



Standard - Kompetenzmodell: Verkaufsleiter - Full 360 Feedback Report

für Suzanne Sample

2/1/2016

[Das Modell Überblick](#)

[Allgemeine Zusammenfassung](#)

[Kompetenz Ergebnisse](#)

[Bemerkungen](#)

[Am höchsten und am niedrigsten beurteilte Verhaltensweisen](#)

[Entwicklungsvorschläge](#)

[Handlungsplanung](#)

[Anhang: Detaillierte Ergebnisse](#)



Copyright © 1999-2015 Bigby, Havis & Associates, Inc. gemäss dem Assess Systems, Dallas, TX, USA. Alle Rechte vorbehalten.

personalmentor
Frank Diedrich
www.personalmentor.de
Mobil 0151-21282685

Standard-Kompetenzmodell: Verkaufsleiter (Deutsch)	
Entscheidungsstärke	Gute Entscheidungen souverän und unter optimalem Zeitaufwand zu treffen.
Ergebnisorientiertes Handeln	Von sich und dem Unternehmen das Erreichen oder Übertreffen vorher festgelegter Ziele einfordern.
Kundenorientierung	Kundenbedürfnisse vorausszusehen und Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, zu fördern oder zu unterstützen, die die Kundenerwartungen übertreffen.
Belastbarkeit	Professioneller und positiver Umgang mit Problemen, Druck und Stress am Arbeitsplatz.
Verkäuferische Überzeugungskraft	Anderer überzeugen, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu erwerben.
Zielorientierte Führung	Anderer führen und motivieren, um die Unternehmensziele und individuelle Zielsetzungen zu erreichen.
Motivationskraft	Anderer zu guten Leistungen anzusprechen, indem Begeisterung und Leidenschaft für gute Arbeit aktiv vermittelt werden.
Verhandlungsführung	Die Bedürfnisse und Motive beider Parteien erkennen und Win-Win-Situationen für beide Seiten erzielen.
Präsentationsfähigkeiten	Über die Fähigkeit verfügen, in einem offiziellen Rahmen effektiv mit den Zuhörern zu kommunizieren.

Standard-Kompetenzmodell: Verkaufsleiter (Deutsch)

Zusammenfassung Ihrer Kompetenz Bewertungen

| = ALLE
 * = Selbst (1)
 ⊕ = Vorgesetzte (3)
 □ = Kollege (3)
 ▽ = Mitarbeiter (3)
 ⋯ = Anderes (3)

Kompetenz	Durchschnittliche Punktzahl					Nach Gruppe	↑↓	📄					
	1	2	3	4	5				1	2	3	4	5
Entscheidungsstärke	----- ----- ----- ----- -----					3.24	----- ----- ----- ----- -----					3	
Ergebnisorientiertes Handeln	----- ----- ----- ----- -----					2.67	----- ----- ----- ----- -----					9	•
Kundenorientierung	----- ----- ----- ----- -----					2.95	----- ----- ----- ----- -----					7	•
Belastbarkeit	----- ----- ----- ----- -----					3.02	----- ----- ----- ----- -----					6	
Verkäuferische Überzeugungskraft	----- ----- ----- ----- -----					4.14	----- ----- ----- ----- -----					1	
Zielorientierte Führung	----- ----- ----- ----- -----					2.91	----- ----- ----- ----- -----					8	•
Motivationskraft	----- ----- ----- ----- -----					3.04	----- ----- ----- ----- -----					5	
Verhandlungsführung	----- ----- ----- ----- -----					3.14	----- ----- ----- ----- -----					4	
Präsentationsfähigkeiten	----- ----- ----- ----- -----					4.07	----- ----- ----- ----- -----					2	

↑↓ Diese Spalte zeigt die Rangliste Ihrer Ergebnisse für jede Kompetenz, beginnend mit Ihrem höchsten Ergebnis bis zu Ihrem niedrigsten. (1 -9)

📄 Detaillierte Ergebnisse für jede Kompetenz finden sich auf den folgenden Seiten. Assess 360 hat versucht, auf Grundlage dieser Ergebnisse diejenigen Kompetenzen zu bestimmen, die Sie in Ihrem Entwicklungsplan zuerst berücksichtigen sollten. Auf dieser Grundlage finden sich für folgende Kompetenzen Entwicklungsempfehlungen in diesem Bericht:

- Ergebnisorientiertes Handeln
- Zielorientierte Führung
- Kundenorientierung

Relativer Rang der Kompetenz

9	8	7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Niedrig..... Hoch

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

Entscheidungsstärke

Gute Entscheidungen souverän und unter optimalem Zeitaufwand zu treffen.

Menschen mit dieser Kompetenz treffen vernünftige Entscheidungen mit Überzeugung und optimalem Zeitaufwand. Nach der Betrachtung von Alternativen und möglichen Konsequenzen entscheiden sie sich für eine Vorgehensweise und übernehmen die Verantwortung für ihre Entscheidungen.

Kompetenz Punktzahl						
Gruppe	1	2	3	4	5	Ergebnis
Alle						3.24
Selbst	*					3.17
Vorgesetzte	⊕					3.06
Kollege	□					3.33
Mitarbeiter	▽					3.22
Anderes	⚡					3.33

Verhaltens-Stärken und Schwächen Vergleichsschlüssel: + = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75 - = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	Anderes	ALLE
	1. Übernimmt Eigenverantwortung für das Treffen von Entscheidungen	+	+	+	+	+
2. Wägt auf vernünftige Art und Weise Alternativen und mögliche Konsequenzen sorgfältig ab						
3. Trifft gut begründete Entscheidungen	+	+	+	+	+	+
4. Trifft Entscheidungen rechtzeitig						
5. Trifft Entscheidungen mit Überzeugung und hinterfragt diese nicht, ohne wesentliche neue Informationen zu haben	-	-	-	-	-	-
6. Handelt selbstbewusst aufgrund seiner/ihrer Entscheidungen						

() = Keine Beurteilung

Siehe Anhang für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

Relativer Rang der Kompetenz

9	8	7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Niedrig..... Hoch

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

Ergebnisorientiertes Handeln

Von sich und dem Unternehmen das Erreichen oder Übertreffen vorher festgelegter Ziele einfordern.

Menschen, die ergebnisorientiert handeln, legen Ziele fest oder tragen zu deren Festlegung bei. Sie übernehmen Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens und lassen auch dann nicht von einem Ziel ab, wenn sie mit Hindernissen konfrontiert werden.

Kompetenz Punktzahl						
Gruppe	1	2	3	4	5	Ergebnis
Alle						2.67
Selbst						3
Vorgesetzte						2.67
Kollege						2.67
Mitarbeiter						2.33
Anderes						3

Verhaltens-Stärken und Schwächen Vergleichsschlüssel: + = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75 - = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	Anderes	ALLE
	1. Fordert sich selbst und das Unternehmen, sich hohe Ziele zu setzen					
2. Setzt realistische Ziele oder hilft dabei, angemessene Ziele zu setzen						
3. Strengt sich persönlich an und arbeitet hart, um Ergebnisse zu erzielen						
4. Gibt nicht leicht auf, ist konsequent						
5. Überwindet Hürden, um Ergebnisse zu erzielen						
6. Liefert die angestrebten Ergebnisse						

() = Keine Beurteilung

Siehe Anhang für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

Relativer Rang der Kompetenz

9	8	7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Niedrig..... Hoch

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

Kundenorientierung

Kundenbedürfnisse vorzusehen und Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, zu fördern oder zu unterstützen, die die Kundenerwartungen übertreffen.

Menschen mit einer starken Kundenorientierung haben den Wunsch, den Kunden zufrieden zu stellen und versuchen, seine Bedürfnisse zu antizipieren. Sie treiben ihre Kollegen und Mitarbeiter an, mehr als gewünscht wird zu leisten, um die Kundenzufriedenheit zu gewährleisten.

Kompetenz Punktzahl						
Gruppe	1	2	3	4	5	Ergebnis
Alle						2.95
Selbst						3.8
Vorgesetzte						3.8
Kollege						2.6
Mitarbeiter						2.6
Anderes						2.8

Verhaltens-Stärken und Schwächen Vergleichsschlüssel: + = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75 - = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	Anderes	ALLE
	1. Sammelt aktiv Informationen über Geschäftsbereiche der Kunden und bemüht sich, ihre Geschäftsperspektiven zu verstehen	+	+	-	-	
2. Legt Wert auf die Bedürfnisse, Vorschläge und das Feedback von Kunden	+	+	-	-		
3. Antizipiert die Bedürfnisse des Kunden			+	+	-	+
4. Entwickelt im Rahmen seines/ihres Arbeitsbereiches Produkte und Dienstleistungen, die die Bedürfnisse der Kunden erfüllen	+	+	-	-		
5. Setzt sich in seiner/ihrer Gruppe und dem gesamten Unternehmen dafür ein, die Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen	+	+	-	-		

() = Keine Beurteilung

Siehe Anhang für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

Relativer Rang der Kompetenz

9	8	7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Niedrig.....Hoch

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

Belastbarkeit

Professioneller und positiver Umgang mit Problemen, Druck und Stress am Arbeitsplatz.

Belastbare Menschen behalten eine positive Einstellung, auch wenn sie mit Frust, Druck oder Änderungen konfrontiert sind. Sie erholen sich schnell von Rückschlägen oder Hindernissen.

Kompetenz Punktzahl						
Gruppe	1	2	3	4	5	Ergebnis
Alle	-----					3.02
Selbst	*-----					2.75
Vorgesetzte	-----⊕					3.08
Kollege	-----□					2.92
Mitarbeiter	-----▽					3
Anderes	-----⚡					3.08

Verhaltens-Stärken und Schwächen Vergleichsschlüssel: + = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75 - = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	Anderes	ALLE
	1. Ist durchgehend positiv in seiner/ihrer Einstellung zur Arbeit	-				
2. Verhält sich durchgehend professionell, unabhängig von den Umständen	+					
3. Behält eine positive Einstellung bei, unabhängig von Stress und Frustrationen						
4. Erholt sich schnell von Enttäuschungen, Absagen, unerfüllten Erwartungen und anderen Rückschlägen	-			+		

() = Keine Beurteilung

Siehe Anhang für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

Relativer Rang der Kompetenz

9	8	7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Niedrig..... Hoch

Verkäuferische Überzeugungskraft

Andere überzeugen, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu erwerben.

Menschen mit dieser Kompetenz überzeugen andere, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu erwerben, ohne zu aggressiv oder penetrant zu sein. Sie überzeugen andere, weil sie die Vorteile ihres Produkts oder ihrer Dienstleistung bestmöglich verkaufen können. Sie kennen ihre Zielgruppe und passen ihre Überzeugungsmethoden entsprechend an. Sie sind selbstsicher, reagieren selbstbewusst auf Einwände und sind beharrlich.

