

DEVELOPMENT

JOB PROFILE - Sales Manager | SCHEELEN®

Bernd Muster

14.4.2026

GESAMTÜBEREINSTIMMUNGSWERT

7.9 Gute Übereinstimmung

Der Übereinstimmungswert gibt an, wie gut die Person zu der Stelle passt. Die Gesamtempfehlung reicht von 1 bis 10, trotz möglicher Abweichungen bei der Kennzeichnung.

Wie man den Bericht liest

Bei der Beurteilung werden verschiedene Eigenschaften und Kompetenzen bewertet, um das Erfolgspotenzial einer Person in einer bestimmten Position zu ermitteln. Der Abschnitt „Überblick über die Kompetenzen“ zeigt die am höchsten und am niedrigsten bewerteten Kompetenzen. Jede Kompetenz umfasst zugrunde liegende Persönlichkeitsmerkmale, die mit dem Erfolg in diesem Bereich verbunden sind.

ÜBERBLICK ÜBER DIE KOMPETENZEN

Stärken



8.7 Unternehmerisches Handeln

Die Fähigkeit, Chancen zu erkennen und zu nutzen, Ressourcen kreativ zu mobilisieren, kalkulierte Risiken einzugehen und innovative Lösungen eigenverantwortlich voranzutreiben, um Wertschöpfung zu generieren. Dies umfasst unternehmerisches Denken, Geschäftssinn und Ergebnisverantwortung.



8.7 Ergebnisorientierung

Beschreibt die Tendenz, Ziele klar zu definieren, zielstrebig auf deren Erreichung hinzuarbeiten und dabei sowohl Effizienz als auch Qualität der Ergebnisse im Blick zu behalten. Personen mit hoher Ergebnisorientierung zeigen Durchhaltevermögen, Selbstdisziplin und ein starkes Leistungsstreben.



8.3 Überzeugungskraft

Die Fähigkeit, andere für Ideen und Ziele zu gewinnen, Unterstützung für Initiativen zu mobilisieren und durch logische Argumentation und emotionale Appelle zu überzeugen.

Entwicklungspotential



7.0 Mitarbeiterentwicklung

Die Fähigkeit, das Potenzial von Mitarbeitenden zu erkennen, sie durch Coaching, Feedback und gezielte Entwicklungsmaßnahmen zu fördern und zu motivieren, ihre Fähigkeiten voll auszuschöpfen.



7.5 Kundenorientierung

Das Bestreben, die Bedürfnisse und Erwartungen interner und externer Kunden zu verstehen und zu erfüllen, langfristige Beziehungen aufzubauen und einen exzellenten Service zu bieten.



7.6 Führung

Führung zeigt sich in der Fähigkeit, andere durch Klarheit, Überzeugungskraft und persönliche Energie zu gewinnen und zu lenken. Menschen mit hoher Führungskompetenz treten selbstbewusst auf, kommunizieren wirkungsvoll und schaffen Orientierung sowie Engagement bei anderen.

DEVELOPMENT (1 von 12)

Beziehungsmanagement & Netzwerkaufbau

7.7 Gute Übereinstimmung

Die Fähigkeit, strategisch wertvolle berufliche Beziehungen aufzubauen, zu pflegen und zu nutzen, um Ressourcen zu mobilisieren, Informationen auszutauschen und Kooperationen zu fördern.

Entwicklung Tip

Investieren Sie regelmäßig in strategische Beziehungspflege: Führen Sie quartalsweise informelle Gespräche mit Schlüsselstakeholdern – ohne Agenda, nur zum Aufbau von Vertrauen und Verständnis. Beziehungskapital aufzubauen, bevor man es braucht, ist strategisch klug.

Denken Sie in Ökosystemen: Wer sind die einflussreichsten Akteure in Ihrem Markt, Ihrer Branche, Ihrem politischen Umfeld? Eine klare Stakeholder-Map hilft, Netzwerkenergie strategisch einzusetzen.

Selbstreflexionsfragen

Welche strategische Beziehung hätten Sie gerne, die Sie noch nicht haben und was verhindert bisher den Aufbau?

Welche bestehende wichtige Beziehung haben Sie in den letzten 12 Monaten am stärksten vernachlässigt und was ist der Grund?

Welche strategische Beziehung fehlt Ihnen als Führungsperson und was tun Sie konkret, um sie aufzubauen?

