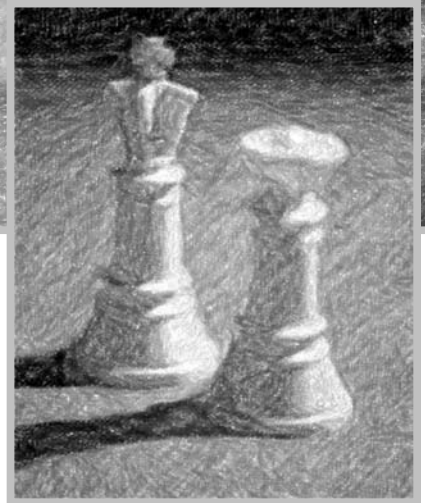


Leadership Circle

Karl Muster - Berichtauszug

Muster AG



Einführung

Auf den folgenden Seiten finden Sie Auszüge aus dem Feedback Report des Leadership Circle von Wildenmann Tools and Services.

Aufbau des Berichts

Der Bericht greift die dem Verfahren zugrundeliegende Struktur auf, in dem die Einschätzungen auf die verschiedenen Bereiche – Grundhaltung, Persönlichkeit, Kompetenzen, Handlungsbereiche und Spin-Out Faktoren – verdichtet werden. Jeder dieser Bereiche wird durch eine bestimmte Anzahl von Dimensionen repräsentiert, die ihrerseits wieder durch Aussagen beschrieben werden. Die genaue Zusammensetzung der Dimensionen können dem tabellarischen Anhang entnommen werden.

Die Auswertung der Daten im Bericht erfolgt auf Dimensionsebene, wobei die jeweiligen Einschätzergruppen farblich gekennzeichnet werden.

Dabei steht **blau** stets für die Mitarbeitereinschätzung, **grün** für die Kollegen, **rot** für das Vorgesetztenfeedback und **schwarz** für die Selbsteinschätzung. Die aufgeführten Daten werden, zur leichteren Orientierung, durch Linien miteinander verbunden. Entscheidend für die Interpretation sind jedoch die Symbole und Farben für die verschiedenen Befragungsgruppen.

Individuell zugeschnittene Fragen

Die Aussagen zu den Handlungsbereichen fokussieren sehr stark auf die Mitarbeiterführung. Deshalb wurden diese Aussagen nur den Mitarbeitern zur Einschätzung vorgelegt, da nur von dieser Gruppe selbst ein inhaltlich wertvolles Feedback kommen kann.

Anonymität der Einschätzer

Für Kollegen und Mitarbeiter wird die Anonymität dadurch gewährleistet, dass in dieser Auswertung Aussagen in Form von Mittelwerten nur dann dargestellt werden, wenn jeweils mindestens 3 Einschätzungen vorliegen. Das Feedback des Vorgesetzten ist dagegen nicht anonym, da in der Regel nur der direkte Vorgesetzte ein Feedback abgibt. Zudem muss der direkte Vorgesetzte aufgrund seiner Positionsmacht keine negativen Folgen eines offenen Feedbacks befürchten.

Skala

Alle Items werden auf einer 7'er-Skala von "trifft nicht zu" bis "trifft zu" eingeschätzt. Die Einschätzer hatten zudem die Möglichkeit durch ein weiteres Ankreuzfeld Aussagen zu übergehen, zu denen Sie keine Bewertung vornehmen konnten.

Dialog mit den Feedbackgebern

Offene Fragen zu oder Probleme mit den Ergebnissen des Leadership Circle sollten im Dialog mit den Befragten geklärt werden, sei es im Rahmen von Round-Table Meetings oder im persönlichen Gespräch. Auch wenn es verständlicherweise eine gewisse Hemmschwelle zu überwinden gilt, ist es unverzichtbar, mit den Feedbackgebern über die Ergebnisse des Leadership Circle zu sprechen. Das Zustandekommen der Einschätzungen wird nur durch die Diskussion mit den Beteiligten nachvollziehbar. Der Leadership Circle dient somit auch als Initialgeber einer offeneren Feedbackkultur.

Wenn Sie Fragen und Anmerkungen zum Leadership Circle haben oder sich über weitere Leistungen informieren möchten, können Sie sich gerne direkt mit uns in Verbindung setzen. Unsere Adresse:

Wildenmann Tools & Services
In der Au 12
D-76307 Karlsbad

Tel.: +49 (7202) 93 50 50
e-mail: tools@wildenmann.com

Dimensionsübersicht

Auf dieser Seite finden Sie eine detaillierte Darstellung über die gemittelten Einschätzungen der Feedbackgeber auf Dimensionsebene exemplarisch für die Bereiche Grundhaltung und Persönlichkeit.

