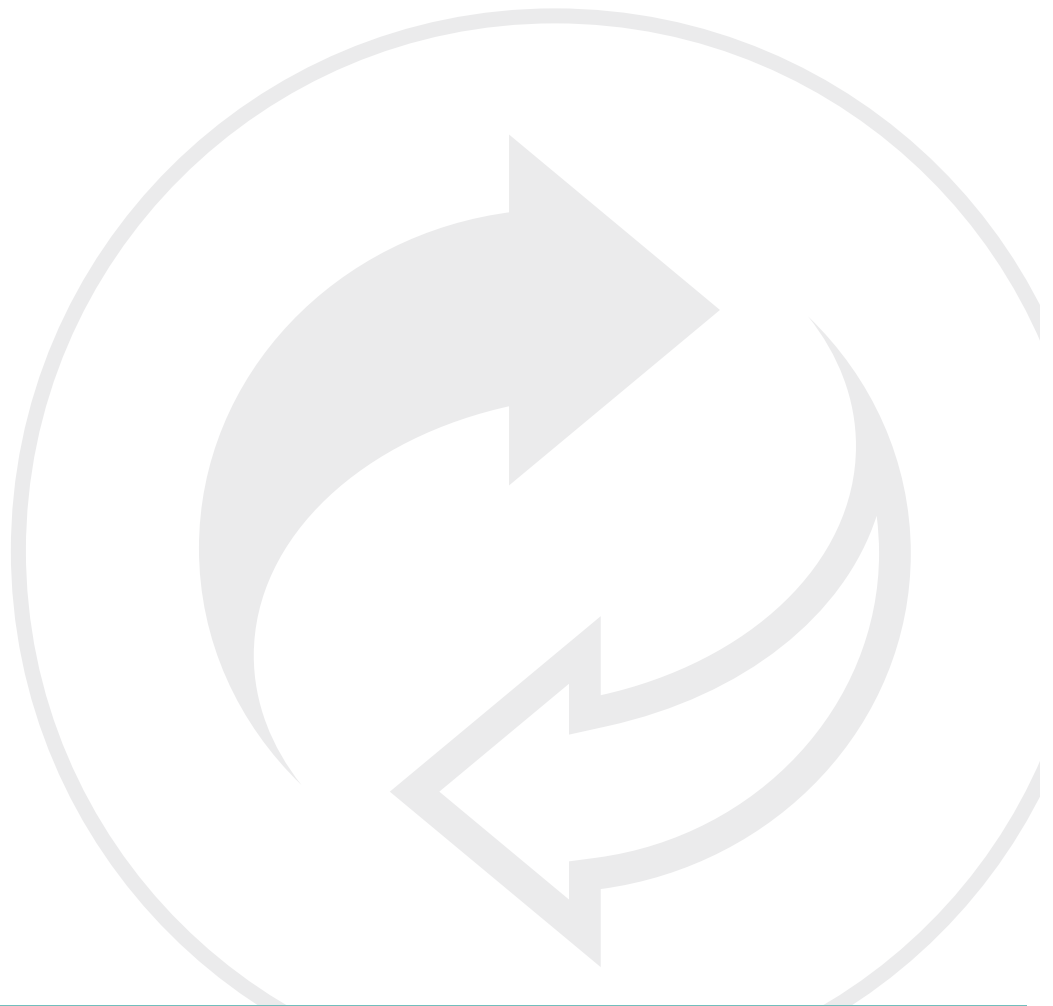


# LVI

U.S. PATENT NO. 7,121,830

LEADERSHIP<sup>®</sup>  
VERSATILITY  
INDEX



BERICHT FÜR

**MARTINA MUSTERMANN**  
Januar 2023

BEREITGESTELLT VON



**KAISER**  
leadership solutions

**LVI**

U.S. PATENT NO. 7,121,830

LEADERSHIP<sup>®</sup>  
VERSATILITY  
INDEX

# MARTINA MUSTERMANN

**ABTEILUNGSLEITERIN  
BEISPIELUNTERNEHMEN****ZEIT IN AKTUELLER POSITION****0 JAHRE, 6 MONATE****FÜHRUNGSERFAHRUNG****13 JAHRE, 3 MONATE****FEEDBACK VON 15 TEILNEHMERN**

- V** Vorgesetzter (1)
- A** Andere Vorgesetzte (2)
- K** Teamkollegen (4)
- M** Mitarbeiter (8)

**VERWENDUNGSZWECK DES LVI**

Der Leadership Versatility Index<sup>®</sup> dient dazu, Feedback zu erheben und somit dazu beizutragen, die Selbstwahrnehmung zu stärken und die Entwicklung von Führungskräften zu unterstützen. Der LVI wurde nicht dafür geschaffen, Informationen für Einstellungen, Beförderungen, Vergütung oder Entlassungen zu liefern. Er darf daher nicht als alleinige Informationsquelle für solche Entscheidungen herangezogen werden.

**DIESER BERICHT IST VERTRAULICH UND DARF NICHT OHNE EINWILLIGUNG WEITERGEGEBEN WERDEN.**

Leadership Versatility Index, version 5.0  
U.S. Patent No. 7,121,830

Alle Rechte vorbehalten  
Herausgegeben von  
Kaiser Leadership Solutions, LLC  
info@kaiserleadership.com  
www.kaiserleadership.com

Die patentierte Bewertungsmethode des LVI wurde entwickelt von Bob Kaplan and Rob Kaiser at Kaplan DeVries Inc.

# NORMEN

Normen ermöglichen den Vergleich des individuellen Ergebnisses mit einer Vergleichsgruppe und erleichtern damit die Interpretation. Die Normen des LVI wurden auf der Basis einer Stichprobe mit den folgenden Merkmalen erstellt:

## NORMGRUPPE:

# 21.596 TEILNEHMER

## FEEDBACK VON:

# 291.961 BEOBACHTERN

### REGION

USA/Kanada	41,9%
Europa	27,1%
Asien/Pazifik	14,6%
Mittlerer Osten/Afrika	9,2%
Lateinamerika	4,6%
Andere	2,6%

### INDUSTRIE

Luft-/Raumfahrt & Rüstungsindustrie	2,4%
Bauwesen und Werkstoffe	2,7%
Konsumgüter	5,3%
Ausbildung & Training	2,3%
Unterhaltung & Gast- und Bewirtungsgewerbe	7,8%
Finanzdienstleistungen	7,9%
Regierungseinrichtungen	4,3%
Gesundheitswesen	12,4%
Verarbeitendes Gewerbe & Industrie	15,7%
Medien	2,3%
Erdöl & Gas	3,1%
Professionelle Dienstleistungen	1,3%
Einzelhandel	3,7%
Sportverbände	0,5%
Technik & Internet	16,7%
Telekommunikation	4,1%
Transport & Verkehr	2,6%
Versorgungsbetriebe	0,4%
Andere	4,5%

### EBENE

Mitglied der Geschäftsführung	8,1%
Direktor/Bereichsleiter	36,8%
Abteilungsleiter	30,3%
Gruppenleiter	17,0%
Teamleiter	7,7%

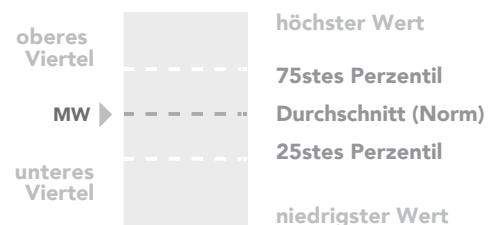
### DEMOGRAPHISCHE DATEN

### MW STREUUNG

Alter (Jahre)	43,3	19 - 80
Führungserfahrung (Jahre)	12,5	0,25 - 50
Zeit in aktueller Position (Jahre)	3,7	0,25 - 30
Männer   Frauen   nicht-binär	68%   31%   <1%	

### DARSTELLUNG DER NORMWERTE

Für bestimmte Bewertungen werden die Normen folgendermaßen dargestellt:



# RAHMENMODELL FÜR DAS 360 GRAD FEEDBACK

## VERHALTENSMODELL

Mit Vielseitigkeit bezeichnen wir die Fähigkeit eines Menschen, auf sich verändernde Situationen und Rahmenbedingungen angemessen und mit einem großen Repertoire an unterschiedlichen Verhaltensweisen reagieren zu können, ohne durch eine Vorliebe für oder gegen ein bestimmtes Verhalten in der Flexibilität eingeschränkt zu sein.

Der Leadership Versatility Index (LVI) erfasst diese Vielseitigkeit mit Hilfe von zwei Führungsdimensionen. Jede dieser Dimensionen besteht wiederum aus einem Paar von zwei gegensätzlichen, letztlich aber komplementären Verhaltensweisen, die das Spannungsfeld und die Kompromisse widerspiegeln, die Führung zu einem ständigen Balanceakt machen.

Das Modell unterscheidet zwischen (1) wie Sie führen, d.h. welchen Führungsstil sie gegenüber anderen zeigen, und (2) was Sie führen, d.h. auf welche organisatorischen Fragen Sie sich konzentrieren.