Wie würden Ihre wichtigsten Stakeholder beschreiben, wie Sie Beziehungen pflegen – als investiert, oberflächlich oder situativ?

DEVELOPMENT (2 von 12)

Ergebnisorientierung

8.7 Gute Übereinstimmung

Beschreibt die Tendenz, Ziele klar zu definieren, zielstrebig auf deren Erreichung hinzuarbeiten und dabei sowohl Effizienz als auch Qualität der Ergebnisse im Blick zu behalten. Personen mit hoher Ergebnisorientierung zeigen Durchhaltevermögen, Selbstdisziplin und ein starkes Leistungsstreben.

Entwicklung Tip

Strategische Ziele erzeugen nur dann Zugkraft, wenn Sie als Führungsperson öffentlich Verantwortung dafür übernehmen, mit klaren Meilensteinen, die Sie selbst regelmäßig überprüfen. Etablieren Sie beispielsweise ein monatliches Executive-Review, in dem Sie Zielfortschritte persönlich vorstellen.

Ergebnisorientierte Kulturen entstehen auch durch Vorbildverhalten: Sprechen Sie offen über eigene Ziele, Rückschläge und Korrekturen. Führungskräfte, die Verantwortung sichtbar übernehmen, ermutigen die gesamte Organisation, dasselbe zu tun.

Selbstreflexionsfragen

Welche Ihrer aktuellen Unternehmensziele würden Sie im Rückblick in einem Jahr als wirklich ergebniswirksam bezeichnen und welche eher als Aktivität ohne Wirkung?

Wie reagieren Sie persönlich, wenn ein wichtiges Ziel zu verfehlen droht. Eskalieren Sie früh, oder warten Sie ab? Was sagt das über Ihre eigene Ergebnisorientierung aus?

Welche kulturellen oder strukturellen Faktoren in Ihrem Unternehmen machen es schwer, Verantwortung für Ergebnisse konsequent einzufordern und was ist Ihr Anteil daran?

Wie erkennen Sie bei sich selbst, ob Sie gerade wirklich ergebnisorientiert führen oder hauptsächlich Aktivitäten managen?

DEVELOPMENT (3 von 12)

Führung

7.6 Gute Übereinstimmung

Führung zeigt sich in der Fähigkeit, andere durch Klarheit, Überzeugungskraft und persönliche Energie zu gewinnen und zu lenken. Menschen mit hoher Führungskompetenz treten selbstbewusst auf, kommunizieren wirkungsstark und schaffen Orientierung sowie Engagement bei anderen.

Entwicklung Tip

Entwickeln Sie eine klare, einfache und wiederholbare Sprache für Ihre Vision. Testen Sie, ob Ihre Vision klar ist: Bitten Sie 5 Führungskräfte aus unterschiedlichen Ebenen, die Vision in eigenen Worten zu erklären. Die Antworten zeigen Ihnen, was angekommen ist.

Führung auf höchster Ebene bedeutet, Energie und Zuversicht in die Organisation zu senden – auch in schwierigen Zeiten. Arbeiten Sie bewusst an Ihrer Präsenz: Wie treten Sie in Meetings auf, wie sprechen Sie über Herausforderungen?

Selbstreflexionsfragen

Welche drei Werte oder Prinzipien leiten Ihre Führung und würden Ihre direkten Berichte dieselben nennen?

In welchen Situationen fällt es Ihnen am schwersten, als Führungsperson präsent und zuversichtlich zu wirken und was steckt dahinter?

Welche Führungsentscheidung der letzten 12 Monate hat die stärkste positive Wirkung auf die Kultur des Unternehmens gehabt und was hat sie ermöglicht?

Welches Führungsverhalten, das Sie an anderen beobachten, wünschen Sie sich mehr bei sich selbst?

DEVELOPMENT (4 von 12)

Integrität

8.1 Gute Übereinstimmung

Die Fähigkeit, konsequent nach ethischen und professionellen Grundsätzen zu handeln, Vertrauen aufzubauen und auch in schwierigen Situationen die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Entwicklung Tip

Machen Sie Integrität zu einem expliziten Führungsprinzip: Sprechen Sie in Ihren Kommunikationen konkret über Werte, und benennen Sie – auch öffentlich – Situationen, in denen Sie diesen Werten gerecht geworden sind oder es schwer fiel.

Schaffen Sie strukturelle Schutzmaßnahmen für Integrität: Klare Prozesse für Interessenskonflikte, anonyme Feedback-Kanäle, Konsequenzen bei Verstößen. Integrität braucht System, nicht nur Überzeugung.