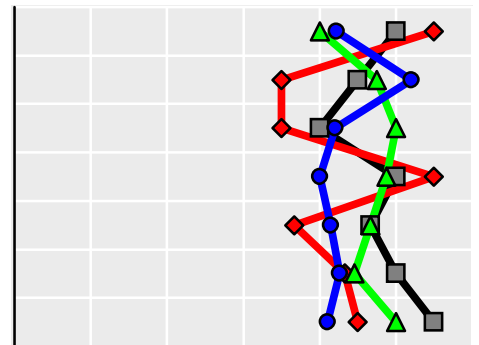
I. Grundhaltung

trifft
nicht zu

trifft
zu

1 2 3 4 5 6 7

1. Passion fürs Lernen
2. Gestaltungswille
3. Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen
4. Veränderungsbereitschaft
5. Maßstäbe setzen
6. Es-geht-Haltung
7. Toleranz und Offenheit



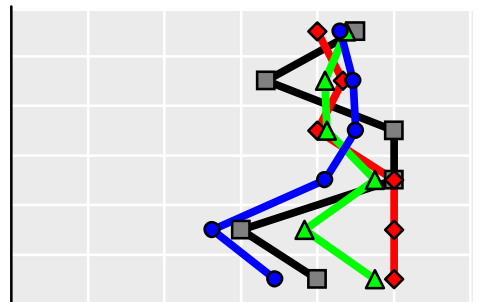
II. Persönlichkeit

trifft
nicht zu

trifft
zu

1 2 3 4 5 6 7

1. Analysefähigkeit
2. Intuition und Auffassungsgabe
3. Einfühlungsvermögen
4. Selbstvertrauen
5. Risikofähigkeit
6. Zentriertheit



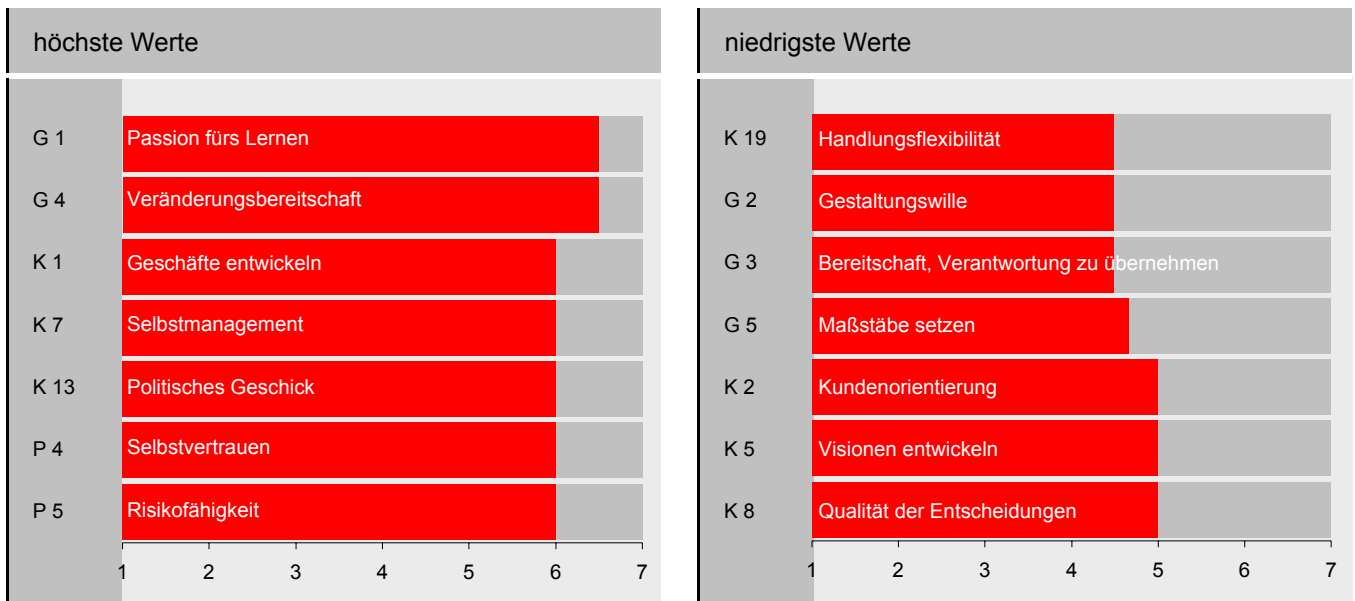
■ Selbst ◆ Vorgesetzter
▲ Kollegen ● Mitarbeiter