## BEWERTUNGSSKALA

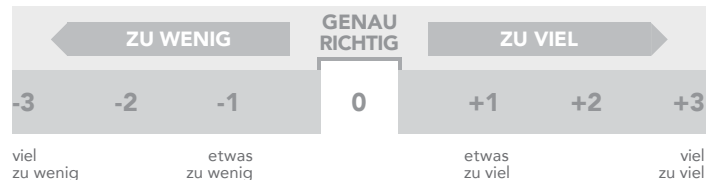
Ihre Vielseitigkeit zu erweitern bedeutet nicht nur, weniger ausgeprägte Verhaltensaspekte zu verstärken; es kann auch bedeuten, vorhandene Stärken besser zu kalibrieren, falls Sie dazu neigen, sie von Zeit zu Zeit zu übertreiben.

Anstatt Ihr Verhalten als „gut oder schlecht“ zu bewerten, gibt Ihnen das Feedback im LVI Hinweise darauf, welche Verhaltensweisen Sie stärker und welche Sie weniger stark betonen sollten, um mitunter gegensätzliche Führungsanforderungen besser in Einklang zu bringen.

Wie viel von einem Verhalten zu wenig, genau richtig oder zu viel ist, hängt von der jeweiligen Situation ab.

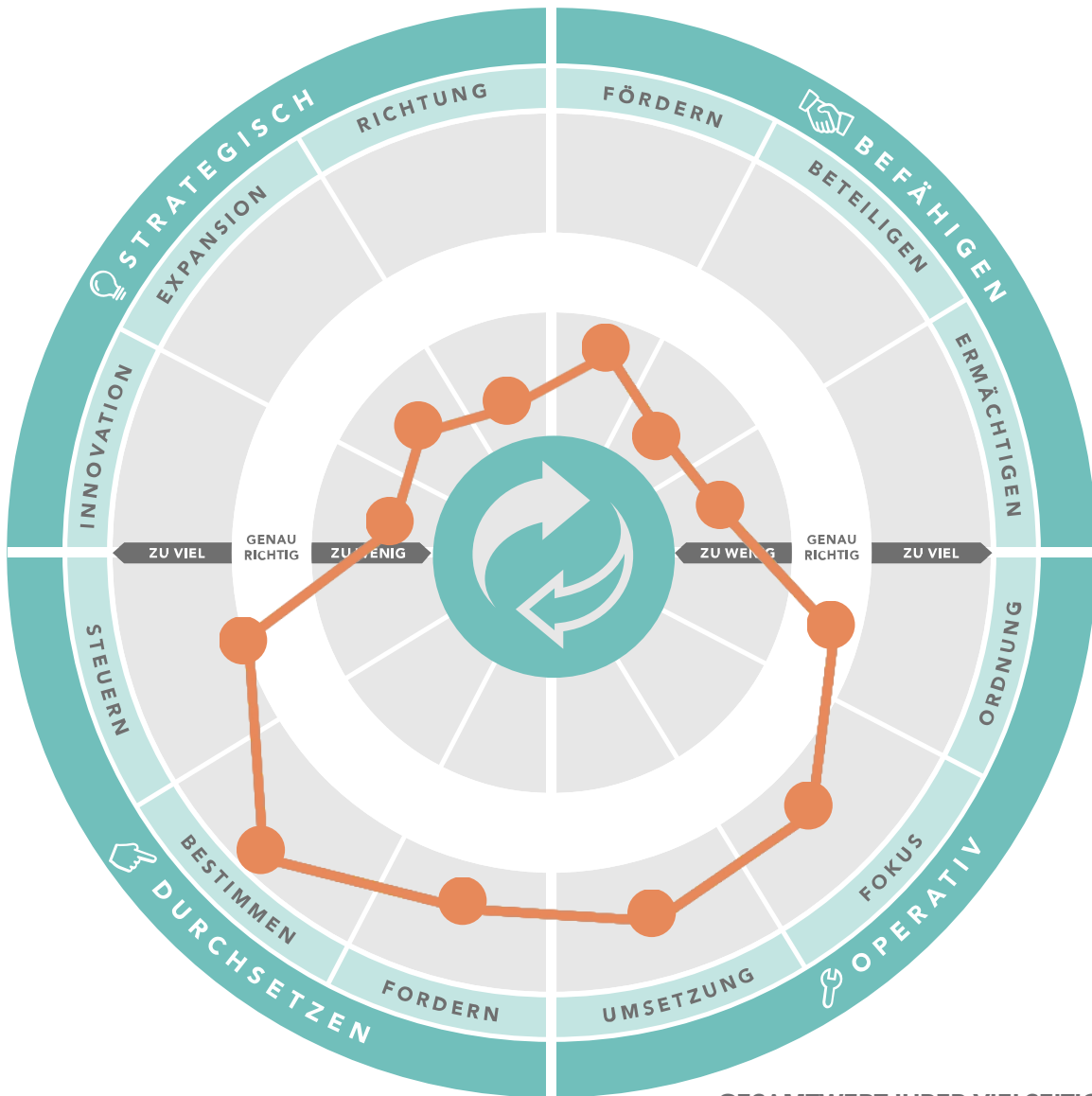
Zum Beispiel bestimmen kulturelle Werte und Normen, geschäftliche Herausforderungen und die Bedürfnisse der Menschen, mit denen Sie arbeiten, in welchem Maß bestimmtes Verhalten angemessen ist.

Ihr Verhalten wurde auf einer besonderen Skala bewertet. Im Gegensatz zu üblichen Ratingskalen, bei denen einer höherer Wert besser ist, liegt hier der beste Wert in der Mitte der Skala: bei 0, was „genau richtig“ bedeutet.



## OFFENE FRAGEN

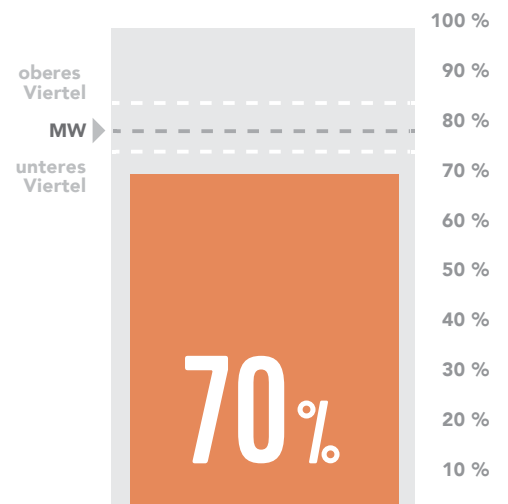
Auf den letzten Seiten des Berichts finden Sie ausführliche Antworten auf mehrere offene Fragen, die die quantitativen Bewertungen ergänzen. Häufig wird in diesen schriftlichen Kommentaren die Bedeutung der Bewertungen genauer ausgeführt und erläutert. Darin können auch zusätzliche Themen zur Sprache kommen, die durch die Bewertungen allein nicht abgedeckt sind.



## GESAMTWERT IHRER VIELSEITIGKEIT

Die hier dargestellten Ergebnisse fassen das gesamte 360 Grad Feedback zusammen, das auf 15 Teilnehmern, aufgeteilt in 4 Ratergruppen, basiert. Ihre Selbsteinschätzung ist in diesen Ergebnissen nicht enthalten. Hierbei handelt es sich um Gesamtmittelwerte, die wiederum aus den Mittelwerten jeder der 4 Ratergruppen errechnet wurden. Somit trägt jede Gruppe mit dem gleichen Gewicht zum gesamten 360 Grad Ergebnis bei.

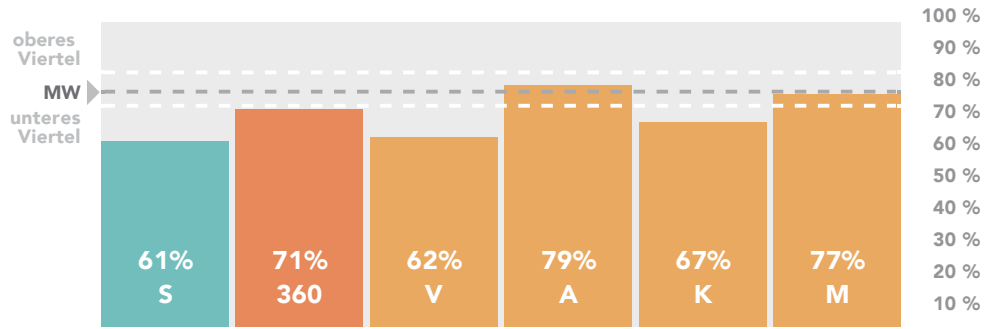
Den Gesamtwert Ihrer Vielseitigkeit finden Sie rechts. Der Prozentwert gibt an, wie nahe Ihr Profil einem perfekt abgerundeten Kreis kommt. Ein Wert von 100% würde bedeuten, dass alle Items von allen Ratern mit „genau richtig“ bewertet wurden. Ein Prozentwert von weniger als 100% gibt an, in welchem Maße einzelne Items mit „zu wenig“ oder „zu viel“ bewertet wurden.