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

Kompetenz Punktzahl						
Gruppe	1	2	3	4	5	Ergebnis
Alle	-----					4.14
Selbst	-----*					4.71
Vorgesetzte	-----⊕					4.1
Kollege	-----□					4.14
Mitarbeiter	-----▽					4.29
Anderes	-----⚡					4.05

Verhaltens-Stärken und Schwächen Vergleichsschlüssel: + = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75 - = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	Anderes	ALLE
	1. Hat den Mut und die Willensstärke zu verkaufen	+	+	+	+	+
2. Hat ein sehr gutes Wissen über das Produkt oder den Service, das er/sie verkaufen möchte	+	+	+	+	+	+
3. Versucht seine/ihre Zuhörer zu verstehen und passt seinen/ihren Stil an die Zuhörer an	+	+	+	+	+	+
4. Tritt in Verkaufsgesprächen oder Präsentationen überzeugend auf	+	+	+	+	+	+
5. Antizipiert und adressiert selbstsicher Einwände und Kaufwiderstände	+	+	+	+	+	+
6. Ist beharrlich und durchsetzungsfähig, ohne aufdringlich zu sein	+			+		
7. Kann andere sehr effektiv zum Kauf überzeugen	+					

() = Keine Beurteilung

Siehe Anhang für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

Relativer Rang der Kompetenz

9	8	7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Niedrig..... Hoch

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

Zielorientierte Führung

Andere führen und motivieren, um die Unternehmensziele und individuelle Zielsetzungen zu erreichen.

Menschen mit dieser Kompetenz führen und managen die Arbeit ihrer Mitarbeiter sehr effektiv. Sie setzen ihre Mitarbeiter bestmöglich ein, um die Zielsetzungen zu erfüllen und fördern die Leistung ihrer Teammitglieder durch Motivation und Leistungsfeedback. Sie delegieren Verantwortung an die Mitarbeiter.

Kompetenz Punktzahl						
Gruppe	1	2	3	4	5	Ergebnis
Alle	----- ----- ----- ----- -----					2.91
Selbst	*----- ----- ----- ----- -----					2.88
Vorgesetzte	⊕----- ----- ----- ----- -----					2.88
Kollege	□----- ----- ----- ----- -----					2.75
Mitarbeiter	▽----- ----- ----- ----- -----					2.75
Anderes	⚡----- ----- ----- ----- -----					3.25

Verhaltens-Stärken und Schwächen Vergleichsschlüssel: + = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75 - = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	Anderes	ALLE
	1. Hat den Wunsch, andere zu leiten und zu führen, und unternimmt die dafür erforderlichen Anstrengungen	-	-	+	+	
2. Arbeitet hart und zeigt hohe Leistungsbereitschaft, um seine Mitarbeiter dadurch zu motivieren, die Ziele zu erreichen	+	+				
3. Kennt die individuellen Stärken und Schwächen jedes Mitarbeiters und jeder Mitarbeiterin	+	+				
4. Teilt Teammitgliedern Aufgaben nach deren Fähigkeiten und Leistungsvermögen zu			-	-	+	
5. Ist fair und objektiv und bevorzugt niemand aufgrund von Sympathien			-	-	+	
6. Informiert, bildet seine/ihre Mitarbeiter aus und bereitet sie so vor, dass sie ihre Aufgaben bestmöglich erfüllen können	-	-	+	+		
7. Zieht Mitarbeiter für ihre Ergebnisse zur Verantwortung und ist in der Lage, falls angebracht, konstruktiv zu kritisieren oder andere notwendige Maßnahmen zu ergreifen	-	-	-	-	+	-
8. Übernimmt Verantwortung für den Erfolg oder den Misserfolg seiner/ihrer Gruppe, sowohl kollektiv als auch individuell					-	

() = Keine Beurteilung

Siehe Anhang für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

Relativer Rang der Kompetenz

9	8	7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Niedrig.....Hoch

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

Motivationskraft

Andere zu guten Leistungen anzuspornen, indem Begeisterung und Leidenschaft für gute Arbeit aktiv vermittelt werden.

Menschen mit dieser Kompetenz inspirieren und spornen andere an.

Kompetenz Punktzahl						
Gruppe	1	2	3	4	5	Ergebnis
Alle	----- ----- ----- ----- -----					3.04
Selbst	*----- ----- ----- ----- -----					3.25
Vorgesetzte	----- ----- ----- ----- -----					3.08
Kollege	----- ----- ----- ----- -----					3.17
Mitarbeiter	----- ----- ----- ----- -----					3.08
Anderes	----- ----- ----- ----- -----					2.83

Verhaltens-Stärken und Schwächen Vergleichsschlüssel: + = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75 - = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25						
	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	Anderes	ALLE
1. Zeigt persönliche Leidenschaft und besitzt die Selbstmotivation, hohe Leistungen zu erbringen						
2. Legt großen Wert darauf, ein hohes Level an Leidenschaft und Enthusiasmus in anderen zu wecken und kontinuierlich zu halten						
3. Motiviert jeden individuell	+					
4. Weckt bei den meisten Menschen, mit denen er/sie arbeitet, Begeisterung und Leidenschaft						

() = Keine Beurteilung

Siehe Anhang für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

Relativer Rang der Kompetenz

9	8	7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Niedrig.....Hoch

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

Verhandlungsführung

Die Bedürfnisse und Motive beider Parteien erkennen und Win-Win-Situationen für beide Seite erzielen.

Menschen mit der Kompetenz zur Verhandlungsführung suchen Lösungen, die für beide Parteien nutzbringend sind. Sie beeinflussen andere und überzeugen sie von ihrem Standpunkt, hören aber auch aufmerksam zu. Sie erzielen Vereinbarungen, die für beide Seiten vorteilhaft sind, ohne zu viele Zugeständnisse zu machen.

Kompetenz Punktzahl						
Gruppe	1	2	3	4	5	Ergebnis
Alle	----- ----- ----- ----- -----					3.14
Selbst	----- ----- ----- ----- -----					3.67
Vorgesetzte	----- ----- ----- ----- -----					3
Kollege	----- ----- ----- ----- -----					3.28
Mitarbeiter	----- ----- ----- ----- -----					3.06
Anderes	----- ----- ----- ----- -----					3.22

Verhaltens-Stärken und Schwächen Vergleichsschlüssel: + = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75 - = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25						
	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	Anderes	ALLE
1. Kann sich gut in die Schwierigkeiten und Ziele seiner Verhandlungspartner hineinversetzen						
2. Versteht es, seine Verhandlungspartner so zu beeinflussen, das sie die Probleme aus seinem/ihrem Blickwinkel betrachten lernen						
3. Versucht die Verhandlung so zu gestalten, dass für beide Seiten eine Win-Win-Situation entsteht						
4. Macht nicht so viele Zugeständnisse, dass die getroffene Vereinbarung für sein/ihr Unternehmen nicht mehr profitabel wäre	+	+	+	+	+	+
5. Fordert keine so hohen Zugeständnisse von der anderen Partei, dass diese nicht mehr von der Vereinbarung profitiert	+			+		
6. Erzielt Vereinbarungen, die langfristig für beide Seiten Vorteile bringen	+					

() = Keine Beurteilung

Siehe Anhang für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

Relativer Rang der Kompetenz

9	8	7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Niedrig.....Hoch

Starke Ablehnung = 1 ... Starke Zustimmung = 5

Präsentationsfähigkeiten*

Über die Fähigkeit verfügen, in einem offiziellen Rahmen effektiv mit den Zuhörern zu kommunizieren.

Menschen mit dieser Kompetenz können ihre Gedanken und Ideen klar artikulieren. Sie verwenden visuelle Präsentationsmittel, um Informationen strukturiert und logisch zu vermitteln. Sie bereiten sich gut vor, passen ihre Inhalte dem jeweiligen Publikum an und sind in ihren Darstellungen überzeugend.

Kompetenz Punktzahl						
Gruppe	1	2	3	4	5	Ergebnis
Alle						4.07
Selbst						4.5
Vorgesetzte						3.94
Kollege						4.28
Mitarbeiter						4.06
Anderes						4

Verhaltens-Stärken und Schwächen Vergleichsschlüssel: + = Mittlere Beurteilung liegt über 3,75 - = Mittlere Beurteilung liegt unter 2,25	Selbst	Vorgesetzte	Kollege	Mitarbeiter	Anderes	ALLE
	1. Ist in der Lage seine/ihre Gedanken und Ideen gut und klar zu organisieren und zu artikulieren	+	+	+	+	+
2. Verwendet visuelle Präsentationswerkzeuge, um Informationen klar und logisch zu vermitteln	+	+	+	+	+	+
3. Bereitet sich auf Präsentationen sorgfältig vor	+	+	+	+	+	+
4. Präsentiert den Zuhörern eine Mischung aus allgemeinen Themen und Details	+	+	+	+	+	+
5. Vermittelt Informationen auf verständliche Weise	+		+		+	+
6. Kann die Aufmerksamkeit der Zuhörer auf sich lenken und halten	+					

() = Keine Beurteilung

Siehe [Anhang](#) für aktuelle Ergebnisse und Vorlagenbereiche

Am höchsten und am niedrigsten beurteilte Verhaltensweisen

In diesem Bereich sind die 10 am höchsten und die 10 am niedrigsten bewerteten Verhaltensweisen aufgelistet. Mehr als 10 können es dann sein, wenn Verhaltensweisen verbunden wurden um eine Rangreihe zu erstellen.

