriedigende und die 10 eine herausragende Bewertung darstellt.

	Mittelwert	Minimum	Maximum
Sie	6.50		
Alle Kollegen (15)	7.57	6.00	8.50
Vorgesetzte(r) (1)	7.00	7.00	7.00
Andere Vorgesetzten (2)	7.75	7.50	8.00
Kollegen (4)	7.63	7.00	8.00
Mitarbeiter (8)	7.56	6.00	8.50

Hinweis: Die durchschnittlichen Bewertungen der Effektivität in unserer Normstichprobe (über 1.400 Senior Manager) beträgt 7,77 (Standardabweichung = 1,08). Selbsteinschätzungen und Einschätzungen durch Kollegen sind oft ein bisschen niedriger als der Durchschnitt, während Einschätzungen von Mitarbeitern oft ein bisschen höher liegen—diese Unterschiede sind statistisch signifikant.

Vielseitigkeit: Eine Schlüsselfähigkeit für Führungseffektivität

Unsere Forschung hat eine starke Beziehung zwischen der durch den LVI gemessenen allgemeinen Effektivität und Vielseitigkeit gefunden – nämlich eine Korrelation von .71. Diese Beziehung wird in der Graphik rechts dargestellt. Diese hohe Korrelation, die auf den Daten von mehr als 1.400 Senior Managers basiert, lässt darauf schließen, dass Manager effektiver sind, wenn sie vielseitig sind – indem sie überbeanspruchte Stärken reduziert verwenden und Mängel beheben.



4. Bitte erläutern Sie, was Sie bei dieser Person bereits positiv finden und was sie tun müsste, um eine höhere Benotung zu erhalten.

Hinweis: Jedes Aufzählungszeichen gibt jeweils einen anderen Befragten wieder. Kommentare sind *genauso* wiedergegeben, wie sie übermittelt wurden.

Sie

- 6.50. Wegen Schnelligkeit, Reaktionsfähigkeit, starkem Fokus, und guter Ergebnisse. Stärkeres Vertrauen und Delegation würden mir helfen, mehr zu tun und effektiver zu sein. Ich könnte offener sein.

Vorgesetzte(r)

- 7.00. Martina treibt an und drängt auf Ergebnisse, die meistens gut sind. Sie könnte besser darin sein, Beziehungen zu ihren Kollegen aufzubauen. Sie sollte besser darin werden zu geben und nehmen - und nicht immer die Debatte gewinnen wollen. Martina sollte weniger reaktiv, sondern mehr strategisch mit dem Einsatz ihres Teams umgehen. Sie muss auch lernen, wie sie mithilfe ihres Teams arbeitet.

Andere Vorgesetzten

- 8.00. Mit ihrem Geschäftswissen und ihrer Art mit Menschen umzugehen ist sie gut von ihrem Team akzeptiert und kann sich auf wirkliche Themen statt auf Konflikte konzentrieren. Um ein besseres Rating zu erhalten müsste sie mehr strategisch und taktisch denken. Ich würde lieber sehen, dass sie analysiert, ob eine Initiative gemacht werden sollte, als wie sie gemacht werden sollte.
- 7.50. Gute Initiative, ergebnisorientiert, und Erfahrung. Seien Sie mehr teamorientiert und strategisch.

Kollegen

- 8.00. Ich denke, Martina ist viel besser als der Durchschnittsmanager. Allerdings muss sie immer noch ein bisschen Distanz zu der Arbeit ihres Teams aufbauen, um diese besser zu befähigen. Innerhalb ihresgleichen würde es ihr sehr helfen, offener und weniger defensiv zu sein.
- 8.00. Im Großen und Ganzen ist Martina ein guter Manager. Um sich zu verbessern sollte sie sich ein grösseren Überblick verschaffen und lernen, wie sie Führungskräfte managen kann.
- 7.50. Eine herausfordernde Führungskraft, die uns helfen wird, Fortschritte in vielen Bereichen zu machen. Könnte die gleichen Ergebnisse in mehr einvernehmlicher Weise erzielen. Sollte mehr unterstützend sein, wenn Leute Schwierigkeiten haben. Sie sollte ihnen Zeit geben, an diesen Themen zu arbeiten; zusätzliche Auswertungen helfen nicht, die Probleme zu lösen.
- 7.00. Sollte konstruktiver und kooperativer mit dem restlichen Team sein. Ihrem eigenen Team mehr Vertrauen schenken, die Grundregeln klären (wer entscheidet was, aufgrund welcher Information, zu welchem Zweck oder Ziel), und ihre Gefühle in der Öffentlichkeit mehr unter Kontrolle haben. Ausserdem Führen, indem sie Kritik und Lob zur rechten Zeit heraushebt (loben in der Öffentlichkeit und kritisieren im persönlichen Gespräch).