# WIE SIE FÜHREN ZUSAMMENFASSUNG

## VIELSEITIGKEIT: DURCHSETZEN - BEFÄHIGEN

Das Ausmaß, in dem Sie fähig sind, sowohl persönliche Autorität auszuüben als auch Verantwortung an andere zu übertragen.



### DURCHSETZEN

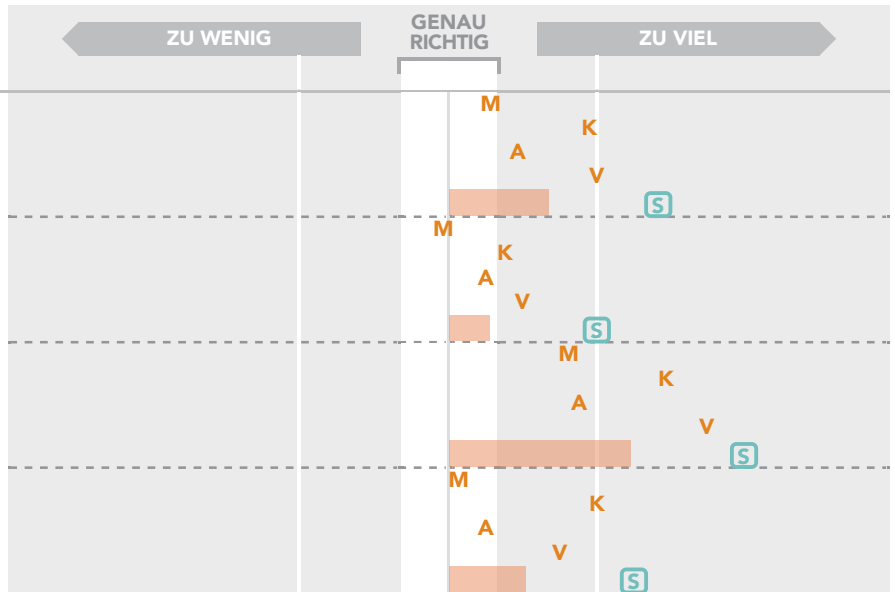
Sich durch Persönlichkeit und positionsbezogene Autorität behaupten

Insgesamt

Steuern

Bestimmen

Fordern



### BEFÄHIGEN

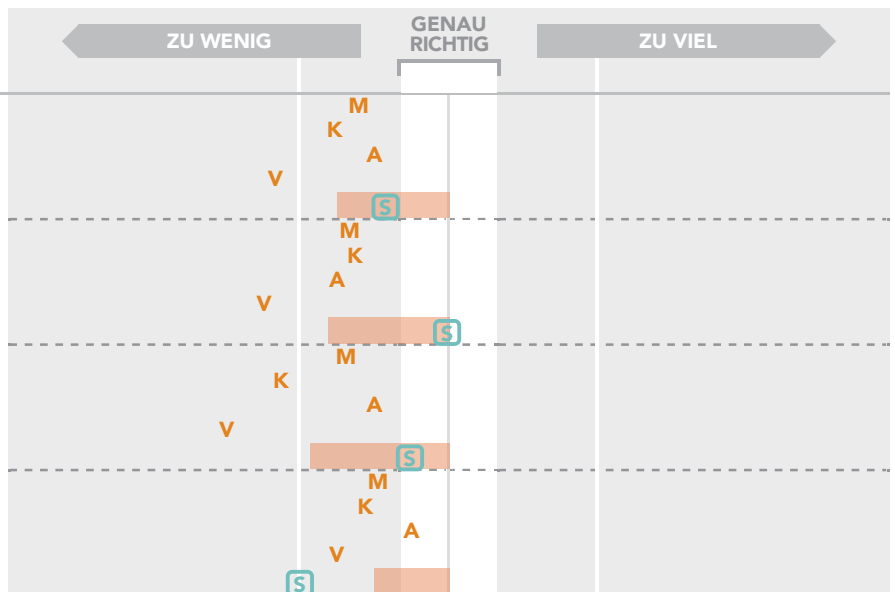
Andere einbeziehen und dazu motivieren, das Beste aus sich herauszuholen

Insgesamt

Ermächtigen

Beteiligen

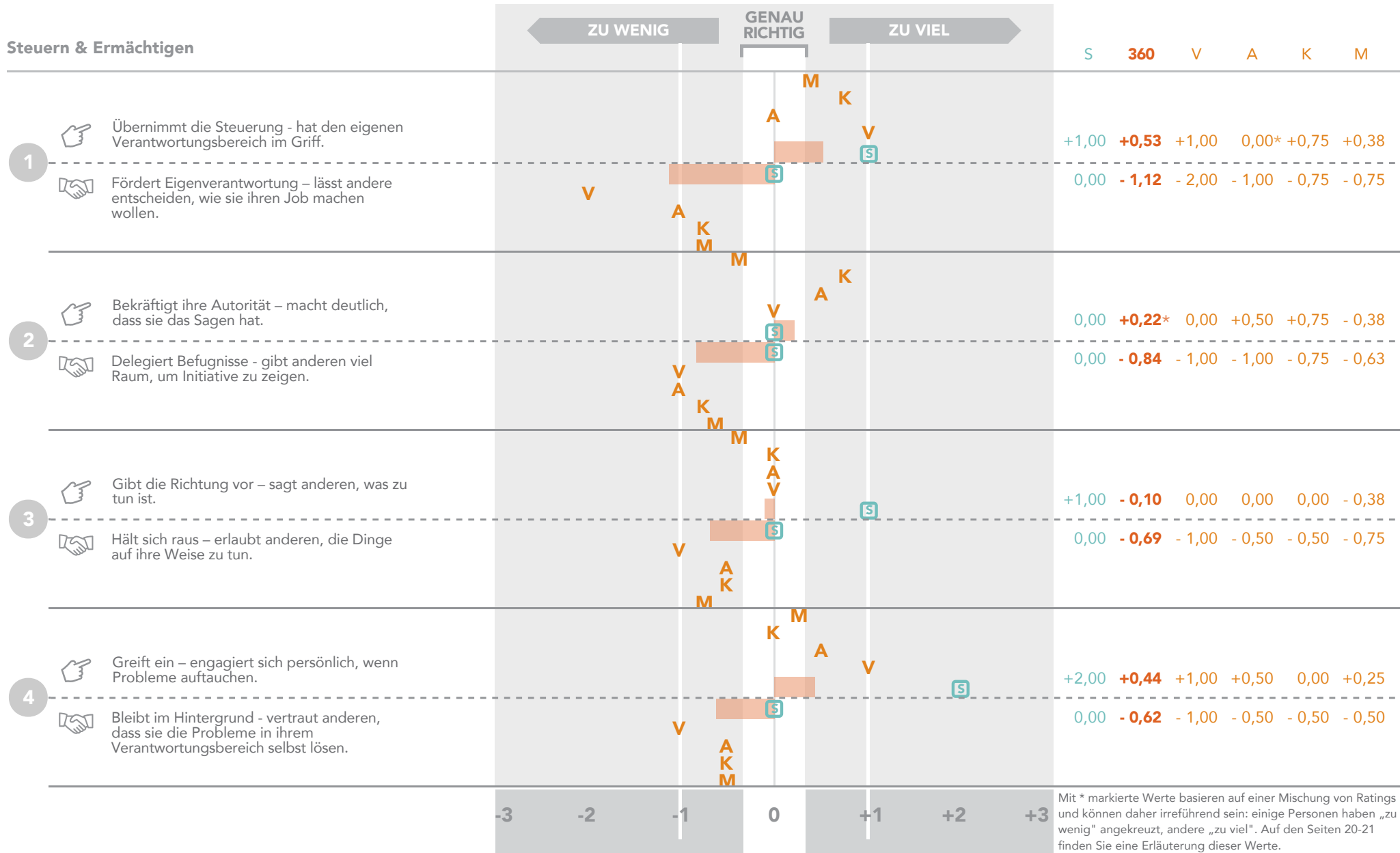
Fördern



Sie 360 MW der Gruppen V, A, K & M Vorgesetzter (1) Andere Vorgesetzte (2) Teamkollegen (4) Mitarbeiter (8)