Am höchsten beurteilte Verhaltensweisen	Am niedrigsten beurteilte Verhaltensweisen
<ol style="list-style-type: none"> 1. Hat ein sehr gutes Wissen über das Produkt oder den Service, das er/sie verkaufen möchte (4.83) (Verkäuferische Überzeugungskraft) 2. Trifft gut begründete Entscheidungen (4.58) (Entscheidungsstärke) 3. Bereitet sich auf Präsentationen sorgfältig vor (4.58) (Präsentationsfähigkeiten*) 4. Präsentiert den Zuhörern eine Mischung aus allgemeinen Themen und Details (4.5) (Präsentationsfähigkeiten*) 5. Hat den Mut und die Willensstärke zu verkaufen (4.5) (Verkäuferische Überzeugungskraft) 6. Antizipiert und adressiert selbstsicher Einwände und Kaufwiderstände (4.5) (Verkäuferische Überzeugungskraft) 7. Versucht seine/ihre Zuhörer zu verstehen und passt seinen/ihren Stil an die Zuhörer an (4.5) (Verkäuferische Überzeugungskraft) 8. Tritt in Verkaufsgesprächen oder Präsentationen überzeugend auf (4.25) (Verkäuferische Überzeugungskraft) 9. Macht nicht so viele Zugeständnisse, dass die getroffene Vereinbarung für sein/ihr Unternehmen nicht mehr profitabel wäre (4.25) (Verhandlungsführung) 10. Verwendet visuelle Präsentationswerkzeuge, um Informationen klar und logisch zu vermitteln (4.17) (Präsentationsfähigkeiten*) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trifft Entscheidungen mit Überzeugung und hinterfragt diese nicht, ohne wesentliche neue Informationen zu haben (1.83) (Entscheidungsstärke) 2. Zieht Mitarbeiter für ihre Ergebnisse zur Verantwortung und ist in der Lage, falls angebracht, konstruktiv zu kritisieren oder andere notwendige Maßnahmen zu ergreifen (2) (Zielorientierte Führung) 3. Kann sich gut in die Schwierigkeiten und Ziele seiner Verhandlungspartner hineinversetzen (2.67) (Verhandlungsführung) 4. Versteht es, seine Verhandlungspartner so zu beeinflussen, dass sie die Probleme aus seinem/ihrer Blickwinkel betrachten lernen (2.67) (Verhandlungsführung) 5. Versucht die Verhandlung so zu gestalten, dass für beide Seiten eine Win-Win-Situation entsteht (2.67) (Verhandlungsführung) 6. Fordert sich selbst und das Unternehmen, sich hohe Ziele zu setzen (2.67) (Ergebnisorientiertes Handeln) 7. Setzt realistische Ziele oder hilft dabei, angemessene Ziele zu setzen (2.67) (Ergebnisorientiertes Handeln) 8. Strengt sich persönlich an und arbeitet hart, um Ergebnisse zu erzielen (2.67) (Ergebnisorientiertes Handeln) 9. Gibt nicht leicht auf, ist konsequent (2.67) (Ergebnisorientiertes Handeln) 10. Überwindet Hürden, um Ergebnisse zu erzielen (2.67) (Ergebnisorientiertes Handeln) 11. Liefert die angestrebten Ergebnisse (2.67) (Ergebnisorientiertes Handeln)

Unten sind die Kompetenzen von der höchsten zur niedrigsten Punktzahl geordnet aufgeführt. Vorschläge zur Entwicklung für die drei niedrigsten Kompetenzen folgen unmittelbar auf dieser Seite. Sie können jedoch auch die Entwicklungsvorschläge für jede Kompetenz durch Klicken auf die Kompetenz einsehen .

1. [Verkäuferische Überzeugungskraft](#)
2. [Präsentationsfähigkeiten](#)
3. [Entscheidungsstärke](#)
4. [Verhandlungsführung](#)
5. [Motivationskraft](#)
6. [Belastbarkeit](#)
7. Kundenorientierung - *folgend*
8. Zielorientierte Führung - *folgend*
9. Ergebnisorientiertes Handeln - *folgend*

Ergebnisorientiertes Handeln

Ergebnisse in einem Unternehmen voranzutreiben bedarf mehr als nur eines persönlichen Bemühens. Positive Unternehmensergebnisse sind Resultat koordinierter Anstrengungen zahlreicher Personen. Führungskräfte, die durchweg hohe Leistung und Effektivität ihrer Mitarbeiter erzielen, identifizieren und fokussieren Ziele, die für das Unternehmen wesentlich sind. Sie übernehmen persönlich Verantwortung für die Zielerreichung des Unternehmens, fordern andere heraus, dasselbige zu tun und beharren trotz Hindernissen auf diese Ziele.

Identifizieren Sie das Ziel

Es wird immer viel zu tun geben, was Ihre Zeit und Energie erfordern wird. Um effektiv zu sein, werden Sie die wirklich wichtigen Dingen von den potentiellen Distraktoren unterscheiden müssen. Vor allem müssen Sie die Ergebnisse definieren, die Sie erzielen möchten. Während Sie diese Ziele festlegen, bedenken Sie, dass folgende Zielmerkmale besonders nützlich sind:

- **Spezifisch.** Setzen Sie Ziele, die eher spezifisch als allgemein sind. Ein konkretes Ziel, wie zum Beispiel "steigern Sie die Produktion um 10%" ist effektiver als ein allgemeines Ziel wie "tun Sie Ihr Bestes".
- **Öffentlich.** Jeder im Unternehmen sollte das Ziel, wichtige Meilensteine und Fortschritte kennen und verstehen.
- **Partizipativ.** Es ist wahrscheinlicher, dass Personen Ziele als ihre eigenen anerkennen, wenn sie selbst am Zielsetzungsprozess teilgenommen haben.
- **Herausfordernd, aber erreichbar.** Im allgemeinen führen höhere Ziele zu höheren Ergebnissen. Jedoch müssen Menschen daran glauben, dass das Ziel erreichbar ist, sonst werden sie sich nicht dafür verpflichten.
- **Messbar.** Fortschritte in Richtung Zielerreichung sollten durch objektive Standards messbar sein und Feedback zum Fortschritt sollte regelmäßig allen involvierten Personen mitgeteilt werden. Feedback zum Fortschritt ist ein wichtiger Motivator für die meisten Menschen und wird das Erreichen von Meilensteinen und ultimativen Zielen bekräftigen.

Übernehmen Sie persönlich Verantwortung

Möchten Sie andere dazu anregen, Ergebnisse zu erreichen, müssen Sie mit gutem Beispiel vorangehen. Während ein großer Teil Ihrer Arbeit mehr die Koordination und das Management umfasst als Aktivitäten, die auf das Erreichen der erwünschten Ergebnisse abzielen, müssen Sie sich genauso oder noch mehr als die Personen, auf die Sie Einfluss nehmen möchten, engagieren und hart arbeiten, wenn Sie Gleiches von anderen erwarten. Die schwierigsten und unangenehmsten Arbeiten selbst zu erledigen oder einer Person oder Gruppe mit starker Arbeitsbelastung zur Hand zu gehen, wird auch das Commitment und das Engagement Ihres Teams steigern.

Fokus

Erfolg ist nicht das Ergebnis von Zufall, sondern ist auf konsequentes Fokussieren auf das Ziel, trotz Hindernissen, zurückzuführen.

- Denken Sie zu Beginn eines jeden Arbeitstags über Ihre Prioritäten nach. Geben Sie Aktivitäten und Aufgaben, die Ihr Ziel unterstützen, den Vorrang, indem Sie diese zuerst abarbeiten..
- Räumen Sie sich eine gewisse Zeit ein, während der Sie all Ihre



Persönliche Verantwortung

Persönlich Verantwortung zu übernehmen bedeutet, dass Sie sich selbst fragen, was Sie tun können und es dann zu tun. In seinem Buch "Personal Accountability" schlägt der Autor John Miller vor, sich selbst Fragen zu stellen, die auf die Übernahme persönlicher Verantwortung abzielen:

- Übernehmen Sie persönlich Verantwortung, indem Sie sich Fragen stellen, die das Wort "ich" und Ausdrücke wie "was kann ich tun" beinhalten. Die Initiative liegt bei Ihnen, warten Sie nicht, dass andere den ersten Schritt tun.

Energie darauf fokussieren, Ihre Ziele zu erreichen. Minimieren Sie die Wahrscheinlichkeit abgelenkt zu werden, indem Sie die Tür schließen, keine E-Mails beantworten und nicht das Telefon abnehmen.

Versuchen Sie mindestens ein bis zwei Stunden täglich Ihrem primären Ziel und Ihren Prioritäten zu widmen.

- Identifizieren Sie Dinge, die Ihre Zeit verschwenden. Dokumentieren Sie alle Ihre Aktivitäten in 15-minütigen Abschnitten für einen ein- bis zweiwöchigen Zeitraum und notieren Sie wie viel Zeit Sie für Aufgaben hoher Priorität im Vergleich zu weniger wichtigen Aufgaben aufbringen. Denken Sie über Strategien nach, wie Sie typische Distraktoren und von Ihnen identifizierte ablenkende Dinge vermeiden können.

Zeigen Sie sich enthusiastisch

Optimismus wirkt ansteckend. Legen Sie eine positive Einstellung gegenüber dem Unternehmen an den Tag und zeigen Sie sich zufrieden mit den zu erreichenden Zielen.

- Vermeiden Sie es anderen die Schuld zu geben, indem Sie sich Fragen stellen, die mit den Wörtern "Was" und "Wie" beginnen, anstatt "Wer", "Wann" oder "Warum". Fragen Sie zum Beispiel "Was kann ich tun, um das Produktwissen in meiner Arbeitsgruppe zu verbessern?" anstatt "Warum bieten sie uns nicht mehr Training bezüglich des Produkts"?
- Fokussieren Sie auf Handlung, indem Sie Wörter wie tun, erreichen und aufbauen benutzen. Stellen Sie sich Fragen wie zum Beispiel "Was kann ich heute tun, um meiner Arbeitsgruppe zu helfen, ihr monatliches Produktionsziel zu erreichen?"

- Worte sind entscheidend. Seien Sie sich der Botschaft, die Sie durch Kommentare, Witze oder Gestiken vermitteln, bewusst. Bemühen Sie sich durchweg eine positive Einstellung zu kommunizieren und entmutigende Bemerkungen über das Unternehmen, die Arbeitsbelastung oder Teamziele zu vermeiden.
- Zeigen Sie sich bereit, sich besonders zu engagieren, Ziele zu erreichen. Lassen Sie andere sehen, dass Sie hart arbeiten, um Ziele zu erreichen oder zu übertreffen. Bieten Sie anderen an, Zeit zu investieren, um Ihnen zu helfen Aufgaben zu erledigen, die mit Ihren Zielen verknüpft sind.
- Halten Sie Ihre Pflichten und Deadlines ein. Geraten Sie in Verzug, kommen Sie früher zur Arbeit, verlassen Sie die Arbeit später oder verzichten Sie auf Ihre Mittagspause, anstatt um eine Verlängerung zu bitten.

Fordern Sie andere heraus

Fordern Sie Ihr Team heraus, sich dem Ziel zu verpflichten und persönlich Verantwortung für ihre Aufgaben zu übernehmen. Sicherlich können Sie Leistung fordern und Methoden und Abläufe vorschreiben, an die sich alle halten müssen, um die erwünschten Ergebnisse zu erreichen. Auf lange Sicht jedoch werden Sie effektiver sein, wenn Sie positivere Strategien anwenden:

Verantwortung übertragen

Anderen Verantwortung und Entscheidungen zu übertragen geht mit einer persönlichen Verpflichtung einher, dass die Ergebnisse auch erreicht werden. Aufgaben zu delegieren ist ein wichtiges Hilfsmittel, andere zu motivieren, persönlich Verantwortung für die Ziele der Gruppe zu übernehmen.