Höchste und niedrigste Werte

Im Folgenden werden die 7 höchsten und niedrigsten Werte auf Dimensionsebene am Beispiel der Vorgesetzteninschätzung aufgeführt. Dargestellt werden die insgesamt besten und schwächsten Dimensionen aus den Bereichen Grundhaltung (G), Persönlichkeit (P), Kompetenzen (K) und Handlungsbereiche (H). Zur Kennzeichnung der Dimensionen folgt nach dem entsprechendem Kürzel für den Bereich die Dimensionsnummer.

Die Reihenfolge der Nennung wird durch folgende Kriterien bestimmt: Zunächst ist natürlich die Höhe der Bewertung ausschlaggebend. Sind mehrere in Frage kommenden Dimensionen gleich hoch bewertet worden, so werden zuerst Dimensionen der Handlungsbereiche, dann der Kompetenzen und der Grundhaltung und zuletzt Dimensionen der Persönlichkeit ausgewiesen.

Höchste und niedrigste Vorgesetztenwerte

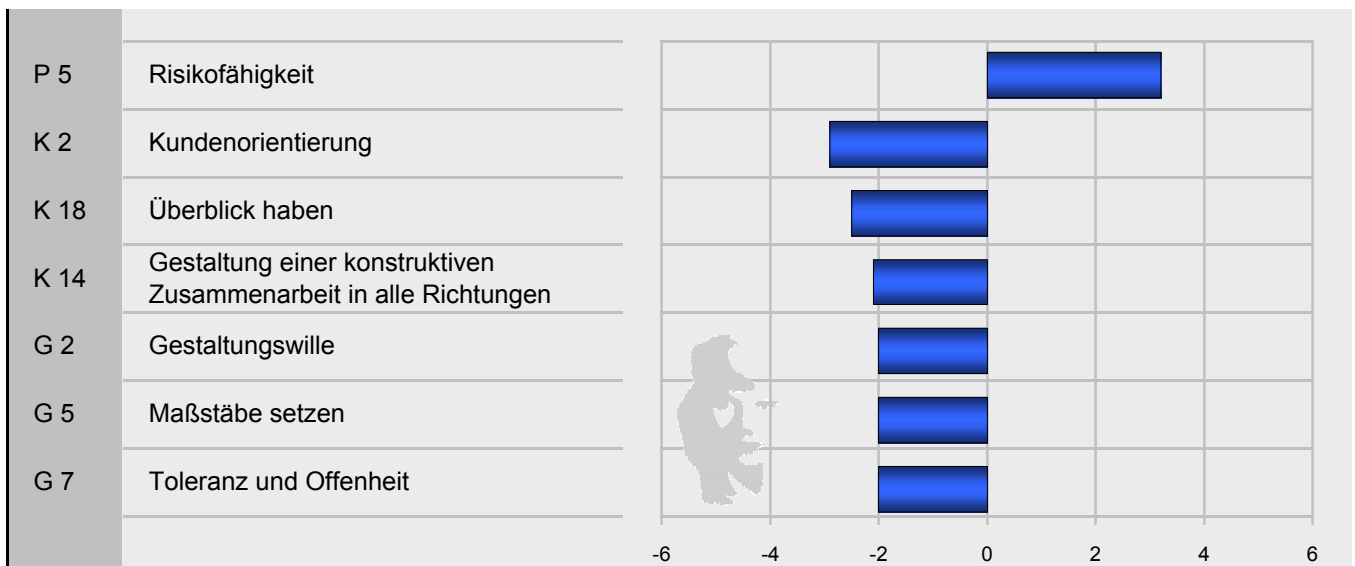


Größte Abweichungen zur Fremdeinschätzung

Die Darstellung der größten positiven wie negativen Abweichungen der Selbsteinschätzung zu den Ergebnissen der Fremdeinschätzung bezüglich der Bereiche Grundhaltung, Persönlichkeit, Handlungsbereiche und Kompetenzen am Beispiel der Mitarbeitereinschätzung zeigt, ob es bei bestimmten Dimensionen einen Diskussionsbedarf mit den Feedbackgebern gibt. Insbesondere die Konstellation hohe Selbsteinschätzung und niedrige Fremdeinschätzung sollte mit den Feedbackgebern im Gespräch thematisiert werden. Hier kann ein sogenannter "Blind Spot" - ein Blinder Fleck vorliegen.