# WIE SIE FÜHREN DETAILLIERTE ERGEBNISSE FÜR JEDES ITEM

## Steuern & Ermächtigen

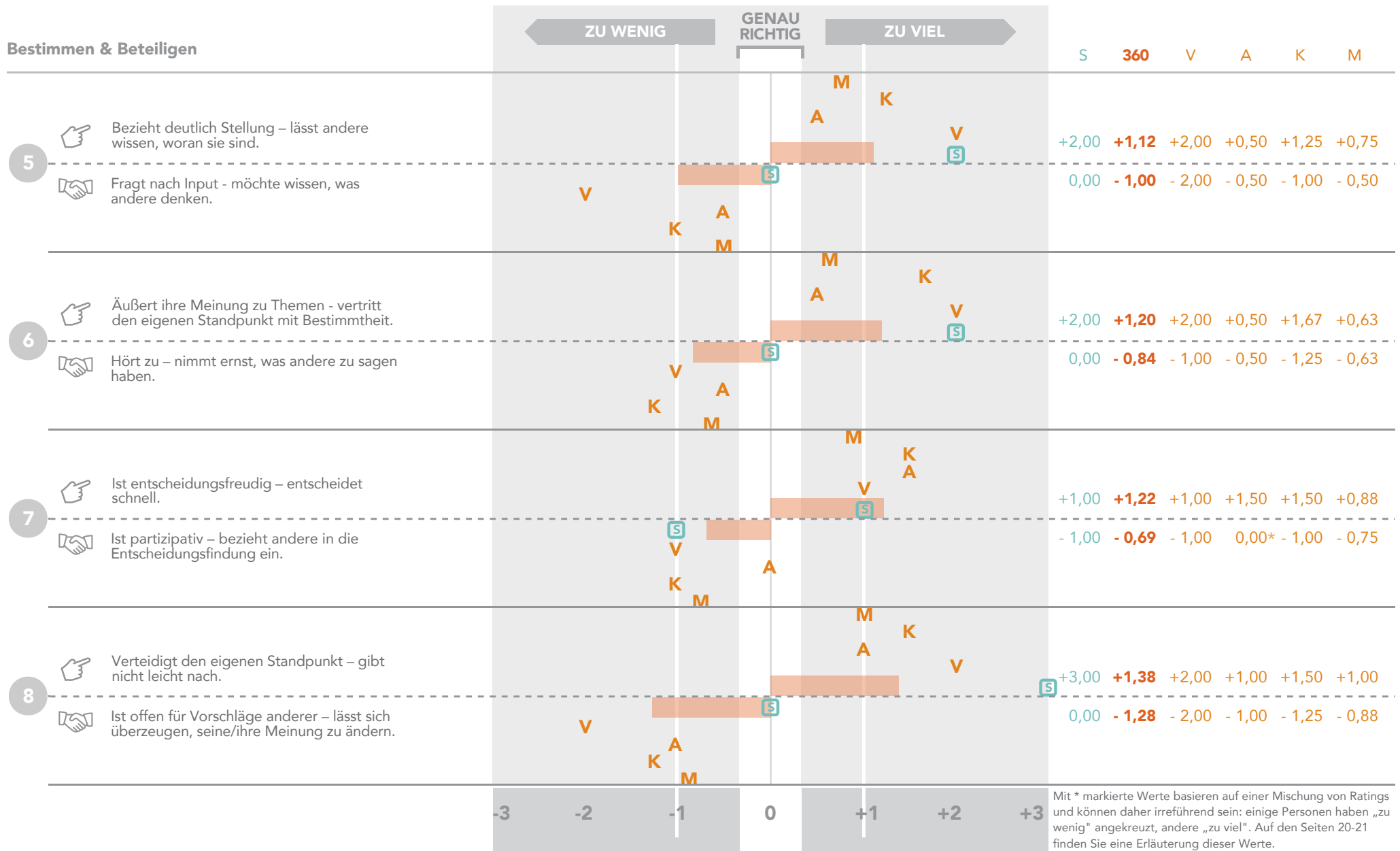


Mit \* markierte Werte basieren auf einer Mischung von Ratings und können daher irreführend sein: einige Personen haben „zu wenig“ angekreuzt, andere „zu viel“. Auf den Seiten 20-21 finden Sie eine Erläuterung dieser Werte.

S Sie 
  360 MW der Gruppen V, A, K & M 
 V Vorgesetzter (1) 
 A Andere Vorgesetzte (2) 
 K Teamkollegen (4) 
 M Mitarbeiter (8)

# WIE SIE FÜHREN DETAILLIERTE ERGEBNISSE FÜR JEDES ITEM

## Bestimmen & Beteiligen



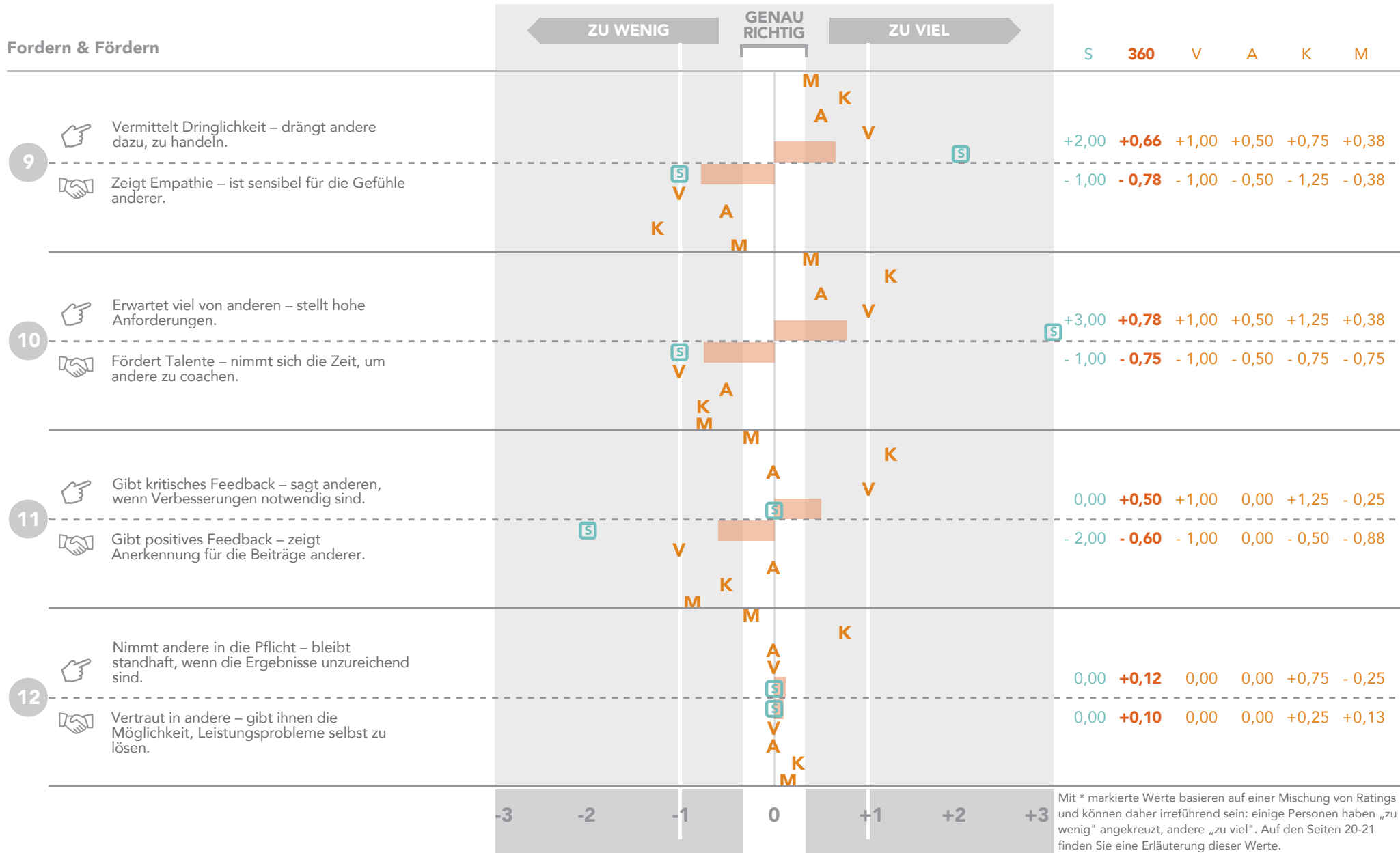
Mit \* markierte Werte basieren auf einer Mischung von Ratings und können daher irreführend sein: einige Personen haben „zu wenig“ angekreuzt, andere „zu viel“. Auf den Seiten 20-21 finden Sie eine Erläuterung dieser Werte.

**S** Sie    **360 MW** der Gruppen V, A, K & M    **V** Vorgesetzter (1)    **A** Andere Vorgesetzte (2)    **K** Teamkollegen (4)    **M** Mitarbeiter (8)



# WIE SIE FÜHREN DETAILLIERTE ERGEBNISSE FÜR JEDES ITEM

## Fordern & Fördern



Mit \* markierte Werte basieren auf einer Mischung von Ratings und können daher irreführend sein: einige Personen haben „zu wenig“ angekreuzt, andere „zu viel“. Auf den Seiten 20-21 finden Sie eine Erläuterung dieser Werte.