- Erbitten Sie zu Beginn und im Laufe von Projekten Beiträge anderer Teammitglieder. Generieren Sie gemeinsam Ideen und fragen Sie um ihre Meinung, wenn es um Entscheidungen geht.
- Übertragen Sie Verantwortung für verschiedene Aspekte jedes Projekts. Fragen Sie nach Freiwilligen oder wählen Sie einen Part als Weiterentwicklungsmöglichkeit für ein bestimmtes Teammitglied. Das Übertragen von Verantwortung wird anderen helfen, sich in Ihrer Karriere weiterzuentwickeln und wird Ihnen mehr Zeit ermöglichen, sich den für Sie wichtigeren Aktivitäten zuzuwenden.

Unterstützung

Ergebnisse erreichen bedeutet mehr als nur den Willen, dies zu tun. Oft sind sich Menschen nicht sicher, wie sie Hindernisse überwinden und Ihre Ziele erreichen sollen. Daher ist die Bereitschaft, Andere zu entwickeln und Ihnen Rat zu geben ein wichtiger Bestandteil davon, durch andere Ergebnisse zu erhalten.

- Versuchen Sie die Fähigkeiten jedes Teammitglieds kennenzulernen und seine Sicht des Projekts oder der Arbeit zu verstehen. Was läuft gut und was kann getan werden, um Dinge zu verbessern? Mit welchen Herausforderungen wird sich jede Person bei ihrem Versuch, die Ziele der Gruppe zu erreichen, konfrontiert sehen?
- Ermitteln und verstehen Sie die Menge an Arbeit, die mit jeder Aufgabe einhergeht, und die Methoden, die angewendet werden, um die Aufgabe zu erledigen. An welchem Punkt im Prozess werden wahrscheinlich Hindernisse auftreten? Erschließen Sie die Expertise wichtiger Teammitglieder, um sich auf diese Hindernisse vorzubereiten und diese potentiellen Rückschläge zu überwinden.
- Versuchen Sie 20% Ihres Arbeitstags damit zu verbringen, anderen bei ihrer Zielerreichung zu helfen. Vermeiden Sie eine detaillierte Kontrolle ihrer Arbeit, aber seien Sie bereit, Ihre Unterstützung bei schwierigen Fragen anzubieten. Versuchen Sie, wenn Probleme auftreten, zu zeigen, wie diese gelöst werden und besprechen Sie mögliche Lösungen eher als dass Sie nur die Lösung mitteilen oder gar selbst die Arbeit erledigen. Bemühen Sie sich bei jeder Gelegenheit, Anderen beizubringen, wie sie ein Problem lösen können, anstatt ihnen die Lösung einfach vorzulegen.
- Menschen unterscheiden sich in ihrem Bedürfnis nach Struktur und Anleitung. Manche genießen die Freiheit, ihre Ziele auf ihre eigene Art und Weise zu erreichen, während Andere die Sicherheit einer gegebenen Struktur und Anleitung bevorzugen. Passen Sie Ihren Stil den individuellen Präferenzen und Bedürfnissen an.

Feedback und Lob

Heben Sie harte Arbeit und das Erreichen erwünschter Ergebnisse hervor. Machen Sie es sich zur Gewohnheit hervorragende Leistung zu belohnen, sodass andere weiterhin ihr Bestes geben. Geben Sie denjenigen, denen es schwer fällt, ihre Ziele zu erreichen, konstruktives Feedback.

- Erkennen Sie gute Leistung an. Äußern Sie es, wenn jemand Ihrer Meinung nach gute Leistung gebracht hat, und loben Sie denjenigen auch öffentlich.
- Teilen Sie das Lob für Leistung. Lob nur auf sich zu beziehen kann Ihr persönliches Ego kurzfristig aufbauen, aber geteiltes Lob spornt zu Ergebnissen an, von denen das gesamte Team langfristig profitiert.
- Wenn die Leistung eines Mitarbeiters den Erwartungen nicht entspricht, geben Sie klares und eindeutiges Feedback und Verbesserungsanleitungen. Tun Sie das unter vier Augen und taktvoll, aber gehen Sie dem nicht aus dem Weg.

Seien Sie beharrlich

Letztendlich werden die meisten Ziele nur durch andauernde und fokussierte Bemühungen trotz Hindernissen und Zeiten der Entmutigung erreicht.

- Fokussieren Sie sich auf das Ziel und helfen Sie anderen das gleiche zu tun.
- Kommunizieren Sie regelmäßig mit Ihrem Vorgesetzten, Kollegen und Kunden und behalten Sie eine konstante Meinung zu der Bedeutsamkeit von Zielerreichung bei.
- Erkennen Sie, wenn Ihr Interesse nachlässt und Sie entmutigt sind. Verdoppeln Sie in solchen Zeiten Ihre Anstrengungen. Finden Sie eine unterstützende Person, die Ihnen hilft. Tun Sie das Nötige um Ihre Bemühungen wiederzubeleben.

Jedes schwierige Projekt wird eine Krise durchlaufen. Erfolgreiche Manager machen es sich zur Gewohnheit ihre Anstrengungen auch in diesen Zeiten aufrecht zu erhalten, um die angestrebten Ergebnisse zu erzielen.

Zielorientierte Führung

Anderen Aufgaben zu vergeben und ihnen sagen was zu tun ist, ist nicht das gleiche wie sie effektiv zu managen. Andere managen erfordert eine Reihe von sozialen Fähigkeiten, die es in Kombination mit einem ausgeprägten Sinn für Integrität und Professionalität Ihnen ermöglichen, mit entsprechender Arbeitsleistung der Mitarbeiter, Ihre Ziele zu erreichen. Als Manager müssen Sie Leistung durch Motivation und Feedback fördern können und gleichzeitig die Mitarbeiter für ihre Ergebnisse verantwortlich machen.

Aufgrund der Menge an Büchern, die zu diesem Thema verfasst wurden, ist es unmöglich eine umfassende Literaturübersicht zu geben. Wir haben jedoch eine Menge an Büchern zu diesem Thema ausgewählt, wenn sie daran interessiert sind kontaktieren Sie bitte direkt die Scheelen AG.

Zeigen Sie Charakterstärke

Persönliche Charakterstärke ist eine der wichtigsten Managementkompetenzen. Ein Manager muss Sinn für persönliche Verantwortung und Verantwortlichkeit mitbringen. Entwickeln Sie Ihre eigenen Verhaltensregeln und halten Sie an diesen fest. Das wird andere anspornen und motivieren ihr Bestes zu geben. Ihre Liste sollte ungefähr so aussehen:

- Bewahren Sie Ihre Integrität und seien Sie in allem was Sie tun über jeden Tadel erhaben
- Halten Sie immer Ihr Wort
- Sagen Sie nichts über andere, was Sie diesen nicht auch direkt sagen würden
- Loben Sie öffentlich, kritisieren Sie unter vier Augen
- Gestehen Sie Ihre Fehler ein und übernehmen Sie für Ihr Handeln die Verantwortung

Entwickeln und teilen Sie Ihre Expertise

Die besten Manager erweitern kontinuierlich ihr Wissen und ihre Fähigkeiten, sodass sie dadurch ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg steigern können. Teilen Sie dieses Wissen und Ihre Expertise wiederum mit Kollegen und Mitarbeitern, um sie dabei zu unterstützen, das Unternehmen voranzutreiben.

- Nehmen Sie sich Zeit um sich gründliches Wissen über das Unternehmen und seine Branche anzueignen. Besuchen Sie Besprechungen und Präsentationen anderer im Unternehmen. Lesen Sie alle von Ihrem Unternehmen veröffentlichte Informationen, wie zum Beispiel den Jahresbericht.
- Halten Sie sich auf dem Laufenden, indem Sie Zeitschriften Ihrer Branche lesen, ein Netzwerk sowohl innerhalb als auch außerhalb Ihres Unternehmens aufrechterhalten, um neue Trends zu kennen und zu antizipieren.
- Halten Sie sich bezüglich neuer Technologien auf dem Laufenden.



Eigenschaften eines guten Managers

1. Verhält sich mit persönlicher Integrität und Professionalität
2. Zeigt eine positive Einstellung und arbeitet hart
3. Organisiert Arbeitszeitpläne und Aufgaben
4. Hält sein Wissen bezüglich des Geschäfts und den die Gruppe beeinflussenden Faktoren auf dem Laufenden und informiert andere
5. Erklärt Handlungen und Entscheidungen, informiert Andere über Veränderungen
6. Hört auf den Input von Mitarbeitern und fördert Ihre Teilnahme
7. Bestraft schlechte Leistung und belohnt gute Leistung
8. Ist beständig und fair zu allen Mitarbeitern
9. Unterstützt und entwickelt alle Mitarbeiter

- Werden Sie in einem bestimmten Bereich zum Experten, bilden Sie sich weiter und besuchen Sie Kurse, um Ihr Wissen auf dem neuesten Stand zu halten.
- Teilen Sie Ihr Wissen und Ihre Expertise mit den anderen auf eine Art und Weise, die diesen hilft, ihre Geschäftsziele zu erreichen.

Bilden Sie Ihr Team

- Stellen Sie nur kompetente Mitarbeiter ein. Nehmen Sie Ihre Verpflichtung als Manager, kompetente und motivierte Personen einzustellen, sehr ernst. Sonst werden Sie das gesamte Team schwächen. Haben Sie das bisher nicht getan, besuchen Sie Seminare, lesen Sie Fachbücher zum Thema oder führen Sie Gespräche mit einem Human Resource Profi über die besten Einstellungsmethoden. Halten sie sich, unabhängig davon, wie beschäftigt Sie sind, an diese Methoden.
- Fördern Sie "Gemeinschaftssinn" im Unternehmen. Regen Sie Mitarbeiter dazu an, sich gegenseitig zu helfen. Sprechen Sie oft von sich als Team. Dinge gemeinsam zu tun, wie zum Beispiel gemeinsame Mittagessen, können auch zum "Teamgefühl" beitragen.
- Geben Sie Vollmachten an andere. Das alte Prinzip des Managers als reiner Aufgabenverteilers und Kontrolleur ist veraltet. Im heutigen Arbeitsumfeld hat sich das Arbeitsmodell am erfolgreichsten erwiesen, in dem man Informationen teilt, Mitarbeiter auf Aufgaben vorbereitet und ihnen dann die Verantwortung überträgt.
- Bilden Sie Mitarbeiter aus, trainieren Sie sie und statten Sie sie so aus, dass sie in Ihren Aufgaben erfolgreich sein können. Auch wenn Sie in einem großen Unternehmen mit einer separaten Abteilung für Weiterbildung und Qualifizierung tätig sind, ist es Ihre Verantwortung, sicherzustellen, dass Ihren Mitarbeitern alle Möglichkeiten erfolgreich zu arbeiten zur Verfügung stehen.
- Gehen Sie mit gutem Beispiel voran. Setzen Sie ein positives Beispiel durch Ihr Handeln, Ihre Einstellungen und einer positiven und optimistischen Herangehensweise. Zeigen Sie die Bereitschaft, hart dafür zu arbeiten, Ziele zu erreichen.

