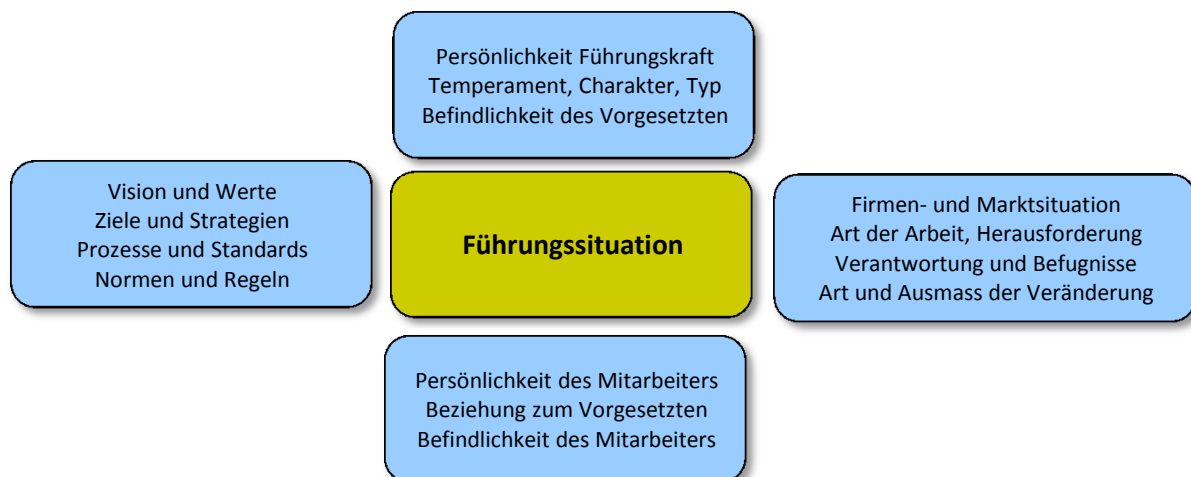


Der Führungsverstärker - Ein Entwicklungs-Instrument für Führungskräfte

Der Führungsverstärker ist ein Instrument, welches erlaubt, Standortbestimmungen durchzuführen. Ausgehend von einem Anforderungsprofil oder tiefbewerteter relevanter Kompetenzen wird aufgrund der Ergebnisse aus der Standortbestimmung das individuelle Lernpotenzial ermittelt.

Es gibt per se nicht den Führungsstil und das Führungsverhalten und die Führungspersönlichkeit, welche die besten Ergebnisse bringt. Entscheidend ist immer die jeweilige Handlungsflexibilität der Führungskraft im jeweiligen Kontext der konkreten Führungssituation.



Auswertung für:

Name:	Muster
Vorname:	Peter
Anforderungsprofil:	Führungsverstärker TEST mit Sollwert
Datum:	13.01.2012

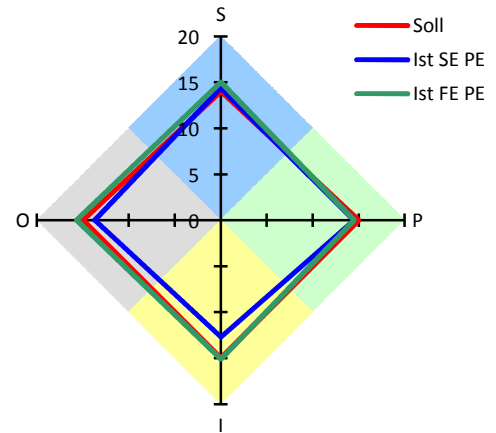
Übersicht Führungsverstärker TEST mit Sollwert

Muster Peter

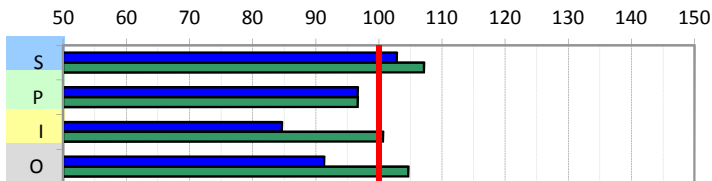
	Soll	Ist SE PE (1)	Ist FE PE (1)	Diff SE PE	Diff FE PE
Strategisch	14	14.4	15.0	0.4	1.0
Persönlich	15	14.5	14.5	-0.5	-0.5
Interaktiv	15	12.7	15.1	-2.3	0.1
Operativ	15	13.7	15.7	-1.3	0.7

Kompetenzkategorien - Übersicht:

Die 3 Graphiken ermöglichen einen ersten Überblick auf der Basis der aggregierten Kompetenzkategorien



Kompetenzkategorien - Erreichungsgrad in %:

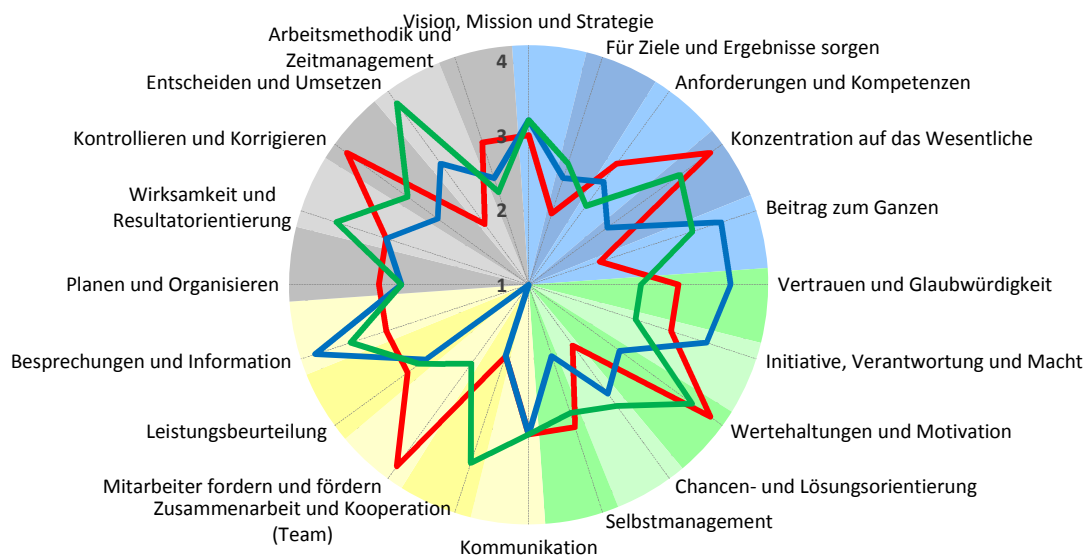


Kompetenzen - Übersicht

Darstellung aller Kompetenzen mit den entsprechenden eingeschätzten Werten

	Soll	Ist SE PE	Ist FE PE		Soll	Ist SE PE	Ist FE PE
Strategisch				Persönlich			
Vision, Mission und Strategie	3	3.2	3.2	Vertrauen und Glaubwürdigkeit	3	3.7	2.5
Für Ziele und Ergebnisse sorgen	2	2.5	2.7	Initiative, Verantwortung und Macht	3	3.5	2.5
Anforderungen und Kompetenzen	3	2.7	2.3	Wertehaltungen und Motivation	4	2.5	3.7
Konzentration auf das Wesentliche	4	2.3	3.5	Chancen- und Lösungsorientierung	2	2.8	3.0
Beitrag zum Ganzen	2	3.7	3.3	Selbstmanagement	3	2.0	2.8
Summe	14.0	14.4	15.0	Summe	15.0	14.5	14.5
Interaktiv				Operativ			
Kommunikation	3	3.0	3.0	Planen und Organisieren	3	2.7	2.7
Zusammenarbeit und Kooperation (Team)	2	2.0	3.5	Wirksamkeit und Resultatorientierung	3	3.0	3.7
Mitarbeiter fordern und fördern	4	1.0	2.3	Kontrollieren und Korrigieren	4	2.5	3.0
Leistungsbeurteilung	3	2.7	2.8	Entscheiden und Umsetzen	2	3.0	4.0
Besprechungen und Information	3	4.0	3.5	Arbeitsmethodik und Zeitmanagement	3	2.5	2.3
Summe	15.0	12.7	15.1	Summe	15.0	13.7	15.7

Kompetenz-Radar: Diese Graphik zeigt die Kompetenzen mit den entsprechenden Ausprägungen der Selbst- und Fremdeinschätzungen und des entsprechenden Sollwertes. Farblich hinterlegt sind die Kompetenzkategorien.



Skalierung: 4 = trifft sehr stark / immer zu (++) 3 = trifft stark / oft zu (+) 2 = trifft wenig / selten zu (-) 1 = trifft gar nicht / nie zu (--)

Übersicht Führungsverstärker TEST mit Sollwert

Muster Peter

		1	2	3	4
Vision, Mission und Strategie	Die Führungskraft hat und gibt eine klare Orientierung. Sie vermag ihre Mitarbeiter zu begeistern und enthusiastisch für Ziele, Strategien, Projekte und Veränderungen zu gewinnen. Sie setzt die übergeordneten Vorgaben in ihrem zu verantwortenden Rahmen markt- und mitarbeiterorientiert um.			3	4
Für Ziele und Ergebnisse sorgen	Die Führungskraft denkt und handelt zielorientiert. Sie kann aus übergeordneten Vorgaben entsprechende Ziele und Ergebnisse für sich und ihre Mitarbeiter ableiten. Sie beherrscht den gesamten Zielsetzungsprozess und erzeugt so zusammen mit den Mitarbeitern im ganzen Verantwortungsbereich eine ziel- und ergebnisorientierte Leistungskultur.		2	3	4
Anforderungen und Kompetenzen	Die Führungskraft definiert für ihren Verantwortungsbereich die zur Zielerreichung erforderlichen Stellen, Kompetenzen und Verantwortungen. Sie stellt sicher, dass sie die richtigen Leute (fachlich und persönlich) im Boot hat. Sie trifft die richtigen Personalentscheidungen und unterstützt bzw. fordert eine Lernkultur.		2	3	4
Konzentration auf das Wesentliche	Die Führungskraft kennt die wesentlichen Erfolgsfaktoren ihres Verantwortungsbereiches. Sie konzentriert sich in ihren Entscheidungen, Anweisungen und Handlungen auf Prinzipien und das, was zu den Zielen und Ergebnissen wirklich etwas beiträgt.		2	3	4
Beitrag zum Ganzen	Die Führungskraft leistet über ihren Verantwortungsbereich hinaus einen Beitrag zum langfristigen Überleben des Unternehmens. Sie ist bereit und fähig, das Ganze zu sehen und ihre Interessen und Bedürfnisse im Sinne des Ganzen zurückzunehmen.		2	3	4
Vertrauen und Glaubwürdigkeit	Die Führungskraft hat ein ausreichendes Selbstvertrauen, um Vertrauen an ihre Mitarbeiter geben zu können. Sie ist bereit einen vernünftigen Vertrauensvorschuss zu geben und das Risiko dafür zu tragen. Sie wirkt glaubwürdig, weil sie authentisch, ehrlich und kompetent ist.		2	3	4
Initiative, Verantwortung und Macht	Die Führungskraft ergreift in relevanten Situationen die Initiative und Verantwortung und übernimmt dadurch eine klare Führungsrolle. Sie ist sich ihrer formalen Macht bewusst und setzt diese verantwortungsvoll ein. Sie treibt Veränderungen voran und gegenüber Widerstand und Kritik ist sie offen und lernfähig.		2	3	4
Wertehaltungen und Motivation	Die Führungskraft verfügt über eine klare Wertehaltung und ein stimmendes Eigen- und Fremdbild. Sie lebt glaubwürdig ethische Werte, ist gradlinig, berechenbar und integer. Die Motive ihres Handelns sind ihr bewusst und sie setzt diese zum Wohle der Mitarbeiter ein.		2	3	4
Chancen- und Lösungsorientierung	Die Führungskraft ist grundsätzlich offen und neugierig für Neues. Sie bewahrt einerseits funktionierendes, ist aber bereit sich für Veränderungen und Chancen zu öffnen und auch persönlich die Komfortzone zu verlassen. Sie agiert grundsätzlich lösungsorientiert.		2	3	4
Selbstmanagement	Die Führungskraft verfügt über die wesentlichen Fähigkeiten der emotionalen Intelligenz. Sie ist in der Lage, sich selber zu führen und das innere Gleichgewicht zu finden. Sie ist ausgeglichen, energievoll und tatkräftig. Sie hat ausreichend Selbstverantwortung und Selbstdisziplin, um sich den Herausforderungen des direkten und indirekten Führungsumfeldes mutig zu stellen.		2	3	4
Kommunikation	Die Führungskraft ist sich der Wirkung ihrer Kommunikation und ihres persönlichen Verhaltens bewusst. Sie kommuniziert aus einem positiven Menschenbild heraus und kann mittels Kommunikation die Beziehung und die freiwillige Gefolgschaft der Mitarbeiter gewinnen.		2	3	4
Zusammenarbeit und Kooperation (Team)	Die Führungskraft trifft für die Zusammenarbeit klare Vereinbarungen, so dass es zu einem verbindlichen und produktiven Miteinander kommt. Sie beherrscht die gruppendynamischen Prozesse und kann deren Energie in eine gemeinsame Richtung lenken.		2	3	4
Mitarbeiter fordern und fördern	Die Führungskraft fordert das von den Mitarbeitenden ein, was zur Ergebniserreichung vereinbart wurde und notwendig ist. Gleichzeitig fördert sie die Mitarbeitenden, dass diese in jeder Beziehung das Beste geben, voll in die Verantwortung gehen und hoch motiviert sind.		2	3	4
Leistungsbeurteilung	Die Führungskraft ist in ihrem Bereich gesamtverantwortlich für Ergebnisse. Damit diese Ergebnisse wirtschaftlich erreicht werden können, braucht es eine qualifizierte Leistungsbeurteilung jedes Leistungsträgers. Die Leistungsbeurteilung ist ein Instrument, um die Leistungsträger mit ihren Talenten und Potenzialen weiter zu entwickeln.		2	3	4
Besprechungen und Information	Die Führungskraft schafft geeignete Strukturen, Gefässe und Prozesse, um Begegnungen so zu ermöglichen, dass diese ergebnisorientiert der Kooperation, der Problem- und Konfliktlösung, der Information und Motivation sowie dem Gedankenaustausch dienen.		2	3	4
Planen und Organisieren	Die Führungskraft schafft durch vorausschauendes und vernetztes Denken einen Planungsrahmen sowie Voraussetzungen, um mit geeigneten organisatorischen Massnahmen die Pläne in Projekte, Ressourcen, Arbeitsmittel und Aktivitäten umzusetzen.		2	3	4
Wirksamkeit und Resultatorientierung	Die Führungskraft erreicht durch Effektivität und Effizienz eine hohe Wirksamkeit in ihrem Verantwortungsbereich. Sie arbeitet clever, nutzt die wirkungsvollen Hebel der Führung sowie professioneller Arbeitsorganisation und orientiert sich an Wirtschaftlichkeit.		2	3	4
Kontrollieren und Korrigieren	Die Führungskraft nimmt ihre Aufgabe von Kontrolle so wahr, dass damit bei den Mitarbeitenden das Vertrauen, die Selbstkontrolle und Selbstverantwortung steigt. Kontrolle ist angemessen und dient vor allem dazu, feststellen zu können, was gut ist, um so Wertschätzung zeigen zu können.		2	3	4
Entscheiden und Umsetzen	Die Führungskraft trifft Entscheidungen, die zu guten Ergebnissen führen. Sie bindet die Betroffenen sinnvoll ein. Entscheidungen werden zeitgerecht getroffen, sachliche begründet, verständlich kommuniziert und konsequent umgesetzt. Die Summe der Entscheidungen bringt die erwarteten Ergebnisse.		2	3	4
Arbeitsmethodik und Zeitmanagement	Die Führungskraft verfügt über ein effektives und effizientes Arbeits- und Zeiterhalten. Sie erledigt ihre persönlichen Aufgaben und das Tagesgeschäft priorisiert, strukturiert und organisiert. Sie schafft es ausreichend Zeit für die wesentlichen Dinge zu haben. Sie delegiert so viel wie möglich und gibt klare Anweisungen. Sie ist persönlich in der Balance.		2	3	4