**S** Sie    **360 MW** der Gruppen V, A, K & M    **V** Vorgesetzter (1)    **A** Andere Vorgesetzte (2)    **K** Teamkollegen (4)    **M** Mitarbeiter (8)

# WIE SIE FÜHREN VERTEILUNG DER BEWERTUNGEN

## DURCHSETZEN

	ZU WENIG				GENAU RICHTIG			ZU VIEL			
	V	A	K	M	ALLE			V	A	K	M
<b>Steuern</b>											
1 Hat die Dinge im Griff	0	1	0	0	1	6	8	1	1	3	3
2 Bekräftigt ihre Autorität	0	0	0	3	3	8	4	0	1	3	0
3 Gibt die Richtung vor	0	0	0	3	3	12	0	0	0	0	0
4 Greift ein	0	0	0	1	1	9	5	1	1	0	3
<b>Bestimmen</b>											
5 Bezieht Stellung	0	0	0	0	0	5	10	1	1	4	4
6 Äußert ihre Meinung	0	0	0	0	0	5	9	1	1	3	4
7 Entscheidungsfreudig	0	0	0	0	0	4	11	1	2	4	4
8 Gibt nicht leicht nach	0	0	0	0	0	2	13	1	2	4	6
<b>Fordern</b>											
9 Drängt andere zum Handeln	0	0	0	0	0	7	8	1	1	3	3
10 Erwartet viel	0	0	0	0	0	7	8	1	1	3	3
11 Gibt kritisches Feedback	0	0	0	2	2	8	5	1	0	3	1
12 Nimmt andere in die Pflicht	0	0	0	3	3	8	4	0	0	3	1
<b>Alle</b>	0	1	0	12	13	81	85	9	11	33	32
<b>Prozent</b>	0%	4%	0%	13%	7%	45%	47%	75%	46%	70%	33%

## BEFÄHIGEN

	ZU WENIG				GENAU RICHTIG			ZU VIEL			
	V	A	K	M	ALLE			V	A	K	M
<b>Ermächtigen</b>											
1 Fördert Eigenverantwortung	1	2	3	5	11	4	0	0	0	0	0
2 Delegiert	1	2	3	4	10	5	0	0	0	0	0
3 Hält sich raus	1	1	2	4	8	7	0	0	0	0	0
4 Bleibt im Hintergrund	1	1	2	2	6	9	0	0	0	0	0
<b>Beteiligen</b>											
5 Fragt nach Input	1	1	3	4	9	6	0	0	0	0	0
6 Hört zu	1	1	4	5	11	4	0	0	0	0	0
7 Partizipativ	1	1	3	5	10	4	1	0	1	0	0
8 Offen für Vorschläge anderer	1	2	3	5	11	4	0	0	0	0	0
<b>Fördern</b>											
9 Zeigt Empathie	1	1	4	3	9	6	0	0	0	0	0
10 Coacht andere	1	1	3	6	11	4	0	0	0	0	0
11 Zeigt Anerkennung	1	0	2	6	9	5	1	0	0	0	1
12 Gibt anderen Möglichkeiten	0	0	0	1	1	11	3	0	0	1	2
<b>Alle</b>	11	13	32	50	106	69	5	0	1	1	3
<b>Prozent</b>	92%	54%	67%	52%	59%	38%	3%	0%	4%	2%	3%

**ALLE** Summe aus allen Rater-Gruppen V, A, K & M (15) **V** Vorgesetzter (1) **A** Andere Vorgesetzte (2) **K** Teamkollegen (4) **M** Mitarbeiter (8)

# WIE SIE FÜHREN ANZAHL DER „GENAU RICHTIG“ BEWERTUNGEN

Die folgenden Werte zeigen Ihnen, wie häufig Ihr Verhalten mit „genau richtig“ bewertet wurde, d.h. Ihre Rater der Meinung waren, dass Sie das jeweilige Verhalten in angemessener Weise und in den richtigen Situationen zeigen.

## DURCHSETZEN

	GENAU RICHTIG				
	S	ALLE	V	A	K M
<b>Steuern</b>					
1 Hat die Dinge im Griff	0	6	0	0	1 5
2 Bekräftigt ihre Autorität	1	8	1	1	1 5
3 Gibt die Richtung vor	0	12	1	2	4 5
4 Greift ein	0	9	0	1	4 4
<b>Bestimmen</b>					
5 Bezieht Stellung	0	5	0	1	0 4
6 Äußert ihre Meinung	0	5	0	1	0 4
7 Entscheidungsfreudig	0	4	0	0	0 4
8 Gibt nicht leicht nach	0	2	0	0	0 2
<b>Fördern</b>					
9 Drängt andere zum Handeln	0	7	0	1	1 5
10 Erwartet viel	0	7	0	1	1 5
11 Gibt kritisches Feedback	1	8	0	2	1 5
12 Nimmt andere in die Pflicht	1	8	1	2	1 4
<b>Alle</b>	<b>3</b>	<b>81</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>14 52</b>
<b>Prozent</b>	<b>25%</b>	<b>45%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>30% 54%</b>

## BEFÄHIGEN

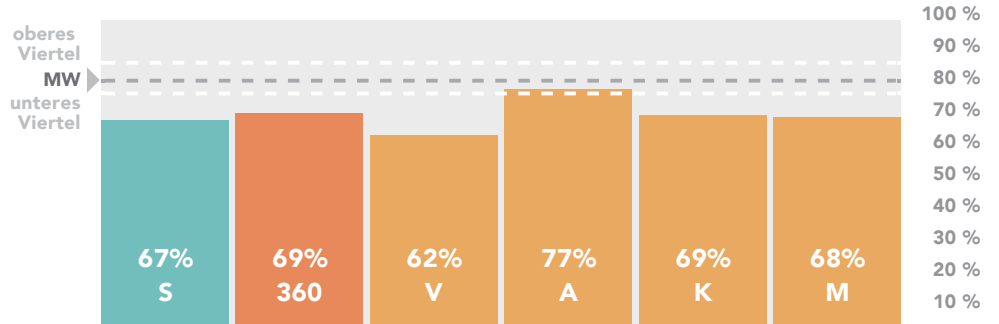
	GENAU RICHTIG				
	S	ALLE	V	A	K M
<b>Ermächtigen</b>					
1 Fördert Eigenverantwortung	1	4	0	0	1 3
2 Delegiert	1	5	0	0	1 4
3 Hält sich raus	1	7	0	1	2 4
4 Bleibt im Hintergrund	1	9	0	1	2 6
<b>Beteiligen</b>					
5 Fragt nach Input	1	6	0	1	1 4
6 Hört zu	1	4	0	1	0 3
7 Partizipativ	0	4	0	0	1 3
8 Offen für Vorschläge anderer	1	4	0	0	1 3
<b>Fördern</b>					
9 Zeigt Empathie	0	6	0	1	0 5
10 Coacht andere	0	4	0	1	1 2
11 Zeigt Anerkennung	0	5	0	2	2 1
12 Gibt anderen Möglichkeiten	1	11	1	2	3 5
<b>Alle</b>	<b>8</b>	<b>69</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>15 43</b>
<b>Prozent</b>	<b>67%</b>	<b>38%</b>	<b>8%</b>	<b>42%</b>	<b>31% 45%</b>

S Sie ALLE Summe aus allen Rater-Gruppen V, A, K & M (15) V Vorgesetzter (1) A Andere Vorgesetzte (2) K Teamkollegen (4) M Mitarbeiter (8)

# WAS SIE FÜHREN ZUSAMMENFASSUNG

## VIELSEITIGKEIT: STRATEGISCH - OPERATIV

Das Ausmaß, in dem Sie fähig sind, sowohl ein Bild der Zukunft zu zeichnen als auch Dinge konkret umzusetzen.



### STRATEGISCH

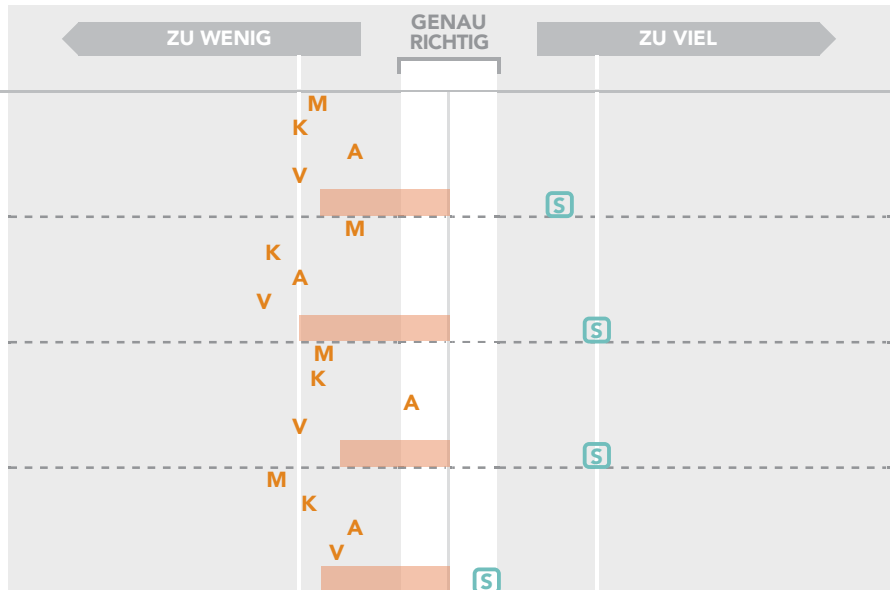
Die Organisation für den langfristigen Erfolg positionieren