Regen Sie offene Kommunikation an

- Artikulieren Sie klar Ihre Erwartungen an die Gruppe und an jedes Teammitglied. Bitten Sie Mitarbeiter Fragen zu stellen, wenn Sie sich noch im Unklaren bezüglich bestimmter Inhalte sind.
- Halten Sie andere auf dem Laufenden. Kommunizieren Sie offen und ehrlich über bevorstehende Ereignisse, Trends oder Veränderungen, die sich auf Ihre Arbeitsgruppe oder Ihr Unternehmen auswirken werden. Wissen Sie die Antwort auf etwas nicht, sagen Sie dies und versuchen Sie dann eine Antwort zu finden. Lassen Sie nicht zu, dass Gerüchte als Informationsquelle für Ihre Arbeitsgruppe dienen.
- Fördern Sie ein Umfeld, in dem Leute sich frei fühlen, ihre Gedanken einander mitzuteilen. Das können Sie erreichen, indem Sie sich die Zeit nehmen, die Vorschläge Ihrer Mitarbeiter anzuhören oder Methoden einführen, wie zum Beispiel Brainstorming-Sitzungen. Beachten Sie, dass das schnelle Verwerfen einer vorgebrachten Idee oder übermäßige Kritik zukünftige Vorschläge und Kreativität einschränken könnten.
- Seien Sie verfügbar. Betreiben Sie eine Politik der offenen Tür, aber erwarten Sie nicht, dass andere Sie aufsuchen. Bemühen Sie sich darum, sich mit Ihren Mitarbeitern regelmäßig auszutauschen.

Planung und Organisation

- Planen Sie die Arbeit Ihrer Gruppe. Ziehen Sie alles in Betracht, was erreicht werden muss; zahlreiche Deadlines und Zeitrahmen, die eingehalten werden müssen und die erforderlichen Arbeitsschritte. Priorisieren Sie die Arbeit nach Wichtigkeit und Dringlichkeit und beachten Sie wichtige Aufgaben, die erledigt werden müssen, bevor andere begonnen werden können.

- Definieren Sie Aufgaben- und Arbeitsschrittabläufe und Abgabetermine.
- Delegieren Sie Arbeit auf vernünftige Art und Weise und ziehen Sie dabei die Fähigkeiten aller Gruppenmitglieder in Betracht.
- Überprüfen Sie die Fortschritte regelmäßig, um Probleme frühzeitig zu erkennen.

Fordern und fördern Sie andere

- Stellen Sie hohe Erwartungen an alle Ihre Mitarbeiter. Erwarten Sie nur mittelmäßige Leistung, werden sie auch nur diese erzielen!
- Kennen Sie Ihre Mitarbeiter. Lernen Sie ihre Stärken und Schwächen kennen, wissen Sie, was sie mögen und nicht mögen und was sie erreichen wollen. Ziehen Sie diese Informationen so gut wie möglich in Betracht, wenn Sie Aufgaben oder bestimmte Projekte verteilen.
- Erkennen Sie gute Leistung an. Äußern Sie es, wenn jemand Ihrer Meinung nach gute Leistung gebracht hat, und loben Sie denjenigen auch öffentlich. Durchwegs hervorragende Leistungen sollten mit einer Gehaltserhöhung, Beförderung, usw. belohnt werden.
- Wenn die Leistung eines Mitarbeiters den Erwartungen nicht entspricht, geben Sie klares und eindeutiges Feedback und Verbesserungsanleitungen. Tun Sie das unter vier Augen und taktvoll, aber gehen Sie dem nicht aus dem Weg. Gehen Sie dieser Verpflichtung frühzeitig und regelmäßig nach, falls erforderlich. Warten Sie damit nicht bis zum jährlichen Mitarbeitergespräch.
- Fördern Sie die Entwicklung anderer. Als Vorgesetzter ist es Ihre Pflicht, Ihre Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Betrachten Sie dies als längerfristige Investition in die zukünftigen Erfolge Ihres Teams.

Andere zu führen ist keine leichte Aufgabe. Sie müssen an vielen Fähigkeiten arbeiten, um erfolgreich zu sein. Die besten Manager, die wir kennen sind diejenigen, die verstanden haben das es beim „managen“ vorwiegend um den richtigen Umgang mit Menschen geht. Sie arbeiten hart daran, gute Manager zu sein und Ihre Fähigkeiten zu verfeinern. Seien Sie nicht entmutigt, falls Sie nicht alle Ihre Fähigkeiten gleichzeitig ausbauen können. Bemühen Sie sich weiterhin und es wird sich lohnen!



Beachten Sie Folgendes, wenn Sie Verhalten von Mitarbeitern sanktionieren:

- Bereiten Sie den Mitarbeiter ausreichend vor.
- Seien Sie fair und objektiv. Messen Sie jeden anhand gleicher Standards und Erwartungen.
- Seien Sie konsequent. Ignorieren Sie etwas nicht an einem Tag und bestrafen es, wenn es an einem anderen Tag passiert.
- Beschränken Sie sich auf Tatsachen. Vermeiden Sie persönliche Zuschreibungen, Gerüchte und Emotionen.

Kundenorientierung

Nur der Kunde, nicht das Unternehmen, kann die Qualität des Produkts und des Service definieren. Diejenigen, die eine starke Kundenorientierung an den Tag legen verstehen, dass Kundenbedürfnisse die Bereichs- oder Unternehmensstrategien beeinflussen sollten.

Den Kunden verstehen

- Verstehen Sie die Branche Ihres Kunden. Informieren Sie sich über die spezifischen Herausforderungen und Möglichkeiten, seine Ziele und seine Strategie, und wie sich deren Branchenklima und deren Geschäftsmodell von konkurrierenden Modellen unterscheidet. Besuchen Sie Branchenmessen und identifizieren Sie Schlüsselthemen. Teilen Sie Ihre Erfahrungen und Ansichten mit Ihren Kunden und mit anderen und holen Sie sich Feedback und analysieren sie deren Perspektiven.
- Analysieren Sie die Informationen über das Kundenverhalten in Ihrem Unternehmen. Welche Produkte werden vermehrt verkauft? Welche Verkaufszahlen nehmen ab? Welche Dienstleistungen werden am häufigsten genutzt? Welche Art von Kunden nutzt Ihre Produkte und Dienstleistungen besonders häufig oder auch besonders selten? Wie finden Ihre Kunden Sie? (Oder wie finden Sie zu Ihren Kunden?) Identifizieren Sie Themen.
- Sprechen Sie mit Ihren Kunden. Bitten Sie um Feedback und Vorschläge wie Sie sie dabei unterstützen können noch effektiver zu sein. Was finden sie am nützlichsten oder am wenigsten nützlich? Was sind ihre Vorschläge und Wünsche? Informationen direkt vom Kunden sind besonders wertvoll bei der Antizipation ihrer Bedürfnisse.
 - Befragen Sie die Kunden Ihres Kunden, um zu erfahren, wie diese die Produkte Ihres Kunden bewerten. Lesen Sie Werbeanzeigen und Stellenausschreibungen Ihres Kunden. Welches Image versuchen sie zu vermitteln? Was ist die Botschaft an ihre Kunden und ihre potentiellen Mitarbeiter? Was ist ihre Kultur und ihre Werte?



So wie manch guter Manager es offen gesagt hat: "Man muss entweder den Kunden direkt bedienen oder denjenigen, der dies tut."

Die Kundenorientierung in Ihrem Unternehmen aufrechtzuerhalten bedeutet mehr als guten Kundenservice zu bieten. Sicherlich ist ein Ergebnis von Kundenorientierung, dass direkt mit dem Kunden in Kontakt stehende Mitarbeiter guten Service bieten. In Unternehmen mit starker Kundenorientierung sind jedoch auch die anderen Mitarbeiter (Mitarbeiter in der Konstruktion, Produktion, im Rechnungswesen, usw.) damit befasst, die Kundenerwartungen zu erfüllen oder zu übertreffen - von dem Kunden gewünschte Produkte zu entwickeln, durchwegs hohe Qualität zu gewährleisten und pünktlich zu liefern, Rechnungen zu formulieren, die für den Kunden verständlich sind, etc. Sie übernehmen persönlich Verantwortung um sicherzustellen, dass ihr Unternehmensbereich die Bedürfnisse von Kunden antizipiert und erfüllt.

Entwickeln Sie eine kundenzentrierte Strategie

Nutzen Sie Ihre Wissen über den Kunden, um seine Bedürfnisse zu antizipieren und Angebote zu entwickeln, die die Kundenerwartungen übertreffen. Ziehen Sie folgende Vorschläge in Betracht:

- Konzentrieren Sie sich darauf, was Sie am besten können. Kunden erwarten höchste Qualität. Versuchen Sie dem Drang zu widerstehen, Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die der Kunde benötigen könnte, die aber nicht zu Ihren Kernkompetenzen gehören.
- Ziehen Sie Partnerschaften in Betracht. Kunden möchten immer häufiger alle Dienstleistungen aus einer Hand beziehen. Aber anstatt zu versuchen, alle Produkte und Dienstleistungen anzubieten, bilden Sie strategische Partnerschaften - entweder innerhalb oder auch außerhalb Ihres Unternehmens. Diese Partnerschaften sollten Sie mit Gruppen eingehen, die für den Kunden einen klaren Mehrwert bedeuten, oder die Ihre Angebote ergänzen.

- Arbeiten Sie ihr Angebot nicht zu detailliert aus. Manchmal sind die einfachsten Angebote die besten. Hören Sie genau zu, was Ihr Kunde möchte und welche Merkmale ihm besonders wichtig sind. Will er einen bestimmten Preis nicht übersteigen, möchte er vielleicht keine zusätzlichen Produktmerkmale haben? Steht ihm nicht viel Zeit zur Verfügung, kann er vielleicht nicht warten, bis Sie zusätzliche Merkmale integriert haben? Falls nötig, verbessern Sie Ihre Angebote schrittweise.
- Kennen Sie Ihre Konkurrenz. Wie möchten Sie Ihr Produkt oder Ihren Service hervorheben? Wie kann Ihr Angebot für den Kunden wertvoller sein?
- Gehen Sie über Ihr Produkt und Ihren Service hinaus. Welche anderen Aspekte Ihres Geschäfts betreffen den Kunden? Rechnungslegung? Kundenbeziehungen? Warenlager und Lieferung? Der Kunde betrachtet all diese Dinge und mehr bei der Beurteilung Ihrer Angebote. Berücksichtigen Sie daher all diese Aspekte, um seine Erwartungen zu erfüllen oder zu übertreffen.