Skalierung: 4 = trifft sehr stark / immer zu (++) 3 = trifft stark / oft zu (+) 2 = trifft wenig / selten zu (-) 1 = trifft gar nicht / nie zu (--)

Detailauswertung Führungsverstärker TEST mit Sollwert

Muster Peter

30% (Defizite) 30% (Benefits) 1.0 (Wdiff) 1.0 (Var.)

Darstellung aller Kompetenzen mit entsprechenden Prozessen:

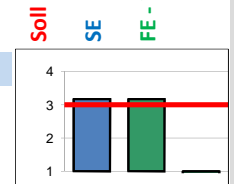
- Rote Zeilen = markanteste negative Abweichungen
- Grüne Zeilen = markanteste positive Abweichungen
- Blau hinterlegte Nummer = SE markant höher als die FE
- Grün hinterlegte Nummer = FE markant höher als die SE
- Orange Varianz = markante Differenz innerhalb der FE's

Skalierung:
 4 = trifft sehr stark / immer zu (++)
 3 = trifft stark / oft zu (+)
 2 = trifft wenig / selten zu (-)
 1 = trifft gar nicht / nie zu (--)

Vision, Mission und Strategie

Die Führungskraft hat und gibt eine klare Orientierung. Sie vermag ihre Mitarbeiter zu begeistern und enthusiastisch für Ziele, Strategien, Projekte und Veränderungen zu gewinnen. Sie setzt die übergeordneten Vorgaben in ihrem zu verantwortenden Rahmen markt- und mitarbeiterorientiert um.

- 1 Hat ein emotional aufgeladenes inneres Bild über die unternehmerische Zukunft seines Verantwortungsbereiches.
- 2 Zeigt seinen Mitarbeitern inspirierend und klar auf, wohin die Reise geht (im Positiven wie im Negativen).
- 3 **Leitet aus dem übergeordneten Rahmen für seine Mitarbeiter entsprechende Führungs- und Verhaltensgrößen ab.**
- 4 Definiert die Kompetenzen und Prioritäten, welche für eine erfolgreiche Strategieumsetzung erforderlich sind.
- 4 **Sorgt dafür, dass die Strukturen und Prozesse funktionieren und aufeinander abgestimmt sind.**
- 5 **Definiert, initiiert und steuert die strategischen Massnahmen und Projekte.**

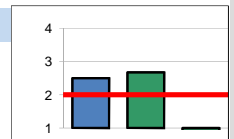


3	3	4	0.0
3	4	3	0.0
3	2	2	0.0
3	3	4	0.0
3	3	2	0.0
3	4	4	0.0

Für Ziele und Ergebnisse sorgen

Die Führungskraft denkt und handelt zielorientiert. Sie kann aus übergeordneten Vorgaben entsprechende Ziele und Ergebnisse für sich und ihre Mitarbeiter ableiten. Sie beherrscht den gesamten Zielsetzungsprozess und erzeugt so zusammen mit den Mitarbeitern im ganzen Verantwortungsbereich eine ziel- und ergebnisorientierte Leistungskultur.

- 1 **Denkt und handelt strategisch bzw. ziel- und ergebnisorientiert.**
- 2 Analysiert regelmässig die Performance, macht Standortbestimmung (SWOT) und leitet daraus strategische Ziele ab.
- 3 **Sorgt dafür, dass alle Mitarbeiter stufengerecht und auf ihren Verantwortungsbereich ausgerichtet vereinbarte Ziele und verbindliche Erfolgskriterien haben.**
- 3 **Vereinbart mit seinen Mitarbeitern Ziele, die wichtig sind und einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten (SMART: spezifisch, messbar, aktionsorientiert, realistisch, terminiert).**
- 4 **Sorgt dafür, dass alle Mitarbeiter Leistungs-, Verhaltens- und Entwicklungsziele haben und die Konsequenzen bei Nichterreichung klar sind.**
- 5 **Hat den Zielverfolgungsprozess mit seinen Mitarbeitern vereinbart, die erforderlichen Kontrollpunkte und Meilensteine definiert und überprüft diese regelmässig.**

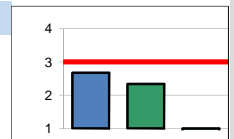


2	2	4	0.0
2	3	2	0.0
2	3	2	0.0
2	4	2	0.0
2	1	3	0.0
2	2	3	0.0

Anforderungen und Kompetenzen

Die Führungskraft definiert für ihren Verantwortungsbereich die zur Zielerreichung erforderlichen Stellen, Kompetenzen und Verantwortungen. Sie stellt sicher, dass sie die richtigen Leute (fachlich und persönlich) im Boot hat. Sie trifft die richtigen Personalentscheidungen und unterstützt bzw. fordert eine Lernkultur.