Insgesamt

Richtung

Expansion

Innovation



### OPERATIV

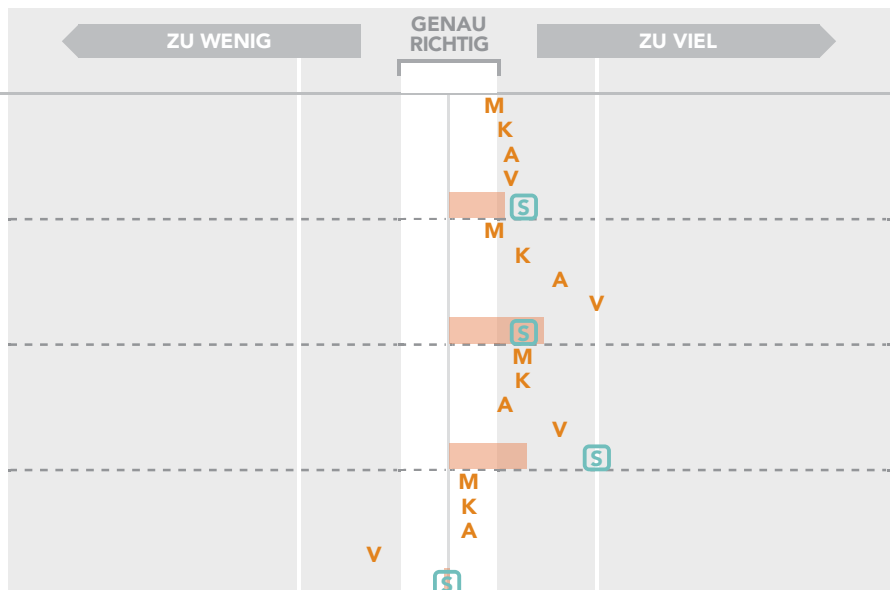
Die Organisation auf Umsetzungsdetails und die kurzfristige Ausführung ausrichten

Insgesamt

Umsetzung

Fokus

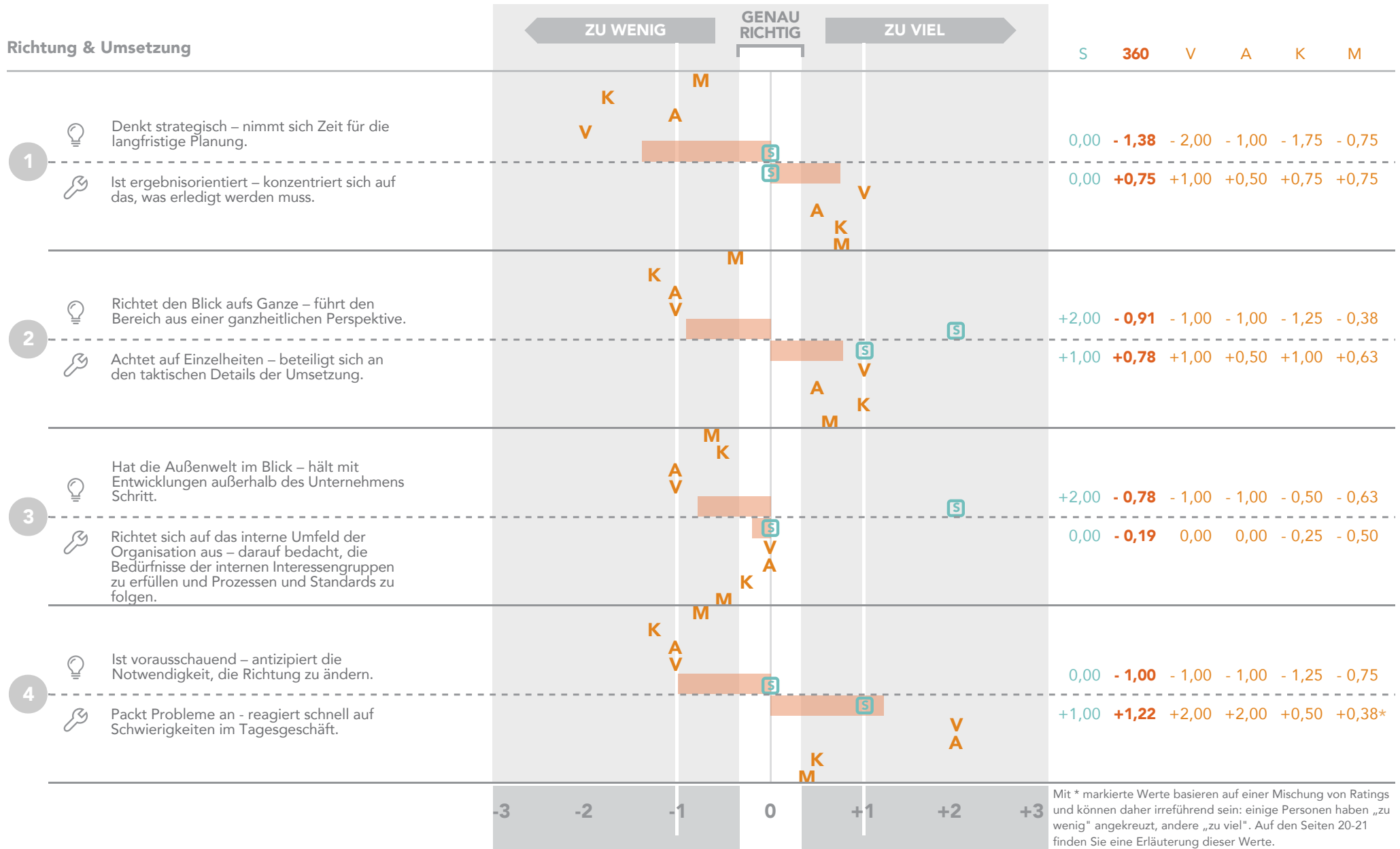
Ordnung



Sie 360 MW der Gruppen V, A, K & M V Vorgesetzter (1) A Andere Vorgesetzte (2) K Teamkollegen (4) M Mitarbeiter (8)

# WAS SIE FÜHREN DETAILLIERTE ERGEBNISSE FÜR JEDES ITEM

## Richtung & Umsetzung

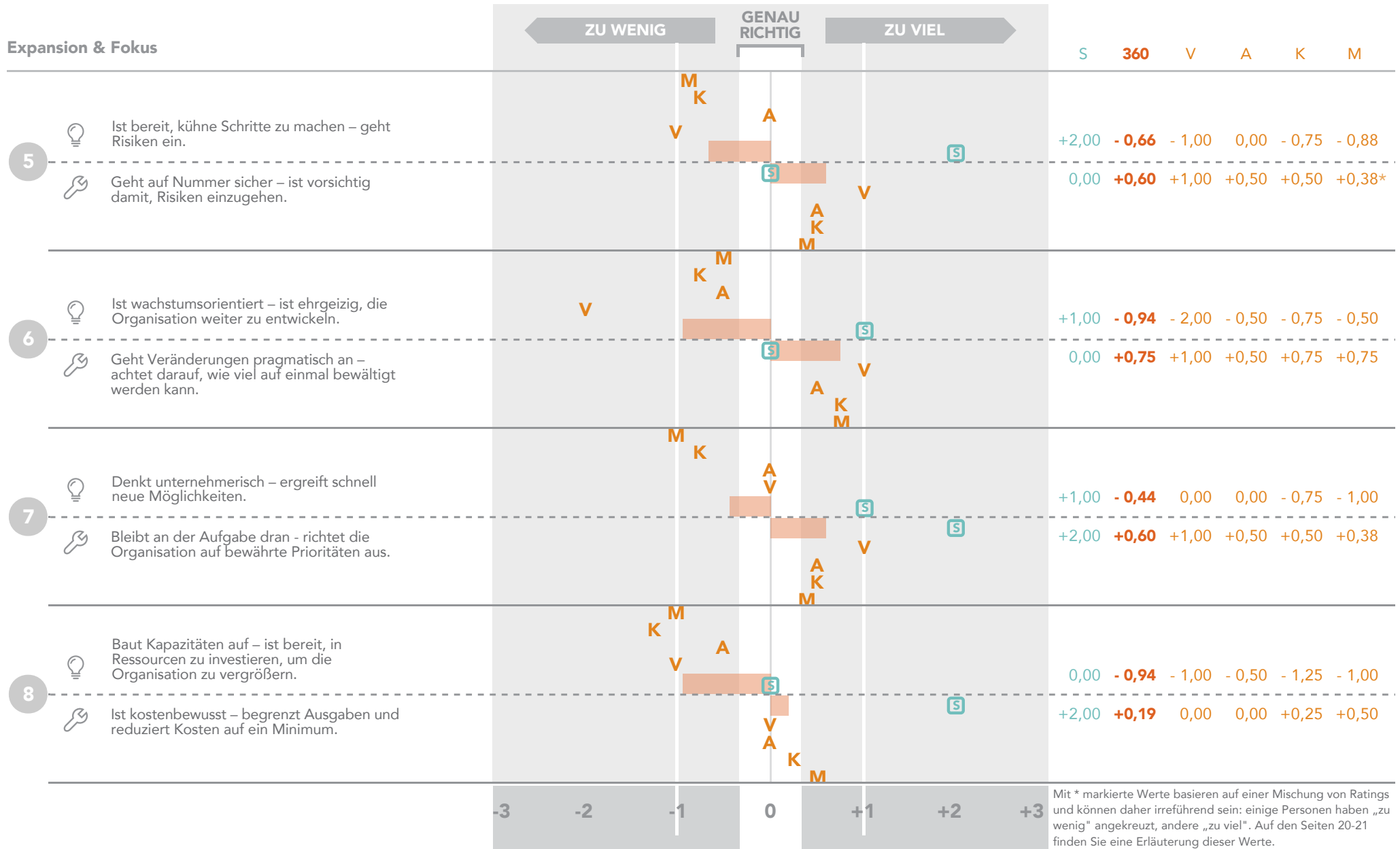


Mit \* markierte Werte basieren auf einer Mischung von Ratings und können daher irreführend sein: einige Personen haben „zu wenig“ angekreuzt, andere „zu viel“. Auf den Seiten 20-21 finden Sie eine Erläuterung dieser Werte.