Die Länge der Balken entspricht der Differenz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung, wobei der Nullpunkt die Selbsteinschätzung repräsentiert. Positive Werte geben an, dass die Einschätzung der Feedbackgeber einen höheren Wert aufweist als die Selbsteinschätzung. Ist z.B. der Wert der Selbsteinschätzung einer Dimension 4 und der Wert der Fremdeinschätzung 5, so wird in der Grafik ein Wert von +1 ausgewiesen. In der Darstellung wird bewusst auf eine Angabe der Höhe der Werte verzichtet, da alleine die Differenz zwischen realer Fremdwirkung und vermuteter Fremdwirkung (=Selbsteinschätzung) analysiert werden soll.

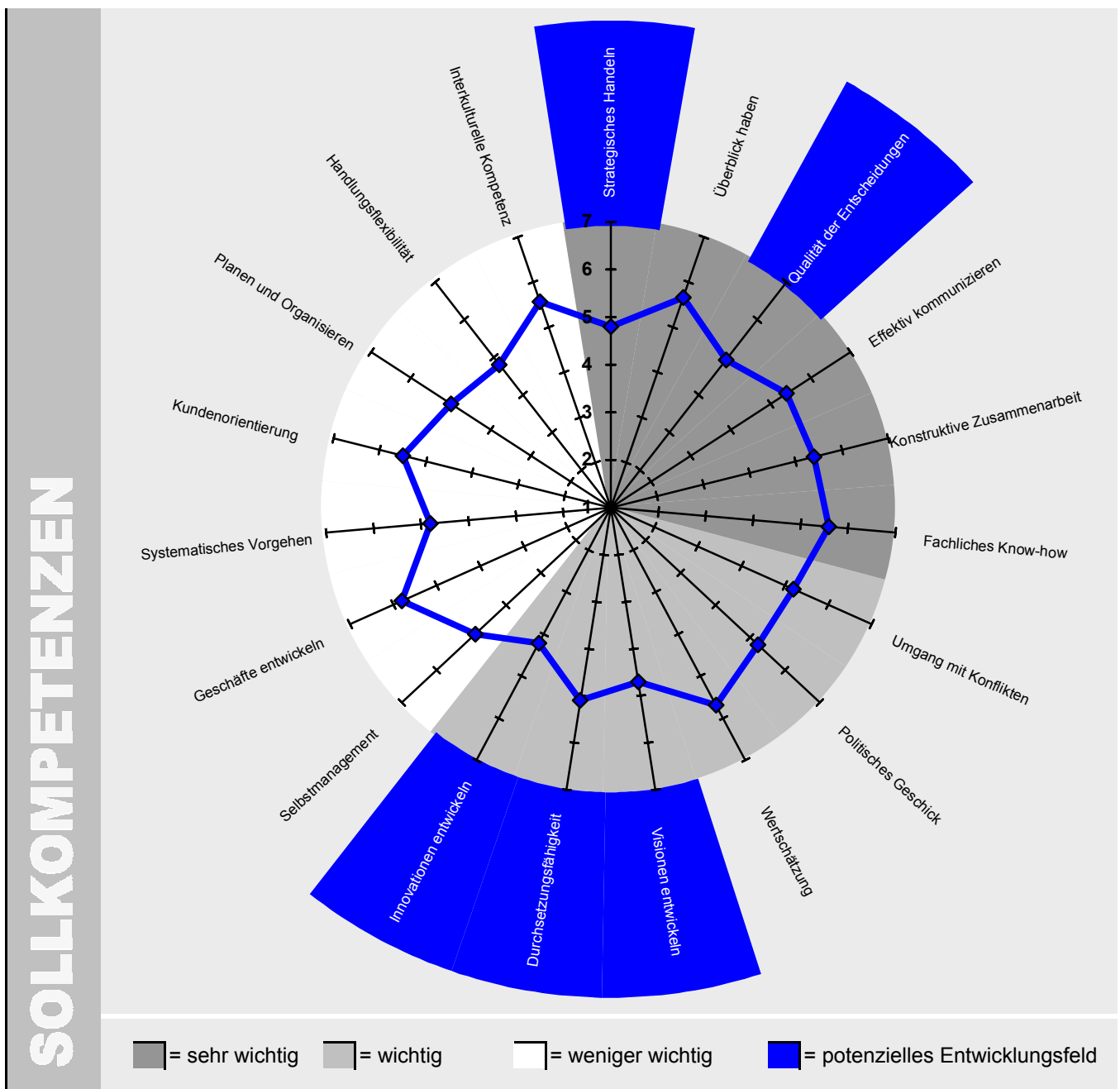
Größte Abweichungen zur Mitarbeitereinschätzung