Fördern Sie eine kundenorientierte Kultur

Machen Sie eine kundenorientierte Einstellung zum Bestandteil Ihrer Kultur. Die impliziten Werte, Einstellungen und Annahmen der Menschen in Ihrem Unternehmen, sogar derjenigen, die wenig Kontakt mit dem Kunden haben, kann der Kundenorientierung förderlich oder hinderlich sein. Wünschenswert ist eine Kultur, in der jeder sich fragt, was man selbst tun kann, um Kundenbedürfnisse zu erfüllen und Angebote zu verbessern, damit diese besser auf den Kunden passen.

Um eine kundenorientierte Kultur zu schaffen und aufrechtzuerhalten, sollten Sie die Leistungserwartungen an die Mitarbeiter eindeutig mit der Wirkung auf den Kunden verbinden.

- Wissen Ihre Mitarbeiter, was der Kunde möchte und was er braucht? Besprechen Sie die Kundenbedürfnisse und das Kundenverhalten regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern. Fordern Sie sie heraus, aktiv mehr über den Kunden und seine Bedürfnisse zu erfahren.
- Wird die Mitarbeiterbeurteilung von kundenbezogenen Themen beeinflusst? Werden Mitarbeiter für kundenorientiertes Verhalten belohnt? Versuchen Sie Leistungsbeurteilungen, Vergütung, Anerkennung usw. mit den für den Kunden wichtigen Ergebnissen zu verbinden.

Evaluieren Sie kontinuierlich den Erfolg Ihrer Strategie

Woher wissen Sie, dass Ihre Strategie sich auf die Kundenbindung auswirkt? Mit folgenden Methoden können Sie Ihren Fortschritt bewerten:

- Implementieren Sie einen Feedbackprozess, um Ihren Fortschritt zu verfolgen. Sammeln Sie Informationen von Kunden-Fokusgruppen, Kundenbefragungen und direktes Feedback von Verkaufspersonal und anderen Personen, die in direktem Kontakt zum Kunden stehen.
- Verfolgen Sie sorgfältig Ihre Statistiken für Kundenbindung. Was sind die Trends? Welche Art von Kunden bleiben Ihnen erhalten? Welche Art von Kunden verlieren Sie? (Große vs. kleine Unternehmen, Branchen, produktspezifische Kunden, Stammkunden oder neue Kunden?)
- Nutzen Sie Informationssysteme und Technologie. Welche Daten oder Informationen können Sie aus dem aktuellen Abrechnungssystem oder Bestellungssystem ziehen, die Ihnen bei der Bewertung Ihres Erfolgs helfen könnten? Kommen Sie mit Ihrem IT-Personal zusammen, um zu erfahren, welche Art von Daten gesammelt werden. Gibt es auch andere Informationsquellen?

Überblick

In der heutigen Arbeitswelt ist gefordert, dass wir persönlich Verantwortung übernehmen für den Erhalt und den Ausbau unserer Fähigkeiten und Fertigkeiten - damit wir unseren Wert für den Arbeitsplatz erhalten und über die Zeit auch noch ausbauen.

Die meisten Unternehmen definieren welche Kompetenzen sie bei ihren Mitarbeitern brauchen - welche Kompetenzen bei einem Mitarbeiter notwendig sind um effektiv in einer bestimmten Position zu sein oder welche Kompetenzen entwickelt werden müssen um in einer zukünftigen Position erfolgreich zu sein.

Ihr Assess 360 Feedback Bericht wird Sie dabei unterstützen, effektiv die Kompetenzen, die für Ihre Position wichtig sind, zu zeigen. Für die Bereiche, die Sie weiterentwickeln möchten, erhalten Sie Entwicklungsmaßnahmen vorgeschlagen.

Letzten Endes, für die meisten von uns, hängt unser Erfolg im gegenwärtigen und in zukünftigen Jobs hauptsächlich vom Ausmaß der Anstrengung die wir investieren, unserer Selbstdisziplin und unserer Weiterentwicklung, ab.

Prozess

Der Karriere-Entwicklungs-Prozess beinhaltet drei Stufen:

- Bewusstmachung
- Zielsetzung
- Aktionsplanung

Dieser Teil des Berichts wird Sie durch jede der drei Stufen leiten. In den nachfolgenden Übungen werden Sie Bilanz ziehen bezüglich Ihrer Stärken und Schwächen (Bewusstmachung), Sie werden die wichtigsten Bereiche auswählen auf die Sie sich konzentrieren möchten (Zielsetzung) und einen Aktionsplan für Ihre Entwicklung schreiben.

Während Sie an Ihrem Plan arbeiten, stellen Sie sich Selbst-Entwicklung als einen kontinuierlichen Kreis vor. Sie werden damit nicht fertig sein wenn Sie den Plan durchgearbeitet haben oder wenn Sie alle Maßnahmen durchgeführt haben.

Um mit dem Arbeitsplatz der Zukunft Schritt zu halten oder voraus zu sein, werden Sie sich und Ihre Ziele in regelmäßigen Abständen selbst beurteilen müssen. Bedenken Sie, Selbst-Entwicklung ist ein konstanter Prozess an dem man während seiner Berufslaufbahn beständig arbeiten muss.

Zusätzliche Ressourcen

Bewusstmachung

Hervorhebung der Stärken

Beginnen Sie, indem Sie Ihre Stärken anerkennen und darüber nachdenken, wie Sie diese einsetzen oder darauf aufbauen könnten um effektiver bei Ihrer Arbeit zu sein. Ihre Assess 360 Ergebnisse können Ihnen dabei helfen ihr Stärken zu erkennen.

Überprüfen Sie Ihren Bericht bezüglich potenzieller Stärken. Denken Sie an Ihren gegenwärtigen Job und die Kompetenzen die wichtig sind um in Ihrer Rolle erfolgreich zu sein. Machen Sie auf einem Blatt Papier eine Liste der Kompetenzen, die Ihnen helfen, Ihren Job gut zu machen und die eventuell wichtig sind um in Zukunft erfolgreich zu sein.

Neben jede Kompetenz schreiben Sie dann auf, wie diese Stärke Ihnen in Ihrer gegenwärtigen oder ihrer zukünftigen Rolle noch mehr helfen könnte.

Zum Schluss, definieren Sie mindestens eine Art und Weise, wie Sie diese Stärke in den nächsten sechs Monaten anwenden werden. *Zum Beispiel:*

Stärke: Ich kann gut planen und organisieren.

Beitrag:

- Hilft mir Projekte effektiv zu leiten (meine und die anderer)
- Ich bin besser als die meisten Menschen im managen von vielfältigen Aufgaben
- Für gewöhnlich habe ich alle Ressourcen bereit wenn ich sie brauche

In den nächsten sechs Monaten: Ich werde die Leitung eines Projekts unseres Teams übernehmen, um einen Plan zu erstellen für die Entwicklung und Produktion eines neuen Produkts.

Erkannte Bereiche für Weiterentwicklung

Der zweite Teil der Bewusstmachung ist das erkennen von Schwächen. Bedenken Sie, alle von uns haben Schwächen, genauso wie Stärken. Der Schlüssel ist, diese zu erkennen um daran arbeiten zu können.

Nehmen Sie wieder Ihr Assess 360 Feedback, insbesondere Ihre Entwicklungsvorschläge, um verbesserungsfähige Bereiche zu erkennen. Denken Sie an Ihre gegenwärtige Position und die erfolgsrelevanten Kompetenzen. Schreiben Sie diejenigen Ihrer Eigenschaften auf ein Blatt Papier die Ihre Jobleistung behindern könnten. Denken Sie über das bisher erhaltene Feedback nach (über das von Ihrem Vorgesetzten, Team, Kollegen, etc.).

Neben jede einzelne Eigenschaft die hinderlich sein könnte, schreiben Sie, wie diese Ihre Effektivität beeinträchtigen könnte und wie sich das limitierend für Ihre Zukunft auswirken könnte.

Bereich für Weiterentwicklung: Eindeutige Beurteilung

Beschränkung:

- Ich verpasse Gelegenheiten weil ich zu lange für meine Entscheidung brauche
- Andere vermeiden es, mich einzubeziehen weil ich eine Entscheidung verzögern würde
- Bei manchen Entscheidungen suche ich mehr Informationen als ich brauchen würde und verschwende damit Zeit (meine und die anderer)

Zielsetzung

Haben Sie nun Ihre Stärken und Schwächen identifiziert, sind Sie bereit sich Ziele zu setzen für Ihre Weiterentwicklung. Diese Ziele sollten dabei helfen, Ihre Stärken hervorzuheben oder Ihre Schwächen zu kompensieren oder abzubauen.

Beispielziele, um eine Stärke hervorzuheben, könnten sein:

- Meine Problemlösefähigkeiten stärker einsetzen um unser Team dabei zu unterstützen komplexe Probleme zu lösen
- Meine planerischen Fähigkeiten stärker zu nutzen um Projekte meiner Gruppe zu koordinieren

Beispielziele, um eine Schwäche abzubauen, könnten sein:

- Bereit sein, Entscheidungen rascher zu treffen, mit weniger Informationen
- Mehr Feingefühl im Umgang mit anderen außerhalb meines Team zeigen, damit wir uns gegenseitig besser unterstützen können
- Veränderungsinitiativen mehr unterstützen

Nachdem Sie Ihr Feedback und Ihre Entwicklungsvorschläge erhalten haben und Sie die wichtigsten Stärken hervorgehoben haben, die Sie zukünftig ausbauen möchten und die wichtigsten Schwächen an denen Sie arbeiten wollen, schreiben Sie nun eine Liste mit Entwicklungszielen.

Wenn Sie diese Liste fertig haben, bestimmen Sie die Entwicklungsprioritäten. Das heißt, wenn Ihre Zeit und Ihre Ressourcen limitiert sind (was sie in den meisten Fällen sind), welches Ziel wollen Sie zuerst erreichen, welches als zweites, usw.

Wählen Sie die Ziele mit der höchsten Priorität (normalerweise schlagen wir vor, dass Sie 2 - 4 Ziele bestimmen) und beginnen Sie die Entwicklung Ihres Aktionsplans.