Selbstreflexionsfragen

Welche Situation in den letzten 12 Monaten hat Ihre persönlichen ethischen Prinzipien herausgefordert und wie haben Sie entschieden?

Wie stellen Sie sicher, dass Sie nicht nur von Integrität reden, sondern dass andere in Ihrem Umfeld das auch wirklich so erleben?

Was ist die schwierigste ethische Entscheidung, die Sie je als Führungsperson getroffen haben und wie haben Sie danach geschlafen?

Welche Werte sind für Sie so grundlegend, dass Sie lieber eine Führungsrolle aufgeben würden, als sie zu kompromittieren?

DEVELOPMENT (5 von 12)

Kommunikationsfähigkeit

7.7 Gute Übereinstimmung

Die Fähigkeit, Informationen klar, präzise und überzeugend zu vermitteln, sowohl schriftlich als auch mündlich. Dies umfasst aktives Zuhören und die Anpassung des Kommunikationsstils an das jeweilige Publikum.

Entwicklung Tip

Entwickeln Sie ein klares narratives Framework für die Unternehmensstrategie: eine Geschichte, die Kontext, Richtung und Bedeutung vermittelt. Botschaften, die als Geschichte erzählt werden, werden 22-mal häufiger erinnert als reine Fakten.

Holen Sie sich aktiv Feedback zu Ihrer Kommunikationswirkung. Von Peers, direkten Berichten und externen Stakeholdern. Beauftragen Sie jährlich eine 360°-Befragung spezifisch zu Ihrer Kommunikation als Führungsperson.

Selbstreflexionsfragen

Wenn Sie an Ihre letzte große Unternehmenskommunikation denken: Was war das eine zentrale Botschaft und würde Ihr Team das bestätigen?

Welche Zielgruppe fällt Ihnen bei der Kommunikation am schwersten zu erreichen und was könnte der Grund dafür sein?

Welche wichtige Botschaft haben Sie in den letzten 6 Monaten am schwersten zu kommunizieren gefunden und was hat das schwierig gemacht?

Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Kommunikation als Führungsperson konsistent ist, dass Sie in verschiedenen Kontexten dieselbe Kernbotschaft vermitteln?

DEVELOPMENT (6 von 12)

Kundenorientierung

7.5 Gute Übereinstimmung

Das Bestreben, die Bedürfnisse und Erwartungen interner und externer Kunden zu verstehen und zu erfüllen, langfristige Beziehungen aufzubauen und einen exzellenten Service zu bieten.

Entwicklung Tip

Verankern Sie Kundenperspektive in strategischen Entscheidungen strukturell: Beginnen Sie jedes Board-Meeting oder Strategy-Review mit einem konkreten Kundenfeedback oder einer Kundengeschichte. Was im Raum präsent ist, beeinflusst Entscheidungen.

Messen Sie Kundenorientierung systematisch: NPS, CSAT oder qualitative Kundeninterviews – wählen Sie eine Methode und berichten Sie Ergebnisse regelmäßig auf höchster Führungsebene. Was gemessen wird, wird ernst genommen.

Selbstreflexionsfragen

Wann haben Sie zuletzt persönlich mit einem Kunden gesprochen – nicht über Berichte, sondern im direkten Gespräch? Was haben Sie dabei gelernt?

Welche strategische Entscheidung der letzten 12 Monate war primär aus Kundensicht getroffen und welche primär aus interner Perspektive?

Was würde Ihr wichtigster Kunde sagen, wenn er beschreibt, wie kundenorientiert Ihr Unternehmen wirklich ist – nicht in der Theorie, sondern im Alltag?

Welche interne Entscheidung der letzten 6 Monate hätte anders ausgesehen, wenn der Kunde im Raum gesessen hätte?

DEVELOPMENT (7 von 12)

Mitarbeiterentwicklung

7.0 Durchschnittliche Übereinstimmung

Die Fähigkeit, das Potenzial von Mitarbeitenden zu erkennen, sie durch Coaching, Feedback und gezielte Entwicklungsmaßnahmen zu fördern und zu motivieren, ihre Fähigkeiten voll auszuschöpfen.

Entwicklung Tip

Verankern Sie Entwicklung als strategischen Imperativ: Setzen Sie klare Ziele für Talentbindung und -entwicklung auf Unternehmensebene – mit messbaren KPIs. Was nicht gemessen wird, bleibt eine Absichtserklärung.