- 1 **Macht die zur Zielerreichung notwendigen Aufgaben, Kompetenzen und Ressourcen operativ wirksam.**
- 2 **Hat mit einer geeigneten Aufbauorganisation in seinem Bereich alle Stellen und Funktionen optimal besetzt.**
- 3 **Alle Mitarbeiter haben klar festgelegte Aufgaben, verbindliche Verantwortungen und die zur Umsetzung erforderlichen Befugnisse.**
- 3 **Neue Mitarbeiter werden sorgfältig (Leistungs- und Typengerecht) evaluiert, eingeführt und aufgebaut.**
- 4 **Erfolgsrelevante Kompetenzen sind definiert, werden gemessen und gezielt aufgebaut.**
- 5 **Bindet die Mitarbeiter in arbeitsplatzrelevante Entscheidungen ein.**



3	4	4	0.0
3	4	4	0.0
3	1	1	0.0
3	2	1	0.0
3	1	2	0.0
3	4	2	0.0

Detailauswertung Führungsverstärker TEST mit Sollwert

Muster Peter

30% (Defizite) 30% (Benefits) 1.0 (Wdiff) 1.0 (Var.)

Darstellung aller Kompetenzen mit entsprechenden Prozessen:

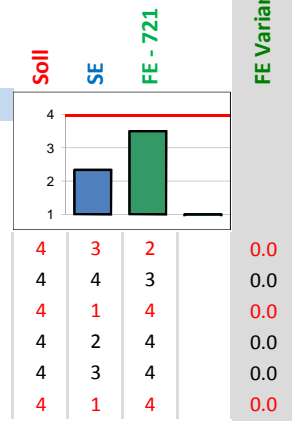
- Rote Zeilen = markanteste negative Abweichungen
- Grüne Zeilen = markanteste positive Abweichungen
- Blau hinterlegte Nummer = SE markant höher als die FE
- Grün hinterlegte Nummer = FE markant höher als die SE
- Orange Varianz = markante Differenz innerhalb der FE's

Skalierung:
 4 = trifft sehr stark / immer zu (++)
 3 = trifft stark / oft zu (+)
 2 = trifft wenig / selten zu (-)
 1 = trifft gar nicht / nie zu (--)

Konzentration auf das Wesentliche

Die Führungskraft kennt die wesentlichen Erfolgsfaktoren ihres Verantwortungsbereiches. Sie konzentriert sich in ihren Entscheidungen, Anweisungen und Handlungen auf Prinzipien und das, was zu den Zielen und Ergebnissen wirklich etwas beiträgt.

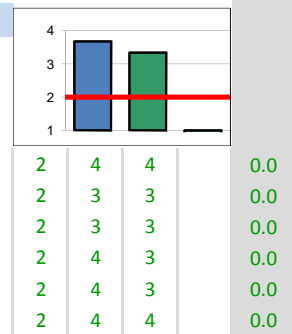
- 1 Hat die erfolgsrelevanten strategischen Schwerpunkte und Prioritäten immer vor Augen und entscheidet entsprechend.
- 2 Lässt sich nicht von der Dringlichkeitssucht und Aktionismus vom Wesentlichen ablenken.
- 3 Erkennt frühzeitig Engpässe oder Abweichungen und sorgt für deren Beseitigung.
- 3 Handelt prinzipientreu und konsequent, schliesst Projekte ab und verzettelt sich nicht.
- 4 Lässt sich durch Fremdbestimmung und dem Tagesgeschäft nicht von seinen wesentlichen Führungsaufgaben abbringen.
- 5 Überwacht und überprüft regelmässig die wichtigen Märkte, Kunden, Kennzahlen, Trends und Stimmungen.



Beitrag zum Ganzen

Die Führungskraft leistet über ihren Verantwortungsbereich hinaus einen Beitrag zum langfristigen Überleben des Unternehmen. Sie ist bereit und fähig, das Ganze zu sehen und ihre Interessen und Bedürfnisse im Sinne des Ganzen zurückzunehmen.

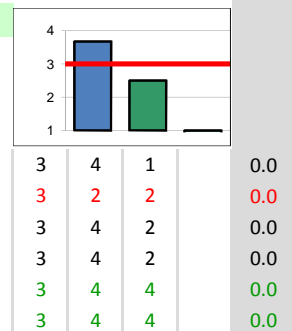
- 1 Sieht das ganze Unternehmen und leistet in seinem Verantwortungsbereich einen konkret messbaren Beitrag dazu.
- 2 Entwickelt und leistet einen nachhaltigen Beitrag zur erwünschten Unternehmenskultur.
- 3 Definiert seine bzw. die Ergebnisse seiner Mitarbeiter so, dass sie zum Mehrwert des Unternehmens beitragen.
- 3 Bietet seinen Mitarbeitern Sinn durch Identifikation, Werte, Verantwortung und herausfordernde Aufgaben.
- 4 Gewinnt das Vertrauen seine Mitarbeitern und kann deren kollektive Kreativität und ihr Commitment gewinnen.
- 5 Bringt durch aufmerksame Aussen- und Kundenorientierung wichtige Impulse, Ideen und Informationen ein.



Vertrauen und Glaubwürdigkeit

Die Führungskraft hat ein ausreichendes Selbstvertrauen, um Vertrauen an ihre Mitarbeiter geben zu können. Sie ist bereit einen vernünftigen Vertrauensvorschuss zu geben und das Risiko dafür zu tragen. Sie wirkt glaubwürdig, weil sie authentisch, ehrlich und kompetent ist.

- 1 Vertraut sich selbst und gibt jedem Mitarbeiter den erforderlichen Vertrauensvorschuss.
- 2 Ist in dem was sie sagt klar und authentisch und handelt konsequent. Sagt was sie meint und tut, was sie sagt.
- 3 Setzt sich für Mitarbeiter im Rahmen der Führungsverantwortung ein und stärkt allen den Rücken.
- 3 Unterstützt bewusst vertrauensfördernde Massnahmen (Sachebene).
- 4 Verhindert bewusst vertrauensschädigendes Verhalten (Beziehungsebene).
- 5 Sanktioniert konsequent Verhalten, welches Vertrauen missbraucht oder schädigt.