Erstellen Ihres Entwicklungs- Aktionsplans

Wie auch bei den meisten anderen Projekten an denen Sie sonst arbeiten sollte Ihr Entwicklungsplan klar strukturiert und gut durchgeführt sein. Für jedes Ziel sollten Sie einen eigenen Aktionsplan erstellen.

Die Schlüsselemente in einem Aktionsplan sind:

1. *Ihr Ziel* - Diese Kompetenz (oder ein Verhalten) haben Sie identifiziert als besondere Stärke, die Sie weiter ausbauen möchten, oder als ein Bereich den Sie entwickeln möchten (etwas das bisher Ihre Leistung eher behindert und an dem gearbeitet werden sollte).
2. *Gewünschtes Resultat* - Welche neuen Resultate werden Sie erzielen, als Ergebnis dieses Plans? Versuchen sie diese Resultate direkt mit Ihrer gegenwärtigen Position im Job (oder einer angestrebten zukünftigen Position) zu verbinden. Benennen Sie mindestens drei sichtbare Unterschiede.
3. *Aktionsschritte* - Diese sollten Jobaktivitäten sein, die sie machen werden, Trainings oder Weiterbildungsmöglichkeiten, Bücher die Sie lesen werden, Vorbilder die Sie haben, oder freiwillige Aktivitäten die sie übernehmen werden. Achten Sie darauf, dass die geplanten Schritte präzise und genau sind und das eine direkte Auswirkung in Richtung auf Ihr festgesetztes Ziel besteht. (Wenn es ein Bereich sein sollte den Sie entwickeln wollen, können Ihnen die Entwicklungsvorschläge in Ihrem Bericht eine Hilfe bei der Ausarbeitung der Schritte sein).
4. *Datum der Schritte* - Das Datum an dem Sie mit jedem Schritt beginnen und das Datum an dem Sie erwarten, dass der Schritt abgeschlossen sein wird. Stellen Sie sicher, dass diese Zeitpunkte fordernd, aber gleichzeitig erreichbar und realistisch sind.
5. *Fortschrittsindikatoren* - Beobachtbare Veränderungen an denen Sie merken können, dass Sie in Richtung auf Ihr Ziel vorankommen, als ein Resultat des Aktionsschrittes.
6. *Hürden* - Antizipieren Sie, was Sie daran hindern könnte einen gesetzten Aktionsschritt durchzuführen und entwickeln Sie eine Strategie um diese Hürde zu überwinden. Hürden könnten zum Beispiel sein: Zeit, Ressourcen, Geld, Unterstützung von anderen, etc.

?

Durchführung

Der beste Rat den wir Ihnen für die Durchführung geben können ist: Fangen Sie JETZT an! Heute, nachdem Sie mit dem Erstellen des Plan fertig sind, sind Sie motiviert. Morgen, wenn der Arbeitsalltag und Ihr Privatleben Sie fordern, könnten Sie abgelenkt sein. Fangen Sie HEUTE an.

- Planen Sie ein Gespräch mit Ihrem Manager, Coach oder Mentor, um Ihren Plan zu besprechen und zu verfeinern, basierend auf deren Ratschlägen.
- Melden Sie sich zu den notwendigen Trainings und Kursen an.
- Gehen Sie in die Bibliothek oder einen Buchladen um notwendige Bücher oder Audiotapes zu besorgen.
- Machen Sie eine Liste mit anderen Jobaktivitäten mit denen Sie diese Woche beginnen werden.







Denken Sie daran, dass Sie selbst verantwortlich sind, um die notwendigen Veränderungen herbeizuführen. Während Sie mit Ihrem Entwicklungsprozess voranschreiten denken Sie an folgendes:

- Geben Sie nicht auf. Verpflichten Sie sich dazu, Ihre Ziele zu erreichen und seien Sie beständig in Ihren Bemühungen.
- Überprüfen Sie Ihren Aktionsplan regelmäßig, um sicherzustellen, dass Sie auf dem richtigen Weg und in Ihrem Zeitrahmen sind.
- Belohnen Sie sich selbst wenn Sie ein gewünschtes Ergebnis und eines Ihrer Ziele erreicht haben.
- Kontinuierliche Verbesserung ist der Schlüssel für die Selbstentwicklung. Sobald Sie das Ziel Ihres Aktionsplans erreicht haben, reflektieren Sie Ihre Situation und Ihre Ergebnisse, setzen Sie sich neue Ziele und machen Sie mit Ihrem Weg des Wachstums und Ihrer Selbstentwicklung weiter.

Entscheidungsstärke

I = Alle
 * = Selbst
 ⊕ = Vorgesetzte
 □ = Kollege
 ▽ = Mitarbeiter
 // = Anderes

1 = Starke Ablehnung 2 = Ablehnung 3 = Neutral 4 = Zustimmung 5 = Starke Zustimmung

		Durchschnitte					1	2	3	4	5	I	*	⊕	□	▽	//	
Verhalten1 : Übernimmt Eigenverantwortung für das Treffen von Entscheidungen							4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Verhalten2 : Wägt auf vernünftige Art und Weise Alternativen und mögliche Konsequenzen sorgfältig ab							3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Verhalten3 : Trifft gut begründete Entscheidungen							4.58	4	4	5	4.33	5						
Verhalten4 : Trifft Entscheidungen rechtzeitig							3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Verhalten5 : Trifft Entscheidungen mit Überzeugung und hinterfragt diese nicht, ohne wesentliche neue Informationen zu haben							1.83	2	1.33	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Verhalten6 : Handelt selbstbewusst aufgrund seiner/ihrer Entscheidungen							3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Antworten	Selbst *					Vorgesetzte ⊕					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Anderes //					Alle I				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Verhalten1				1					3					3					3					3					13	
Verhalten2			1					3					3					3					3						13	
Verhalten3				1					3					3					2	1				3					6	7
Verhalten4				1					3					3					3					3					13	
Verhalten5			1			2	1						3					3					3			2	11			
Verhalten6				1					3					3					3					3					13	

Ergebnisorientiertes Handeln

I = Alle
 * = Selbst
 O = Vorgesetzte
 □ = Kollege
 ▽ = Mitarbeiter
 // = Anderes

1 = Starke Ablehnung 2 = Ablehnung 3 = Neutral 4 = Zustimmung 5 = Starke Zustimmung

	Durchschnitte					1	2	3	4	5	I	*	O	□	▽	//	
Verhalten1 : Fordert sich selbst und das Unternehmen, sich hohe Ziele zu setzen						2.67	3	2.67	2.67	2.33	3						
Verhalten2 : Setzt realistische Ziele oder hilft dabei, angemessene Ziele zu setzen						2.67	3	2.67	2.67	2.33	3						
Verhalten3 : Strengt sich persönlich an und arbeitet hart, um Ergebnisse zu erzielen						2.67	3	2.67	2.67	2.33	3						
Verhalten4 : Gibt nicht leicht auf, ist konsequent						2.67	3	2.67	2.67	2.33	3						
Verhalten5 : Überwindet Hürden, um Ergebnisse zu erzielen						2.67	3	2.67	2.67	2.33	3						
Verhalten6 : Liefert die angestrebten Ergebnisse						2.67	3	2.67	2.67	2.33	3						

Antworten	Selbst *					Vorgesetzte O					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Anderes //					Alle I					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Verhalten1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	1	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	3	8	1	<input type="checkbox"/>
Verhalten2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	1	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	3	8	1	<input type="checkbox"/>
Verhalten3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	1	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	3	8	1	<input type="checkbox"/>
Verhalten4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	1	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	3	8	1	<input type="checkbox"/>
Verhalten5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	1	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	3	8	1	<input type="checkbox"/>
Verhalten6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	1	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	3	8	1	<input type="checkbox"/>

Kundenorientierung

I = Alle
 * = Selbst
 ⊕ = Vorgesetzte
 □ = Kollege
 ▽ = Mitarbeiter
 ≡ = Anderes

1 = Starke Ablehnung 2 = Ablehnung 3 = Neutral 4 = Zustimmung 5 = Starke Zustimmung

		Durchschnitte					1	2	3	4	5	I	*	⊕	□	▽	≡	
Verhalten1 : Sammelt aktiv Informationen über Geschäftsbereiche der Kunden und bemüht sich, ihre Geschäftsperspektiven zu verstehen							2.75	4	4	2	2	3						
Verhalten2 : Legt Wert auf die Bedürfnisse, Vorschläge und das Feedback von Kunden							2.75	4	4	2	2	3						
Verhalten3 : Antizipiert die Bedürfnisse des Kunden							3.75	3	3	5	5	2						
Verhalten4 : Entwickelt im Rahmen seines/ihrer Arbeitsbereiches Produkte und Dienstleistungen, die die Bedürfnisse der Kunden erfüllen							2.75	4	4	2	2	3						
Verhalten5 : Setzt sich in seiner/ihrer Gruppe und dem gesamten Unternehmen dafür ein, die Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen							2.75	4	4	2	2	3						

Antworten	Selbst *					Vorgesetzte ⊕					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Anderes ≡					Alle I				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Verhalten1				1					3			3					3						3					6	3	4
Verhalten2				1					3			3						3					3					6	3	4
Verhalten3			1					3						3					3			3						3	4	6
Verhalten4				1					3			3						3					3					6	3	4
Verhalten5				1					3			3						3					3					6	3	4

Belastbarkeit

| = Alle
 ✱ = Selbst
 ⊙ = Vorgesetzte
 □ = Kollege
 ▽ = Mitarbeiter
 ⚡ = Anderes

1 = Starke Ablehnung 2 = Ablehnung 3 = Neutral 4 = Zustimmung 5 = Starke Zustimmung

		Durchschnitte					1	2	3	4	5		✱	⊙	□	▽	⚡	
Verhalten1 : Ist durchgehend positiv in seiner/ihrer Einstellung zur Arbeit		— ✱ ⊙ ⚡ —					2.75	2	2.67	2.67	2.67							3
Verhalten2 : Verhält sich durchgehend professionell, unabhängig von den Umständen		— ▽ □ ✱ —					2.92	4	3	3	2.67							3
Verhalten3 : Behält eine positive Einstellung bei, unabhängig von Stress und Frustrationen		— ▽ ⊙ ⚡ —					3	3	3	3	2.67							3.33
Verhalten4 : Erholt sich schnell von Enttäuschungen, Absagen, unerfüllten Erwartungen und anderen Rückschlägen		— ✱ □ ⊙ ▽ —					3.42	2	3.67	3	4							3

Antworten	Selbst ✱					Vorgesetzte ⊙					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Anderes ⚡					Alle				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Verhalten1		1					1	2				1	2				1	2				1	1	1			5	7	1	
Verhalten2				1			1	1	1			1	1	1			2		1			1	1	1			5	3	5	
Verhalten3			1				1	1	1			1	1	1		1		1	1				2	1		1	2	6	4	
Verhalten4		1						1	2			1	1	1				1	1	1		1	1	1			3	4	5	1