Mitarbeiter

- 7.50. Um ein höheres Rating zu erhalten muss Martina daran arbeiten, wie sie Leute behandelt und muss lernen, wie sie manchmal geduldiger mit ihren direkten Untergebenen sein muss, die nicht immer so schnell und schlau sind wie sie.
- 7.50. Martina behandelt Leute nicht mit dem nötigen Respekt, den sie verdienen. Sie macht viel Druck, aber könnte mit einem sanfteren Ton mehr erreichen.

Mitarbeiter

- 8.00. Ich denke, Martina ist eine sehr gute Führungskraft so wie sie ist. Wir brauchen mehr ihrer Art mit ihrem Drive und ihrer unablässigen Jagd nach Ergebnissen.
- 6.00. Ich denke, sie könnte ihre Effizienz erhöhen, wenn sie mehr Interesse in anderen Bereichen zeigen würde - speziell Vertrieb und Marketing.
- 7.00. Weil sie so intensiv und stark auf das Liefern von Resultaten fokussiert und sie eine Menge über das Geschäft weiss. Sie muss sich auf weniger Prioritäten fokussieren, weniger selbst machen und mehr delegieren.
- 8.00. Martina ist ein sehr guter Manager. Effizienz, Schnelligkeit und Mut sind ihre grössten Stärken. Sie könnte mehr über andere Geschäftsbereiche lernen.
- 8.50. Sie ist eine grossartige operative Führungskraft. Sie könnte sich lockerer machen und mehr Anerkennung für jedermanns Arbeit zeigen.
- 8.00. Weil sie in der Lage ist, das Geschäft rundum zu verstehen und zu führen. Sie könnte mehr Personen involvieren und offener gegenüber anderen Denkweisen sein.

5. Welche ermutigenden Worte würden Sie dieser Person sagen?

Hinweis: Jedes Aufzählungszeichen gibt jeweils einen anderen Befragten wieder. Kommentare sind *genauso* wiedergegeben, wie sie übermittelt wurden.

Sie

- Mir selbst vertrauen und etwas lockerer werden. Lernen, anderen zu vertrauen und Vortritt zu lassen.

Vorgesetzte(r)

- Martina hat ihr Herz auf dem rechten Fleck. Sie macht Schritte in die richtige Richtung. Mein Rat wäre, erst danach zu streben, andere zu verstehen und dann verstanden zu werden.

Andere Vorgesetzten

- Martina ist weiterhin jemand auf den wir zählen können. Sie sollten wissen, dass wir an Sie glauben, Martina.
- Bleib dran. Du hast bereits eine Menge erreicht und kannst noch viel mehr erreichen.

Kollegen

- Martina hat eine Menge Talente und ich bewundere ihr tiefes Wissen im operativen Geschäft.
- Nehmen Sie eine Portion Vertrauen, Martina: versuchen Sie, Leuten zu vertrauen und beobachten Sie, was passiert. Sie werden erstaunt sein, was Leute leisten, wenn man ihnen zeigt, dass man an sie glaubt.
- Vertrauen Sie Ihren Kollegen, Martina. Wir sind auf Ihrer Seite.
- Ich arbeite gerne mit Martina zusammen und denke, dass sie unserem Team eine Menge beisteuert.

Mitarbeiter

- Ich hoffe, Martina läßt sich von diesem Feedback nicht entmutigen. Es mag nicht alles positiv sein, aber wenn sie es berücksichtigt, wird sie eine noch bessere Führungskraft sein.
- Erinnern Sie sich daran, was Sie bereits wissen: behandeln Sie die Leute, so wie Sie behandelt werden möchten. Sie haben bereits unsere Hochachtung.
- Martina, Sie müssen nicht immer alles wissen. Wir wissen bereits, dass Sie eine Menge wissen!
- Martina hat eine sehr rosige Zukunft. Wenn sie sich strategisch schult und ihre Fähigkeit verbessert, mit Menschen umzugehen, wird sie eine grossartige Führungskraft sein.
- Sie haben mir geholfen, meinen Punkt zu machen, indem Sie mich herausgefordert haben. Vielen Dank.
- Ich habe eine Menge Respekt vor Martina. Sie weiss mehr über das Geschäft als ich jemals wissen werde.
- Ich denke, dass Martina eine der besten Führungskräfte der Firma ist. Weiter so!
- Vertrauen Sie sich selbst, Martina. Sie wissen, was Sie tun.