Detailauswertung Führungsverstärker TEST mit Sollwert

Muster Peter

30% (Defizite) 30% (Benefits) 1.0 (Wdiff) 1.0 (Var.)

Darstellung aller Kompetenzen mit entsprechenden Prozessen:

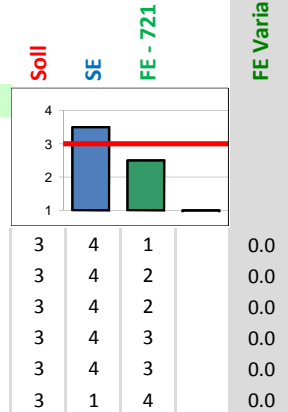
- Rote Zeilen = markanteste negative Abweichungen
- Grüne Zeilen = markanteste positive Abweichungen
- Blau hinterlegte Nummer = SE markant höher als die FE
- Grün hinterlegte Nummer = FE markant höher als die SE
- Orange Varianz = markante Differenz innerhalb der FE's

Skalierung:
 4 = trifft sehr stark / immer zu (++)
 3 = trifft stark / oft zu (+)
 2 = trifft wenig / selten zu (-)
 1 = trifft gar nicht / nie zu (--)

Initiative, Verantwortung und Macht

Die Führungskraft ergreift in relevanten Situationen die Initiative und Verantwortung und übernimmt dadurch eine klare Führungsrolle. Sie ist sich ihrer formalen Macht bewusst und setzt diese verantwortungsvoll ein. Sie treibt Veränderungen voran und gegenüber Widerstand und Kritik ist sie offen und lernfähig.

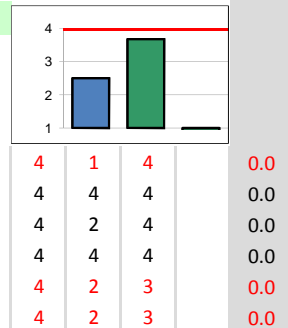
- 1 Ergreift die Initiative bei relevanten Abweichungen auch über den eigenen Verantwortungsbereich hinaus.
- 2 Verfügt über Zivilcourage und Mut und getraut sich auch unliebsame Dinge anzusprechen bzw. anzupacken.
- 3 Nimmt Kritik sachlich entgegen und sucht durch Selbstreflektion die Möglichkeit zur Verbesserung.
- 3 Setzt seine Macht im Sinne der Unternehmung und zum Wohl seiner Mitarbeiter ein.
- 4 Trägt die Verantwortung für seine Entscheidungen sowie die nicht getroffenen Wahlmöglichkeiten und Nebenwirkungen.
- 5 Hat den Willen zur Umsetzung von Veränderungen, auch wenn es schwierig ist.



Wertehaltungen und Motivation

Die Führungskraft verfügt über eine klare Wertehaltung und ein stimmendes Eigen- und Fremdbild. Sie lebt glaubwürdig ethische Werte, ist gradlinig, berechenbar und integer. Die Motive ihres Handelns sind ihr bewusst und sie setzt diese zum Wohle der Mitarbeiter ein.

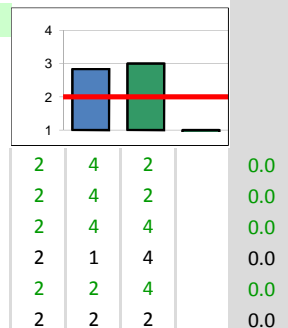
- 1 Hat ein positives Menschenbild und vermittelt eine Atmosphäre der Wärme und des Wohlbefindens.
- 2 Ist sich seiner Stärken und Begrenzungen bewusst und hat eine realistische Selbsteinschätzung.
- 3 Lebt die ethischen und moralischen Grundwerte einer vorbildlichen Führungskraft.
- 3 Eröffnet sich und ändert immer wieder neue Handlungsfelder und Gestaltungsspielräume.
- 4 Verhindert Demotivation, indem er mit Wertschätzung, Respekt, Zuversicht, Ausgewogenheit und Verbindlichkeit agiert.
- 5 Lässt andere Meinungen und Kritik zu und sieht in den Unterschieden die Chance für Entwicklung.



Chancen- und Lösungsorientierung

Die Führungskraft ist grundsätzlich offen und neugierig für Neues. Sie bewahrt einerseits funktionierendes, ist aber bereit sich für Veränderungen und Chancen zu öffnen und auch persönlich die Komfortzone zu verlassen. Sie agiert grundsätzlich lösungsorientiert.

- 1 Ist offen für Neues und betreibt ein aktives Ideen-Management.
- 2 Nutzt geeignete Kreativitätstechniken und findet mit den richtigen Fragen immer wieder neue Möglichkeiten.
- 3 Denkt weniger problemorientiert sondern vielmehr lösungs- und zukunftsorientiert.
- 4 Geht verantwortbares Risiko ein und nutzt geeignete Chancen aus.
- 4 Sucht kontinuierlich Verbesserungen in kleinen Schritten.
- 5 Kann die Dinge aus anderen Perspektiven betrachten und neue Einsichten gewinnen.



Detailauswertung Führungsverstärker TEST mit Sollwert

Muster Peter

30% (Defizite) 30% (Benefits) 1.0 (Wdiff) 1.0 (Var.)

Darstellung aller Kompetenzen mit entsprechenden Prozessen:

- Rote Zeilen = markanteste negative Abweichungen
- Grüne Zeilen = markanteste positive Abweichungen
- Blau hinterlegte Nummer = SE markant höher als die FE
- Grün hinterlegte Nummer = FE markant höher als die SE
- Orange Varianz = markante Differenz innerhalb der FE's

Skalierung:
 4 = trifft sehr stark / immer zu (++)
 3 = trifft stark / oft zu (+)
 2 = trifft wenig / selten zu (-)
 1 = trifft gar nicht / nie zu (--)

FE	SE	FE - 721	FE Varianz
Selbstmanagement			
Die Führungskraft verfügt über die wesentlichen Fähigkeiten der emotionalen Intelligenz. Sie ist in der Lage, sich selber zu führen und das innere Gleichgewicht zu finden. Sie ist ausgeglichen, energievoll und tatkräftig. Sie hat ausreichend Selbstverantwortung und Selbstdisziplin, um sich den Herausforderungen des direkten und indirekten Führungsumfeldes mutig zu stellen.			
1	3	2	0.0
2	3	2	0.0
3	3	2	0.0
3	3	2	0.0
4	3	2	0.0
5	3	2	0.0
Kommunikation			
Die Führungskraft ist sich der Wirkung ihrer Kommunikation und ihres persönlichen Verhaltens bewusst. Sie kommuniziert aus einem positiven Menschenbild heraus und kann mittels Kommunikation die Beziehung und die freiwillige Gefolgschaft der Mitarbeiter gewinnen.			
1	3	3	0.0
2	3	3	0.0
3	3	3	0.0
3	3	2	0.0
4	3	3	0.0
4	3	3	0.0
5	3	3	0.0
Zusammenarbeit und Kooperation (Team)			
Die Führungskraft trifft für die Zusammenarbeit klare Vereinbarungen, so dass es zu einem verbindlichen und produktiven Miteinander kommt. Sie beherrscht die gruppendynamischen Prozesse und kann deren Energie in eine gemeinsame Richtung lenken.			
1	2	2	0.0
2	2	2	0.0
3	2	2	0.0
4	2	2	0.0
4	2	2	0.0
5	2	2	0.0

Detailauswertung Führungsverstärker TEST mit Sollwert

Muster Peter

30% (Defizite) 30% (Benefits) 1.0 (Wdiff) 1.0 (Var.)