Wichtige Kompetenzen

Wichtige Kompetenzen aus Kollegensicht







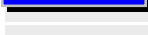
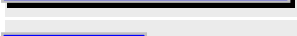
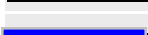
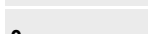

Die Darstellung der potenziellen Entwicklungsfelder - illustriert am Beispiel der Mitarbeiterereinschätzung - resultiert aus den im Fragebogen zu den Kompetenzen vergebenen Wichtigkeitspunkten. Hierbei wird unterschieden in sehr wichtig (grau), wichtig (hellgrau) und weniger wichtig (weiß). Die fünf von den jeweiligen Feedbackgebern am niedrigsten eingeschätzten Kompetenzen aus den Bereichen wichtig oder sehr wichtig werden als potenzielle Entwicklungsfelder gekennzeichnet.



Veränderungswünsche der Mitarbeiter

In den Einschätzungsbögen des Leadership Circle können Mitarbeiter bis zu drei Handlungsbereiche benennen, in denen sie sich eine Veränderung wünschen. In der unten stehenden Grafik ist die Häufigkeit der Nennung als Veränderungswunsch je Handlungsbereiche dargestellt.

Rechts neben der Grafik finden Sie den Durchschnittswert der Mitarbeiterereinschätzung.

| Handlungsbereiche | Anzahl der Nennungen | MA-Wert |
|---|--|---------|
| 1. Klare Zielvorstellungen entwickeln |  3 | 4,90 |
| 2. Informationsmanagement |  1 | 5,00 |
| 3. Veränderungsbereitschaft erzeugen |  2 | 5,30 |
| 4. Eine Es-geht-Haltung erzeugen |  1 | 4,78 |
| 5. Die Menschen für die Absicht mobilisieren |  1 | 5,60 |
| 6. Ein Handlungskorsett aufbauen |  1 | 5,14 |
| 7. Kompetenzen und Verantwortungsbereiche klar festlegen |  1 | 5,50 |
| 8. Motivierend Ziele vereinbaren |  2 | 5,53 |
| 9. Durch Coaching die Zielerreichung unterstützen |  1 | 4,64 |
| 10. Zielerreichung und Entwicklung der Mitarbeiter beurteilen |  1 | 5,23 |
| 11. Auswahl von Mitarbeitern | 0 | 5,29 |
| 12. Leistungsstarke Teams entwickeln |  1 | 5,29 |

Entwicklungsfelder

Die Ergebnisse der vorangegangenen Darstellungen werden auf der nächsten Seite weiter verdichtet, so dass die Auswahl von Entwicklungsfeldern dokumentiert werden kann und nachvollziehbar bleibt. Um eine möglichst kompakte Darstellung zu erreichen, werden keine Werte angegeben, sondern lediglich Dimensionsbezeichnungen verwendet.

Auf der folgenden Seite sind diejenigen Dimensionen in der Farbe der entsprechenden Feedbackgebergruppe gekennzeichnet, die als einer der niedrigsten Werte, als Blind Spot - eine der größten negativen Abweichungen zur Selbsteinschätzung - oder als potenzielles Entwicklungsfeld identifiziert wurden. Darüber hinaus werden die drei Handlungsbereiche markiert, die von den Mitarbeitern am häufigsten als Veränderungswunsch genannt werden.

In der rechten Spalte "persönliches Entwicklungsfeld" können durch Ankreuzen Dimensionen ausgewählt werden, die als persönliches Entwicklungsfeld in Frage kommen (z.B. wenn sie in der Tabelle mehrfach genannt werden). Die grau dargestellten Flächen stehen für Bereiche, die in diesem Kapitel nicht betrachtet oder von Einschätzergruppen nicht bewertet werden.