Verkäuferische Überzeugungskraft

I = Alle
 * = Selbst
 O = Vorgesetzte
 □ = Kollege
 ▽ = Mitarbeiter
 // = Anderes

1 = Starke Ablehnung 2 = Ablehnung 3 = Neutral 4 = Zustimmung 5 = Starke Zustimmung

Durchschnitte	1	2	3	4	5	I	*	O	□	▽	//
Verhalten1 : Hat den Mut und die Willensstärke zu verkaufen						4.5	5	4.33	4.67	5	4
Verhalten2 : Hat ein sehr gutes Wissen über das Produkt oder den Service, das er/sie verkaufen möchte						4.83	5	5	4.67	4.67	5
Verhalten3 : Versucht seine/ihre Zuhörer zu verstehen und passt seinen/ihren Stil an die Zuhörer an						4.5	5	4.67	4.33	4.67	4.33
Verhalten4 : Tritt in Verkaufsgesprächen oder Präsentationen überzeugend auf						4.25	5	4	4.33	4	4.67
Verhalten5 : Antizipiert und adressiert selbstsicher Einwände und Kaufwiderstände						4.5	5	4.67	4.67	4.33	4.33
Verhalten6 : Ist beharrlich und durchsetzungsfähig, ohne aufdringlich zu sein						3.42	4	3.33	3.33	4	3
Verhalten7 : Kann andere sehr effektiv zum Kauf überzeugen						3	4	2.67	3	3.33	3

Antworten	Selbst *					Vorgesetzte O					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Anderes //					Alle I									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
Verhalten1					1					2	1					1	2						3					3					6	7	
Verhalten2					1					3					1	2					1	2					3					2	11		
Verhalten3					1					1	2					2	1					1	2					2	1					6	7
Verhalten4					1					3					2	1					3					1	2					9	4		
Verhalten5					1					1	2					1	2					2	1					2	1					6	7
Verhalten6				1					2	1					2	1					3						3						7	6	
Verhalten7				1			1	2					1	1	1					2	1						3				2	8	3		

Zielorientierte Führung

I = Alle
 * = Selbst
 ⊕ = Vorgesetzte
 □ = Kollege
 ▽ = Mitarbeiter
 ⚡ = Anderes

1 = Starke Ablehnung 2 = Ablehnung 3 = Neutral 4 = Zustimmung 5 = Starke Zustimmung





Durchschnitte	1	2	3	4	5	I	*	⊕	□	▽	⚡
Verhalten1 : Hat den Wunsch, andere zu leiten und zu führen, und unternimmt die dafür erforderlichen Anstrengungen						3.25	2	2	4	4	3
Verhalten2 : Arbeitet hart und zeigt hohe Leistungsbereitschaft, um seine Mitarbeiter dadurch zu motivieren, die Ziele zu erreichen						3.25	4	4	3	3	3
Verhalten3 : Kennt die individuellen Stärken und Schwächen jedes Mitarbeiters und jeder Mitarbeiterin						3.25	4	4	3	3	3
Verhalten4 : Teilt Teammitgliedern Aufgaben nach deren Fähigkeiten und Leistungsvermögen zu						2.75	3	3	2	2	4
Verhalten5 : Ist fair und objektiv und bevorzugt niemand aufgrund von Sympathien						2.75	3	3	2	2	4
Verhalten6 : Informiert, bildet seine/ihre Mitarbeiter aus und bereitet sie so vor, dass sie ihre Aufgaben bestmöglich erfüllen können						3.25	2	2	4	4	3
Verhalten7 : Zieht Mitarbeiter für ihre Ergebnisse zur Verantwortung und ist in der Lage, falls angebracht, konstruktiv zu kritisieren oder andere notwendige Maßnahmen zu ergreifen						2	2	2	1	1	4
Verhalten8 : Übernimmt Verantwortung für den Erfolg oder den Misserfolg seiner/ihrer Gruppe, sowohl kollektiv als auch individuell						2.75	3	3	3	3	2

Antworten	Selbst *					Vorgesetzte ⊕					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Anderes ⚡					Alle I				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Verhalten1		1						3						3					3				3					4	3	6
Verhalten2				1					3				3					3					3						9	4
Verhalten3				1					3				3					3					3						9	4
Verhalten4			1						3				3					3					3					6	4	3
Verhalten5				1					3				3					3					3					6	4	3
Verhalten6		1							3					3				3					3					4	3	6
Verhalten7		1							3		3					3							3			6	4		3	
Verhalten8			1						3					3				3					3					3	10	

Motivationskraft

I = Alle
 * = Selbst
 ⊙ = Vorgesetzte
 □ = Kollege
 ▽ = Mitarbeiter
 ⚡ = Anderes

1 = Starke Ablehnung 2 = Ablehnung 3 = Neutral 4 = Zustimmung 5 = Starke Zustimmung

	Durchschnitte	1	2	3	4	5	I	*	⊙	□	▽	⚡
Verhalten1 : Zeigt persönliche Leidenschaft und besitzt die Selbstmotivation, hohe Leistungen zu erbringen				3			3		3	3.33	2.67	3
Verhalten2 : Legt großen Wert darauf, ein hohes Level an Leidenschaft und Enthusiasmus in anderen zu wecken und kontinuierlich zu halten				3			3		2.67	3.33	3	3
Verhalten3 : Motiviert jeden individuell				3.08		4		3.33	2.67	3.67	2.67	
Verhalten4 : Weckt bei den meisten Menschen, mit denen er/sie arbeitet, Begeisterung und Leidenschaft				3.08		3		3.33	3.33	3	2.67	

Antworten	Selbst *					Vorgesetzte ⊙					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Anderes ⚡					Alle I				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Verhalten1			1				1	1	1			1		2			1	2				1	1	1			4	5	4	
Verhalten2			1				1	2				1	1		1			3				1	1	1			3	8	1	1
Verhalten3				1				2	1			1	2					1	2			1	2				2	7	4	
Verhalten4			1					2	1				2	1				3				1		1	1		1	9	3	

Verhandlungsführung

I = Alle
 * = Selbst
 O = Vorgesetzte
 □ = Kollege
 ▽ = Mitarbeiter
 // = Anderes

1 = Starke Ablehnung 2 = Ablehnung 3 = Neutral 4 = Zustimmung 5 = Starke Zustimmung


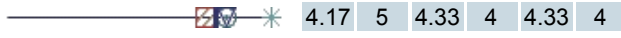
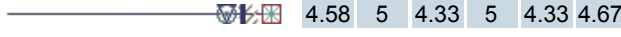
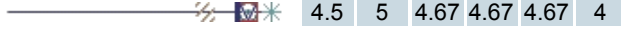
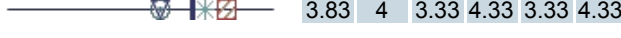
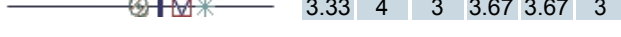
Durchschnitte	1	2	3	4	5	I	*	O	□	▽	//
Verhalten1 : Kann sich gut in die Schwierigkeiten und Ziele seiner Verhandlungspartner hineinversetzen	▽ □ //					2.67	3	2.67	2.67	2.33	3
Verhalten2 : Versteht es, seine Verhandlungspartner so zu beeinflussen, das sie die Probleme aus seinem/ihrem Blickwinkel betrachten lernen	▽ □ //					2.67	3	2.67	2.67	2.33	3
Verhalten3 : Versucht die Verhandlung so zu gestalten, dass für beide Seiten eine Win-Win-Situation entsteht	▽ □ //					2.67	3	2.67	2.67	2.33	3
Verhalten4 : Macht nicht so viele Zugeständnisse, dass die getroffene Vereinbarung für sein/ihr Unternehmen nicht mehr profitabel wäre	O ▽ □ *					4.25	5	4	4.67	4.33	4
Verhalten5 : Fordert keine so hohen Zugeständnisse von der anderen Partei, dass diese nicht mehr von der Vereinbarung profitiert	O □ ▽					3.33	4	3	3.33	4	3
Verhalten6 : Erzielt Vereinbarungen, die langfristig für beide Seiten Vorteile bringen	O ▽ □ *					3.25	4	3	3.67	3	3.33

Antworten	Selbst *					Vorgesetzte O					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Anderes //					Alle I				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Verhalten1			1				1	2				1	2			1	2					1	1	1		1	3	8	1	
Verhalten2			1				1	2				1	2			1	2					1	1	1		1	3	8	1	
Verhalten3			1				1	2				1	2			1	2					1	1	1		1	3	8	1	
Verhalten4				1					3				1	2				2	1			1	1	1				1	7	5
Verhalten5				1				3					2	1				1	1	1		3						9	3	1
Verhalten6				1			1	1	1				1	2				3					2	1			1	7	5	

Präsentationsfähigkeiten

I = Alle
 * = Selbst
 ⊙ = Vorgesetzte
 □ = Kollege
 ▽ = Mitarbeiter
 ⋈ = Anderes

1 = Starke Ablehnung 2 = Ablehnung 3 = Neutral 4 = Zustimmung 5 = Starke Zustimmung

	Durchschnitte	1	2	3	4	5	I	*	⊙	□	▽	⋈
Verhalten1 : Ist in der Lage seine/ihre Gedanken und Ideen gut und klar zu organisieren und zu artikulieren					4		4	4	4	4	4	4
Verhalten2 : Verwendet visuelle Präsentationswerkzeuge, um Informationen klar und logisch zu vermitteln					4.17		5	4.33	4	4.33	4	4
Verhalten3 : Bereitet sich auf Präsentationen sorgfältig vor					4.58		5	4.33	5	4.33	4.67	4.67
Verhalten4 : Präsentiert den Zuhörern eine Mischung aus allgemeinen Themen und Details					4.5		5	4.67	4.67	4.67	4	4
Verhalten5 : Vermittelt Informationen auf verständliche Weise					3.83		4	3.33	4.33	3.33	4.33	4.33
Verhalten6 : Kann die Aufmerksamkeit der Zuhörer auf sich lenken und halten					3.33		4	3	3.67	3.67	3	3

Antworten	Selbst *					Vorgesetzte ⊙					Kollege □					Mitarbeiter ▽					Anderes ⋈					Alle I					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Verhalten1				1					3					3					3					3					13		
Verhalten2				1				2	1					3					2	1				3					10	3	
Verhalten3				1				2	1					3					2	1				1	2				5	8	
Verhalten4				1					1	2				1	2				1	2				3					6	7	
Verhalten5				1				2	1					2	1				2	1				1	2				5	5	3
Verhalten6				1				3						2	1				1	2				3					9	3	1