Darstellung aller Kompetenzen mit entsprechenden Prozessen:

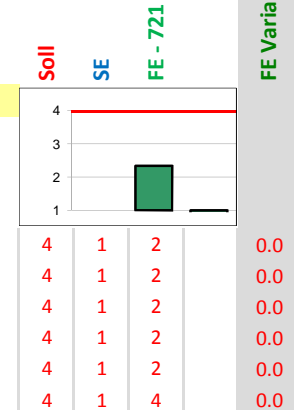
- Rote Zeilen = markanteste negative Abweichungen
- Grüne Zeilen = markanteste positive Abweichungen
- Blau hinterlegte Nummer = SE markant höher als die FE
- Grün hinterlegte Nummer = FE markant höher als die SE
- Orange Varianz = markante Differenz innerhalb der FE's

Skalierung:
 4 = trifft sehr stark / immer zu (++)
 3 = trifft stark / oft zu (+)
 2 = trifft wenig / selten zu (-)
 1 = trifft gar nicht / nie zu (--)

Mitarbeiter fordern und fördern

Die Führungskraft fordert das von den Mitarbeitenden ein, was zur Ergebnisreichung vereinbart wurde und notwendig ist. Gleichzeitig fördert sie die Mitarbeitenden, dass diese in jeder Beziehung das Beste geben, voll in die Verantwortung gehen und hoch motiviert sind.

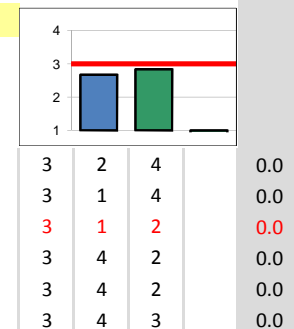
- 1 Delegiert klare Aufgabenpakete und fordert die vereinbarten Ergebnisse konsequent und schonungslos ein.
- 2 Sportt die Mitarbeiter an, indem ein motivierendes und inspirierendes Arbeitsumfeld schafft.
- 3 Akzeptiert keine Rückdelegation und fordert die vereinbarte Verantwortung und Leistungsbereitschaft ein.
- 3 Fordert die Selbstkontrolle, Ziel- und Ergebnisorientierung sowie Beteiligung der Mitarbeiter ein.
- 4 Unterstützt die Mitarbeiter in der Selbständigkeit und Lösungsfindung durch lösungsorientiertes Fragen und einfordern von Vorschlägen.
- 5 Gibt seinen Mitarbeitern Gestaltungsspielraum mit passenden bzw. herausfordernden Aufgaben und gibt ihnen Möglichkeiten zum Lernen.



Leistungsbeurteilung

Die Führungskraft ist in ihrem Bereich gesamtverantwortlich für Ergebnisse. Damit diese Ergebnisse wirtschaftlich erreicht werden können, braucht es eine qualifizierte Leistungsbeurteilung jedes Leistungsträgers. Die Leistungsbeurteilung ist ein Instrument, um die Leistungsträger mit ihren Talenten und Potenzialen weiter zu entwickeln.

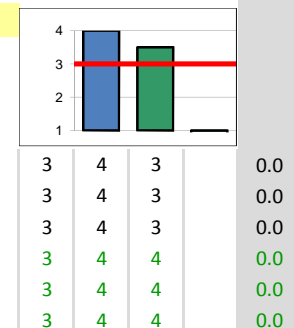
- 1 Macht seinen Mitarbeitern klar, was er genau erwartet und mit welchem Masstab er die erbrachte Leistung oder erreichten Ergebnisse beurteilt und mit welchen Konsequenzen bei Nichterreichen zu rechnen ist.
- 2 Beurteilt das Können (Leistungsfähigkeit) - Wollen (Leistungsbereitschaft) - Dürfen (Leistungsmöglichkeit), erkennt die relevanten Abweichungen und spricht diese sachlich und zielorientiert an.
- 3 Ist sich seiner Subjektivität bewusst, lässt andere Meinungen zu, steht aber zu seiner Beurteilung.
- 3 Spricht auch unangenehme Dinge und nicht akzeptierbares Verhalten zeitnah, typengerecht und situativ richtig an.
- 4 Wertschätzt oft, zeitnah und ehrlich die vielen guten Leistungen seiner Mitarbeiter.
- 5 Erreicht mit seiner Leistungsbeurteilung eine Erhöhung des Leistungs- und Motivationsniveaus.



Besprechungen und Information

Die Führungskraft schafft geeignete Strukturen, Gefässe und Prozesse, um Begegnungen so zu ermöglichen, dass diese ergebnisorientiert der Kooperation, der Problem- und Konfliktlösung, der Information und Motivation sowie dem Gedankenaustausch dienen.

- 1 Führt und moderiert regelmässig Besprechungen und Mitarbeitergespräche zu relevanten Themen, Ereignissen und Problemen.
- 2 Meetings verlaufen ergebnisorientiert, diszipliniert und in einer konstruktiven guten Arbeitsatmosphäre.
- 3 Besprechungen dienen der Koordination und Motivation und führen zu konkreten Ergebnissen.
- 3 Information wird so eingesetzt, dass alle Betroffenen rechtzeitig und adressatengerecht damit versorgt werden.
- 4 Elektronische Medien werden sinnvoll, kunden- und aufgabengerecht eingesetzt.
- 5 Es gibt eine klare und verbindliche Meeting-Kultur und -Struktur, die von allen getragen und eingehalten wird.



Detailauswertung Führungsverstärker TEST mit Sollwert

Muster Peter

30% (Defizite) 30% (Benefits) 1.0 (Wdiff) 1.0 (Var.)