S Sie 
  360 MW der Gruppen V, A, K & M 
 V Vorgesetzter (1) 
 A Andere Vorgesetzte (2) 
 K Teamkollegen (4) 
 M Mitarbeiter (8)

# WAS SIE FÜHREN DETAILLIERTE ERGEBNISSE FÜR JEDES ITEM

## Expansion & Fokus

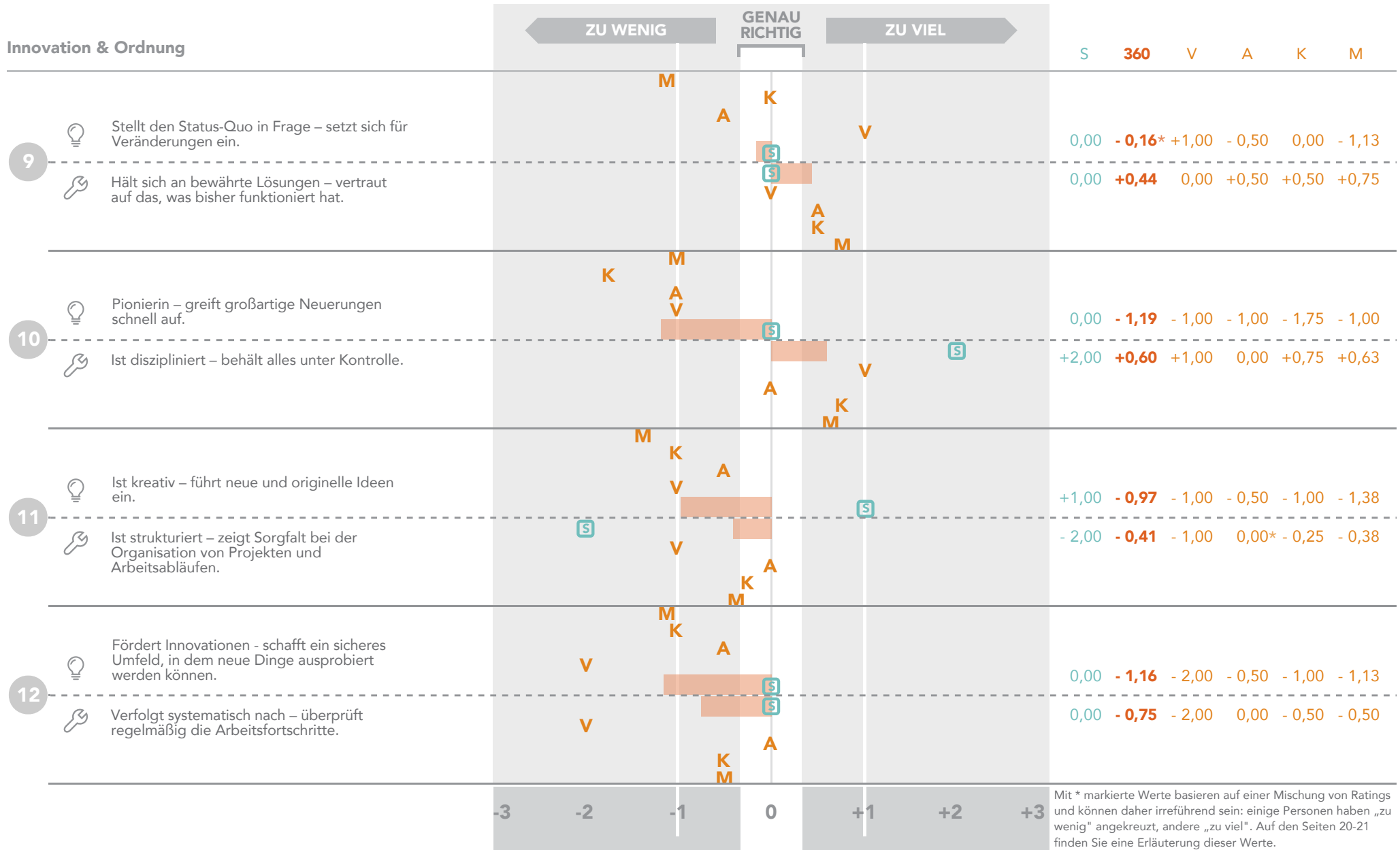


Mit \* markierte Werte basieren auf einer Mischung von Ratings und können daher irreführend sein: einige Personen haben „zu wenig“ angekreuzt, andere „zu viel“. Auf den Seiten 20-21 finden Sie eine Erläuterung dieser Werte.

**S** Sie **360** MW der Gruppen V, A, K & M **V** Vorgesetzter (1) **A** Andere Vorgesetzte (2) **K** Teamkollegen (4) **M** Mitarbeiter (8)

# WAS SIE FÜHREN DETAILLIERTE ERGEBNISSE FÜR JEDES ITEM

## Innovation & Ordnung



Mit \* markierte Werte basieren auf einer Mischung von Ratings und können daher irreführend sein: einige Personen haben „zu wenig“ angekreuzt, andere „zu viel“. Auf den Seiten 20-21 finden Sie eine Erläuterung dieser Werte.

S Sie 
  360 MW der Gruppen V, A, K & M 
 V Vorgesetzter (1) 
 A Andere Vorgesetzte (2) 
 K Teamkollegen (4) 
 M Mitarbeiter (8)

# WAS SIE FÜHREN VERTEILUNG DER BEWERTUNGEN

## STRATEGISCH

## OPERATIV

	ZU WENIG				GENAU RICHTIG			ZU VIEL					ZU WENIG				GENAU RICHTIG			ZU VIEL			
	V	A	K	M	ALLE			V	A	K	M		V	A	K	M	ALLE			V	A	K	M
<b>Richtung</b>																							
1 Denkt strategisch	1	1	4	4	10	5	0	0	0	0	0	1	1	2	4	0	7	8	1	1	2	4	
2 Richtet den Blick auf das Ganze	1	2	2	4	9	5	1	0	0	0	1	1	1	3	4	0	6	9	1	1	3	4	
3 Hat die Außenwelt im Blick	1	2	2	4	9	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	10	0	0	0	0	0	
4 Vorausschauend	1	2	2	4	9	6	0	0	0	0	0	1	2	2	4	3	3	9	1	2	2	4	
<b>Expansion</b>																							
5 Geht Risiken ein	1	0	2	3	6	9	0	0	0	0	0	1	1	2	3	2	6	7	1	1	2	3	
6 Wachstumsorientiert	1	1	2	4	8	7	0	0	0	0	0	1	1	3	5	0	5	10	1	1	3	5	
7 Unternehmerisch	0	0	2	5	7	7	1	0	0	0	1	1	1	2	3	1	7	7	1	1	2	3	
8 Baut Kapazitäten auf	1	1	4	5	11	3	1	0	0	0	1	0	0	1	3	1	10	4	0	0	1	3	
<b>Innovation</b>																							
9 Stellt den Status Quo in Frage	0	1	0	4	5	9	1	1	0	0	0	0	1	2	3	0	9	6	0	1	2	3	
10 Pionierin	1	2	4	4	11	3	1	0	0	0	1	1	0	2	4	1	7	7	1	0	2	4	
11 Kreativ	1	1	3	5	10	5	0	0	0	0	0	0	1	0	0	6	8	1	0	1	0	0	
12 Fördert Innovationen	1	1	4	5	11	3	1	0	0	0	1	0	0	0	0	6	9	0	0	0	0	0	
<b>Alle</b>	10	14	31	51	106	68	6	1	0	0	5	2	1	4	18	25	87	68	7	9	19	33	
<b>Prozent</b>	83%	58%	65%	53%	59%	38%	3%	8%	0%	0%	5%	17%	4%	8%	19%	14%	48%	38%	58%	38%	40%	34%	

**ALLE** Summe aus allen Rater-Gruppen V, A, K & M (15) **V** Vorgesetzter (1) **A** Andere Vorgesetzte (2) **K** Teamkollegen (4) **M** Mitarbeiter (8)



# WAS SIE FÜHREN ANZAHL DER „GENAU RICHTIG“ BEWERTUNGEN

Die folgenden Werte zeigen Ihnen, wie häufig Ihr Verhalten mit „genau richtig“ bewertet wurde, d.h. Ihre Rater der Meinung waren, dass Sie das jeweilige Verhalten in angemessener Weise und in den richtigen Situationen zeigen.