Die ausgewählten Entwicklungsfelder (maximal sieben) werden in die Liste auf dieser Seite eingetragen. Wichtige Hinweise bei der Auswahl der persönlichen Entwicklungsfelder können auch die Werte der Spin-Out Faktoren liefern.

| Ausgewählte Entwicklungsfelder | |
|--------------------------------|---------------------------------|
| 1. | ENTWICKLUNGS- FELDER |
| 2. | |
| 3. | |
| 4. | |
| 5. | |
| 6. | |
| 7. | |

Entwicklungsfelder

| Veränderungswünsche der Mitarbeiter | | | | | | | | | | | Persönliches Entwicklungsfeld |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------------|
| Potenzielle Entwicklungsfelder aus Wichtigkeit | | | | | | | | | | | |
| Abweichungen zur Selbsteinschätzung | | | | | | | | | | | |
| Niedrigste Werte | | | | | | | | | | | |
| Grundhaltung | M | K | V | M | K | V | M | K | V | M | |
| 1. Passion fürs Lernen | | ■ | | | ■ | | | | | | |
| 2. Gestaltungswille | | | ■ | | | ■ | | | | | |
| 3. Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen | | | ■ | | | ■ | | | | | |
| 4. Veränderungsbereitschaft | | | | | | | | | | | |
| 5. Maßstäbe setzen | | | ■ | | | ■ | | | | | |
| 6. Es-geht-Haltung | | | | | | | | | | | |
| 7. Toleranz und Offenheit | | | | ■ | | ■ | | | | | |
| Persönlichkeit | | | | | | | | | | | |
| 1. Analysefähigkeit | | ■ | | | | | | | | | |
| 2. Intuition und Auffassungsgabe | | ■ | | | | | | | | | |
| 3. Einfühlungsvermögen | | ■ | | | ■ | | | | | | |
| 4. Selbstvertrauen | | | | | | | | | | | |
| 5. Risikofähigkeit | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 6. Zentriertheit | ■ | | | | | | | | | | |
| Kompetenzen | | | | | | | | | | | |
| 1. Geschäfte entwickeln | | | | | | | | | | | |
| 2. Kundenorientierung | | | ■ | | ■ | ■ | | ■ | ■ | | |
| 3. Positiver Umgang mit Konflikten | | | | | | | | ■ | | | |
| 4. Effektiv kommunizieren | | | | | | | | ■ | | | |
| 5. Visionen entwickeln | ■ | ■ | ■ | | | | ■ | | ■ | | |
| 6. Strategisches Handeln | ■ | | | ■ | | | ■ | ■ | | | |
| 7. Selbstmanagement | | | | | | | | | | | |
| 8. Qualität der Entscheidungen | | | ■ | | | | ■ | ■ | | | |
| 9. Planen und Organisieren | | | | | | | | ■ | | | |
| 10. Systematisches Vorgehen | | | | | | | | ■ | | | |
| 11. Konfrontation und Durchsetzungsfähigkeit | | | | | | | ■ | | ■ | | |
| 12. Wertschätzung vermitteln | | | | | | | | | | | |
| 13. Politisches Geschick | | | | | | | | | | | |
| 14. Konstruktive Zusammenarbeit gestalten | | | | | | ■ | | | ■ | | |
| 15. Interkulturelle Kompetenz | | | | | | | | | | | |
| 16. Innovationen und Innovationsklima entwickeln | ■ | ■ | | ■ | | | ■ | | ■ | | |
| 17. Fachliches Know-how | | | | | | | | | | | |
| 18. Überblick haben | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| 19. Handlungsflexibilität | | | ■ | | | | | | | | |
| Handlungsbereiche | | | | | | | | | | | |
| 1. Klare Zielvorstellungen entwickeln | | | | ■ | | | | | | ■ | |
| 2. Informationsmanagement | | | | | | | | | | | |
| 3. Veränderungsbereitschaft erzeugen | | | | | | | | | | ■ | |
| 4. Eine Es-geht-Haltung erzeugen | ■ | | | | | | | | | | |
| 5. Die Menschen für die Absicht mobilisieren | | | | | | | | | | | |
| 6. Ein Handlungskorsett aufbauen | | | | | | | | | | | |
| 7. Kompetenzen klar festlegen | | | | | | | | | | | |
| 8. Motivierend Ziele vereinbaren | | | | | | | | | | ■ | |
| 9. Durch Coaching Zielerreichung unterstützen | ■ | | | | | | | | | | |
| 10. Zielerreichung und Entwicklung beurteilen | | | | ■ | | | | | | | |
| 11. Auswahl von Mitarbeitern | | | | | | | | | | | |
| 12. Leistungsstarke Teams entwickeln | | | | | | | | | | | |