Zeigen Sie persönliches Commitment durch sichtbare Lernhaltung: Sprechen Sie öffentlich darüber, was Sie selbst gerade lernen und wie. Führungspersonen, die selbst lernen, schaffen Lernkulturen.

Selbstreflexionsfragen

Welche drei Talente im Unternehmen hätten in den letzten 12 Monaten mehr von Ihnen als Führungsperson gebraucht und was hat das verhindert?

Wie würden Ihre direkten Berichte Ihr Engagement für ihre persönliche Entwicklung beschreiben – als echtes Commitment oder als Pflichtübung?

Welches Talent in Ihrem Unternehmen ist in den letzten 2 Jahren am stärksten gewachsen und was hat das ermöglicht?

Was würde ein Mitarbeitender sagen, der vor 3 Jahren bei Ihnen angefangen hat und heute noch im Unternehmen ist, über Ihre Entwicklungskultur?

DEVELOPMENT (8 von 12)

Planungs- & Organisationsfähigkeit

8.3 Gute Übereinstimmung

Die Fähigkeit, Aktivitäten, Ressourcen und Zeit effektiv zu strukturieren, zu priorisieren und zu koordinieren, um Ziele effizient zu erreichen und komplexe Aufgaben systematisch zu bewältigen.

Entwicklung Tip

Etablieren Sie robuste Planungszyklen: Jahresplanung, Quartalsreviews, monatliche Steuerung. Gute Planung auf Unternehmensebene ist kein bürokratisches Ritual, sondern der Rhythmus, der Strategie und Umsetzung verbindet.

Stärken Sie die Planungskompetenz Ihrer Führungskräfte: Gute Pläne sind realistisch, mit klaren Verantwortlichkeiten und Meilensteinen – kein Wunschdenken. Was Ihre Führungskräfte planen, ist das, was das Unternehmen umsetzt.

Selbstreflexionsfragen

Welche Ressourcenallokation auf Unternehmensebene würden Sie im Nachhinein als Fehlentscheidung bezeichnen und was hat zu ihr geführt?

Wie gut bildet Ihre aktuelle Ressourcenverteilung die strategischen Prioritäten des Unternehmens ab – gibt es Lücken?

Welche Ressourcenentscheidung auf Unternehmensebene würden Sie heute anders treffen und was hat Sie damals geleitet?

Wie gut bildet Ihre aktuelle Ressourcenverteilung die strategischen Prioritäten des Unternehmens ab und wo gibt es Lücken?

DEVELOPMENT (9 von 12)

Problemlösung

7.9 Gute Übereinstimmung

Die Fähigkeit, komplexe Probleme zu analysieren, relevante Informationen zu sammeln, verschiedene Lösungsalternativen zu bewerten und effektive, umsetzbare Lösungen zu entwickeln.

Entwicklung Tip

Entwickeln Sie systemisches Denken: Wenn ein Problem auftaucht, fragen Sie: 'Was im System hat dieses Problem erzeugt?' Symptombekämpfung löst Probleme nicht dauerhaft; systemische Analyse schon.

Schaffen Sie eine Kultur des frühen Problemmeldens: Wenn Mitarbeitende früh über Probleme sprechen können, ohne Konsequenzen zu fürchten, werden Probleme kleiner gelöst, bevor sie groß werden.

Selbstreflexionsfragen

Welches Problem in Ihrem Unternehmen wird gerade auf der operativen Ebene gelöst, obwohl es eigentlich eine strategische Ursache hat?

Wie sicher fühlen sich Mitarbeitende in Ihrem Unternehmen, Probleme früh und offen zu melden und worauf basiert Ihre Einschätzung?

Welches komplexe Problem in Ihrem Unternehmen wird aktuell auf der falschen Ebene gelöst und was wäre der richtige Ansatz?

Was würde sich verändern, wenn Ihr Unternehmen systematisch aus jedem größeren Problem eine Lerneinheit machen würde?

DEVELOPMENT (10 von 12)

Selbstreflexion

7.9 Gute Übereinstimmung

Die Fähigkeit, das eigene Verhalten, die eigenen Stärken und Schwächen kritisch zu hinterfragen, Feedback aktiv einzuholen und daraus persönliche Entwicklungsziele abzuleiten.