Darstellung aller Kompetenzen mit entsprechenden Prozessen:

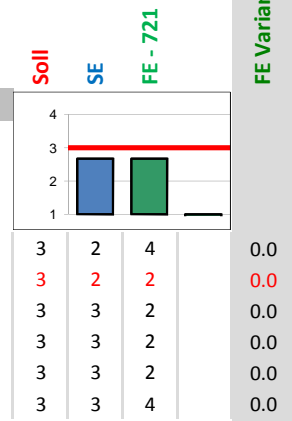
- **Rote Zeilen** = markanteste negative Abweichungen
- **Grüne Zeilen** = markanteste positive Abweichungen
- **Blau** hinterlegte Nummer = SE markant höher als die FE
- **Grün** hinterlegte Nummer = FE markant höher als die SE
- **Orange** Varianz = markante Differenz innerhalb der FE's

Skalierung:
 4 = trifft sehr stark / immer zu (++)
 3 = trifft stark / oft zu (+)
 2 = trifft wenig / selten zu (-)
 1 = trifft gar nicht / nie zu (--)

Planen und Organisieren

Die Führungskraft schafft durch vorausschauendes und vernetztes Denken einen Planungsrahmen sowie Voraussetzungen, um mit geeigneten organisatorischen Massnahmen die Pläne in Projekte, Ressourcen, Arbeitsmittel und Aktivitäten umzusetzen.

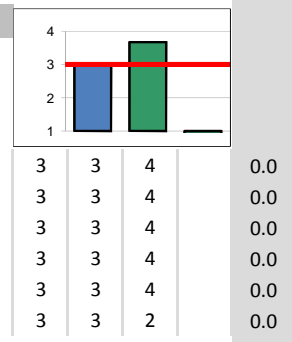
- 1 Basierend den strategischen Zielen werden geeignete Jahres-, Monats, Wochen- und Tagespläne entwickelt.
- 2 **Projektpläne werden ausgearbeitet und deren Umsetzung bezüglich Zeit, Kosten und Ressourcen geplant.**
- 3 Entwickelt und plant die Aufbauorganisation, erstellt Personal- und Stellenpläne.
- 3 Gestaltet funktionierende Arbeitsprozesse und Übergabestellen, schafft ein produktives Umfeld.
- 4 Organisiert und koordiniert, steuert und gestaltet Veränderungsprozesse zusammen mit den Beteiligten.
- 5 Organisiert rechtzeitig und ausreichend die richtigen Ressourcen und Arbeitsmittel.



Wirksamkeit und Resultatorientierung

Die Führungskraft erreicht durch Effektivität und Effizienz eine hohe Wirksamkeit in ihrem Verantwortungsbereich. Sie arbeitet clever, nutzt die wirkungsvollen Hebel der Führung sowie professioneller Arbeitsorganisation und orientiert sich an Wirtschaftlichkeit.

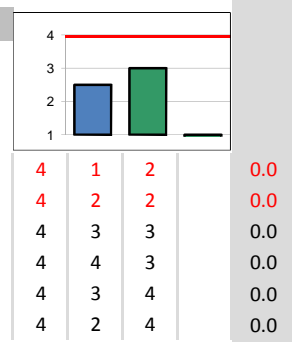
- 1 Arbeitet an den wichtigen und wesentlichen Aufgaben und führt diese effizient in der erforderlichen Qualität aus.
- 2 Setzt Projekte termingerecht, im Rahmen der vorgegebenen Budgets und mit der vereinbarten Qualität um.
- 3 Schaut bei allen Aufgaben und Massnahmen immer auf deren Nutzen, die Wertschöpfung und Sinnvollkeit.
- 3 Plant rollend die wichtigen Aufgaben und Projekte.
- 4 Delegiert so viel wie möglich und setzt die vorhandenen Ressourcen stärkeorientiert ein.
- 5 Erledigt seine persönlichen Aufgaben speditiv und zeitgerecht und liefert vereinbarte Ergebnisse ab.



Kontrollieren und Korrigieren

Die Führungskraft nimmt ihre Aufgabe von Kontrolle so wahr, dass damit bei den Mitarbeitenden das Vertrauen, die Selbstkontrolle und Selbstverantwortung steigt. Kontrolle ist angemessen und dient vor allem dazu, feststellen zu können, was gut ist, um so Wertschätzung zeigen zu können.

- 1 **Kontrolliert fokussiert und angemessen, so wenig wie möglich, ist berechenbar und korrekt.**
- 2 **Setzt und kontrolliert die Einhaltung verbindlicher Standards für Leistung, Qualität und Verhalten.**
- 3 Greift korrigierend so ein, dass Mitarbeiter die Selbstverantwortung und Kompetenzen erhöhen können.
- 3 Ermöglicht durch Toleranz, Mut und Vertrauen eine Fehler-, Lern- und Streitkultur.
- 4 Behandelt Mitarbeiter gerecht und sorgt für eine faire Arbeitszuteilung.
- 5 **Geht unangenehme Sachverhalte, Situationen und Abweichungen zügig, schonungslos und konstruktiv an.**



Detailauswertung Führungsverstärker TEST mit Sollwert

Muster Peter

30% (Defizite) 30% (Benefits) 1.0 (Wdiff) 1.0 (Var.)

Darstellung aller Kompetenzen mit entsprechenden Prozessen:

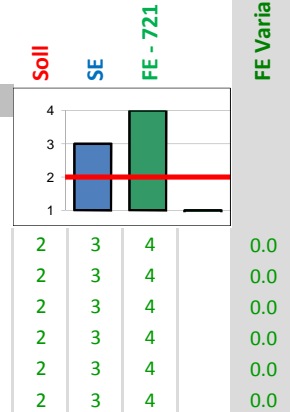
- Rote Zeilen = markanteste negative Abweichungen
- Grüne Zeilen = markanteste positive Abweichungen
- Blau hinterlegte Nummer = SE markant höher als die FE
- Grün hinterlegte Nummer = FE markant höher als die SE
- Orange Varianz = markante Differenz innerhalb der FE's

Skalierung:
 4 = trifft sehr stark / immer zu (++)
 3 = trifft stark / oft zu (+)
 2 = trifft wenig / selten zu (-)
 1 = trifft gar nicht / nie zu (--)

Entscheiden und Umsetzen

Die Führungskraft trifft Entscheidungen, die zu guten Ergebnissen führen. Sie bindet die Betroffenen sinnvoll ein. Entscheidungen werden zeitgerecht getroffen, sachliche begründet, verständlich kommuniziert und konsequent umgesetzt. Die Summe der Entscheidungen bringt die erwarteten Ergebnisse.