Entwicklung Tip

Institutionalisieren Sie Feedback als Führungsritual: Beauftragen Sie jährlich ein strukturiertes 360°-Feedback spezifisch zu Ihrer Führungswirkung und kommunizieren Sie die Erkenntnisse transparent an Ihr Führungsteam. Sichtbare Reflexion modelliert Reflexionskultur.

Schaffen Sie einen persönlichen Reflexionsraum: 15 Minuten täglich oder 1 Stunde wöchentlich für Tagebuch, Notizen oder Gespräche mit einem Coach. Führungspersonen, die nicht reflektieren, wiederholen ihre Muster.

Selbstreflexionsfragen

Welche drei Verhaltensweisen als Führungsperson haben in den letzten 12 Monaten die stärkste positive Wirkung gehabt und welche haben Sie im Nachhinein bereut?

Wer in Ihrem Umfeld gibt Ihnen wirklich ehrliches Feedback und wie aktiv suchen Sie es?

Was sind die drei Wörter, mit denen Ihr engster Mitarbeiterkreis Ihre Führungspersönlichkeit beschreiben würde und stimmen Sie dem zu?

Welches Muster in Ihrem Führungsverhalten ist so stark, dass es auch in Drucksituationen zuverlässig erkennbar bleibt?

DEVELOPMENT (11 von 12)

Überzeugungskraft

8.3 Gute Übereinstimmung

Die Fähigkeit, andere für Ideen und Ziele zu gewinnen, Unterstützung für Initiativen zu mobilisieren und durch logische Argumentation und emotionale Appelle zu überzeugen.

Entwicklung Tip

Entwickeln Sie ein klares Bild Ihrer wichtigsten Stakeholder: Was sind deren Interessen, Sorgen, Erfolgskriterien? Überzeugende Kommunikation beginnt mit dem Verstehen der anderen Seite, nicht mit der eigenen Botschaft.

Bauen Sie Vertrauen als Grundlage der Überzeugungskraft: Halten Sie kleine Zusagen konsequent ein, kommunizieren Sie transparent – auch über schlechte Nachrichten. Stakeholder, die Ihnen vertrauen, sind leichter zu überzeugen.

Selbstreflexionsfragen

Welcher wichtige Stakeholder ist aktuell am schwierigsten zu überzeugen und haben Sie ein klares Bild davon, was ihn wirklich antreibt?

Wann haben Sie zuletzt eine wichtige Stakeholder-Beziehung aktiv gepflegt, ohne dass es einen unmittelbaren Anlass gab?

Welche wichtige Entscheidung im Unternehmen hätten Sie gerne beeinflusst, es aber nicht geschafft und was hätten Sie anders machen können?

Wie gut kennen Sie die Motivationen und Sorgen Ihrer wichtigsten Stakeholder und was tun Sie aktiv, um dieses Verständnis zu vertiefen?

DEVELOPMENT (12 von 12)

Unternehmerisches Handeln

8.7 Gute Übereinstimmung

Die Fähigkeit, Chancen zu erkennen und zu nutzen, Ressourcen kreativ zu mobilisieren, kalkulierte Risiken einzugehen und innovative Lösungen eigenverantwortlich voranzutreiben, um Wertschöpfung zu generieren. Dies umfasst unternehmerisches Denken, Geschäftssinn und Ergebnisverantwortung.

Entwicklung Tip

Stärken Sie unternehmerisches Denken im gesamten Unternehmen: Belohnen Sie sichtbar Führungskräfte, die Chancen erkennen und ergreifen – auch wenn das Risiken beinhaltet. Unternehmerische Kulturen entstehen durch das, was gelobt wird.

Entwickeln Sie ein persönliches Risikoprofil: Wo sind Sie bereit, kalkulierte Risiken einzugehen und wo nicht? Explizite Prinzipien helfen, konsistenter und schneller unternehmerische Entscheidungen zu treffen.

Selbstreflexionsfragen

Welche unternehmerische Chance haben Sie im letzten Jahr ergriffen und welche haben Sie verpasst oder zu spät erkannt?

Wie würden Ihre direkten Berichte Ihren unternehmerischen Mut beschreiben – mutig und chancenorientiert, oder vorsichtig und risikoavers?

Welche unternehmerische Entscheidung der letzten 3 Jahre hat das Unternehmen am stärksten vorangebracht und was war Ihr persönlicher Beitrag?

Wo sind Sie in Ihrer Führungsrolle eher ein Verwalter als ein Unternehmer und was müsste sich ändern?