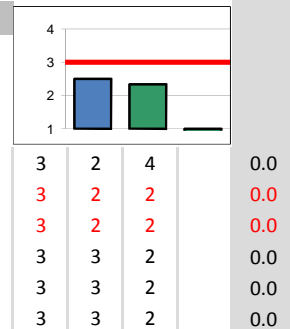
- 1 Analysiert die Ausgangssituation, was ist es genau für ein Problem, wer ist daran beteiligt, was hat es für eine Bedeutung.
- 2 Sammelt Information, entwickelt Lösungsalternativen, bewertet die Qualität inkl. Konsequenzen bei deren Umsetzung.
- 3 Nutzt das kreative Potenzial seiner Mitarbeiter, bindet diese entsprechend stark in den Entscheidungsprozess ein und baut die erforderlichen Handlungen in die Entscheidung ein.
- 3 Trifft seine Entscheidungen im richtigen Verhältnis von Gefühl und Vernunft, dh. kognitiv abgestützt und in Übereinstimmung mit seiner Intuition.
- 4 Fordert die entschiedenen Massnahmen und Vorgehensweisen konsequent ein und überprüft die getroffenen Entscheidungen an den tatsächlichen Ergebnissen.
- 5 Entscheidet zeitlich der Situation angemessen, nachvollziehbar, verantwortungsbewusst und informiert sachlich darüber.



Arbeitsmethodik und Zeitmanagement

Die Führungskraft verfügt über ein effektives und effizientes Arbeits- und Zeiterhalten. Sie erledigt ihre persönlichen Aufgaben und das Tagesgeschäft priorisiert, strukturiert und organisiert. Sie schafft es ausreichend Zeit für die wesentlichen Dinge zu haben. Sie delegiert so viel wie möglich und gibt klare Anweisungen. Sie ist persönlich in der Balance.

- 1 Strukturiert Aufgaben und bringt sie in einen sachlogischen Zusammenhang und eine sinnvolle Reihenfolge.
- 2 Massnahmen werden effizient vorbereitet, ergebnisorientiert definiert, schriftlich geplant und zielgerichtet umgesetzt.
- 3 Delegiert und beauftragt so viel wie möglich und setzt die vorhandenen Ressourcen stärkeorientiert ein.
- 3 Hat seine Ablagen, Dokumente, Informationen und Daten organisiert, hat jederzeit den Überblick und findet alles schnell.
- 4 Hat ein professionelles Zeitmanagement, welches klare Prioritäten setzt und ausreichend Zeit für die wesentlichen Führungsaufgaben sicherstellt.
- 5 Verfügt über eine Arbeitshaltung, die mit hoher Belastung, Fremdsteuerung, Zielkonflikten und Stresssituationen umgehen kann.



Lernpotenzial und Ziele Muster

Muster Peter

Führungskompetenz	Mein Lernpotenzial Indikator, den ich verbessern will	Mein Entwicklungsschritt Was unternehme, verändere ich konkret?	OK wann?
Vision, Mission und Strategie			
Für Ziele und Ergebnisse sorgen			
Anforderungen und Kompetenzen			
Konzentration auf das Wesentliche			
Beitrag zum Ganzen			
Vertrauen und Glaubwürdigkeit			
Initiative, Verantwortung und Macht			
Wertehaltungen und Motivation			
Chancen- und Lösungsorientierung			
Selbstmanagement			

Lernpotenzial und Ziele Muster

Muster Peter

Führungskompetenz	Mein Lernpotenzial Indikator, den ich verbessern will	Mein Entwicklungsschritt Was unternehme, verändere ich konkret?	OK wann?
Kommunikation			
Zusammenarbeit und Kooperation (Team)			
Mitarbeiter fordern und fördern			
Leistungsbeurteilung			
Besprechungen und Information			
Planen und Organisieren			
Wirksamkeit und Resultatorientierung			
Kontrollieren und Korrigieren			
Entscheiden und Umsetzen			
Arbeitsmethodik und Zeitmanagement			

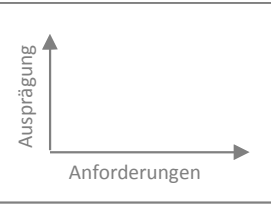
Statistiken / Analyse Test FV

Muster Peter

Die Statistikseite dient in erster Linie zur Erhebung des Einschätzungsverhaltens von Selbst- und Fremdeinschätzern. Besonderes Augenmerk gilt dabei der Prüfung, ob konstante Beurteilungsfehler vorliegen.

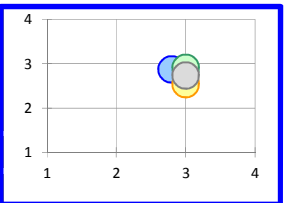
Anforderungsprofil

	Werte	++	+	-	--	Total	Ø
Übersicht	Strategisch	1	2	2		5	2.80
	Persönlich	1	3	1		5	3.00
	Interaktiv	1	3	1		5	3.00
	Operativ	1	3	1		5	3.00
	Total	4	11	5		20	2.95
	Anteil in Prozent (gerundet)		20%	55%	25%	0%	



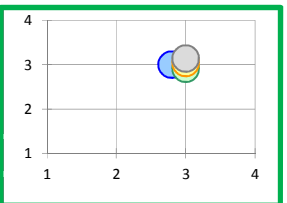
Selbsteinschätzung

	Werte	++	+	-	--	Total	Ø
Details SE	Strategisch	11	9	5	5	30	2.87
	Persönlich	15		12	3	30	2.90
	Interaktiv	9	6	7	8	30	2.53
	Operativ	1	21	7	1	30	2.73
	Total	36	36	31	17	120	2.76
	Anteil in Prozent (gerundet)		30%	30%	26%	14%	

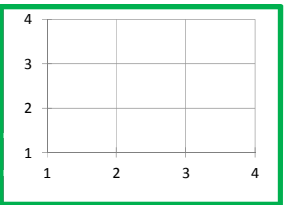


Fremdeinschätzung

	Werte	++	+	-	--	Total	Ø
Details FE I	Strategisch	12	8	8	2	30	3.00
	Persönlich	11	7	10	2	30	2.90
	Interaktiv	11	9	10		30	3.03
	Operativ	16	2	12		30	3.13
	Total	50	26	40	4	120	3.02
	Anteil in Prozent (gerundet)		42%	22%	33%	3%	



	Werte	++	+	-	--	Total	Ø
Details FE II	Strategisch						
	Persönlich						
	Interaktiv						
	Operativ						
	Total						
	Anteil in Prozent (gerundet)						



COPYRIGHT: COMPRO+® ist urheberrechtlich geschützt. Unbefugte Vervielfältigung, unbefugter Vertrieb oder unbefugte Verwendung dieses Programms oder eines Teils davon sind strafbar. Gleiches gilt für die abgebildete Methodik und die im Programm zur Verfügung gestellten Inhalte (insbesondere Kompetenzmodelle). Die Inhalte sind entweder Eigentum der Auftraggeber bzw. Lizenznehmer oder, wenn nicht explizit erwähnt, der INOLUTION Innovative Solution AG. Zuwiderhandlung wird sowohl straf- als auch zivilrechtlich verfolgt und kann schwere Strafen und Schadenersatzforderungen zur Folge haben. Weitere Informationen zu COMPRO+® erhalten Sie unter www.inolution.com, www.comproplus.net oder bei ihrem akkreditierten Partner.