## STRATEGISCH

	GENAU RICHTIG				
	S	ALLE	V	A	K M
<b>Richtung</b>					
1 Denkt strategisch	1	5	0	1	0 4
2 Richtet den Blick auf das Ganze	0	5	0	0	2 3
3 Hat die Außenwelt im Blick	0	6	0	0	2 4
4 Vorausschauend	1	6	0	0	2 4
<b>Expansion</b>					
5 Geht Risiken ein	0	9	0	2	2 5
6 Wachstumsorientiert	0	7	0	1	2 4
7 Unternehmerisch	0	7	1	2	2 2
8 Baut Kapazitäten auf	1	3	0	1	0 2
<b>Innovation</b>					
9 Stellt den Status Quo in Frage	1	9	0	1	4 4
10 Pionierin	1	3	0	0	0 3
11 Kreativ	0	5	0	1	1 3
12 Fördert Innovationen	1	3	0	1	0 2
<b>Alle</b>	<b>6</b>	<b>68</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>17 40</b>
<b>Prozent</b>	<b>50%</b>	<b>38%</b>	<b>8%</b>	<b>42%</b>	<b>35% 42%</b>

## OPERATIV

	GENAU RICHTIG				
	S	ALLE	V	A	K M
<b>Umsetzung</b>					
1 Ergebnisorientiert	1	7	0	1	2 4
2 Ist an taktischen Details beteiligt	0	6	0	1	1 4
3 Richtet sich auf das interne Umfeld aus	1	10	1	2	3 4
4 Packt Probleme an	0	3	0	0	2 1
<b>Fokus</b>					
5 Ist vorsichtig, Risiken einzugehen	1	6	0	1	2 3
6 Geht Veränderungen pragmatisch an	1	5	0	1	1 3
7 Konzentriert sich auf Prioritäten	0	7	0	1	2 4
8 Spart Kosten ein	0	10	1	2	3 4
<b>Ordnung</b>					
9 Vertraut auf das, was funktioniert	1	9	1	1	2 5
10 Diszipliniert	0	7	0	2	2 3
11 Strukturiert	0	8	0	0	3 5
12 Verfolgt systematisch nach	1	9	0	2	2 5
<b>Alle</b>	<b>6</b>	<b>87</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>25 45</b>
<b>Prozent</b>	<b>50%</b>	<b>48%</b>	<b>25%</b>	<b>58%</b>	<b>52% 47%</b>

S Sie ALLE Summe aus allen Rater-Gruppen V, A, K & M (15) V Vorgesetzter (1) A Andere Vorgesetzte (2) K Teamkollegen (4) M Mitarbeiter (8)

# RANGFOLGE DER ITEMS

		S	360	V	A	K	M	
	8 Gibt nicht leicht nach	+3,00	+1,38	+2,00	+1,00	+1,50	+1,00	
	7 Entscheidungsfreudig	+1,00	+1,22	+1,00	+1,50	+1,50	+0,88	
	4 Packt Probleme an	+1,00	+1,22	+2,00	+2,00	+0,50	+0,38*	
	6 Äußert ihre Meinung	+2,00	+1,20	+2,00	+0,50	+1,67	+0,63	
	5 Bezieht Stellung	+2,00	+1,12	+2,00	+0,50	+1,25	+0,75	
	10 Erwartet viel	+3,00	+0,78	+1,00	+0,50	+1,25	+0,38	
	2 Ist an taktischen Details beteiligt	+1,00	+0,78	+1,00	+0,50	+1,00	+0,63	
	1 Ergebnisorientiert	0,00	+0,75	+1,00	+0,50	+0,75	+0,75	
	6 Geht Veränderungen pragmatisch an	0,00	+0,75	+1,00	+0,50	+0,75	+0,75	ZU VIEL
	9 Drängt andere zum Handeln	+2,00	+0,66	+1,00	+0,50	+0,75	+0,38	
	5 Ist vorsichtig, Risiken einzugehen	0,00	+0,60	+1,00	+0,50	+0,50	+0,38*	
	7 Konzentriert sich auf Prioritäten	+2,00	+0,60	+1,00	+0,50	+0,50	+0,38	
	10 Diszipliniert	+2,00	+0,60	+1,00	0,00	+0,75	+0,63	
	1 Hat die Dinge im Griff	+1,00	+0,53	+1,00	0,00*	+0,75	+0,38	
	11 Gibt kritisches Feedback	0,00	+0,50	+1,00	0,00	+1,25	-0,25	
	4 Greift ein	+2,00	+0,44	+1,00	+0,50	0,00	+0,25	
	9 Vertraut auf das, was funktioniert	0,00	+0,44	0,00	+0,50	+0,50	+0,75	
	2 Bekräftigt ihre Autorität	0,00	+0,22*	0,00	+0,50	+0,75	-0,38	
	8 Spart Kosten ein	+2,00	+0,19	0,00	0,00	+0,25	+0,50	
	12 Nimmt andere in die Pflicht	0,00	+0,12	0,00	0,00	+0,75	-0,25	
	12 Gibt anderen Möglichkeiten	0,00	+0,10	0,00	0,00	+0,25	+0,13	GENAU RICHTIG
	3 Gibt die Richtung vor	+1,00	-0,10	0,00	0,00	0,00	-0,38	
	9 Stellt den Status Quo in Frage	0,00	-0,16*	+1,00	-0,50	0,00	-1,13	
	3 Richtet sich auf das interne Umfeld aus	0,00	-0,19	0,00	0,00	-0,25	-0,50	
	11 Strukturiert	-2,00	-0,41	-1,00	0,00*	-0,25	-0,38	
	7 Unternehmerisch	+1,00	-0,44	0,00	0,00	-0,75	-1,00	
	11 Zeigt Anerkennung	-2,00	-0,60	-1,00	0,00	-0,50	-0,88	
	4 Bleibt im Hintergrund	0,00	-0,62	-1,00	-0,50	-0,50	-0,50	
	5 Geht Risiken ein	+2,00	-0,66	-1,00	0,00	-0,75	-0,88	
	3 Hält sich raus	0,00	-0,69	-1,00	-0,50	-0,50	-0,75	
	7 Partizipativ	-1,00	-0,69	-1,00	0,00*	-1,00	-0,75	
	10 Coacht andere	-1,00	-0,75	-1,00	-0,50	-0,75	-0,75	
	12 Verfolgt systematisch nach	0,00	-0,75	-2,00	0,00	-0,50	-0,50	
	9 Zeigt Empathie	-1,00	-0,78	-1,00	-0,50	-1,25	-0,38	
	3 Hat die Außenwelt im Blick	+2,00	-0,78	-1,00	-1,00	-0,50	-0,63	
	2 Delegiert	0,00	-0,84	-1,00	-1,00	-0,75	-0,63	ZU WENIG
	6 Hört zu	0,00	-0,84	-1,00	-0,50	-1,25	-0,63	
	2 Richtet den Blick auf das Ganze	+2,00	-0,91	-1,00	-1,00	-1,25	-0,38	
	6 Wachstumsorientiert	+1,00	-0,94	-2,00	-0,50	-0,75	-0,50	
	8 Baut Kapazitäten auf	0,00	-0,94	-1,00	-0,50	-1,25	-1,00	
	11 Kreativ	+1,00	-0,97	-1,00	-0,50	-1,00	-1,38	
	5 Fragt nach Input	0,00	-1,00	-2,00	-0,50	-1,00	-0,50	
	4 Vorausschauend	0,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,25	-0,75	
	1 Fördert Eigenverantwortung	0,00	-1,12	-2,00	-1,00	-0,75	-0,75	
	12 Fördert Innovationen	0,00	-1,16	-2,00	-0,50	-1,00	-1,13	
	10 Pionierin	0,00	-1,19	-1,00	-1,00	-1,75	-1,00	
	8 Offen für Vorschläge anderer	0,00	-1,28	-2,00	-1,00	-1,25	-0,88	
	1 Denkt strategisch	0,00	-1,38	-2,00	-1,00	-1,75	-0,75	

Die mit einem \* markierten Werte können nur schwer interpretiert werden. Sie basieren auf einer Mischung aus „zu wenig“ und „zu viel“. Siehe die Seiten 20-21 für eine Erläuterung dieser Werte.





Durchsetzen Befähigen Strategisch Operativ

S Sie 360 MW der Gruppen V, A, K & M V Vorgesetzter (1) A Andere Vorgesetzte (2) K Teamkollegen (4) M Mitarbeiter (8)

# EINZELNE ASPEKTE DES VERHALTENS

Auf dieser Seite sind die Items nach dem auf allen Teilnehmern basierenden 360 Grad Feedback geordnet und in die drei Abschnitte „Übertriebene Stärken“, „Stärken“ und „Schwächen“ unterteilt. Innerhalb eines Abschnitts stehen solche Items weiter oben, die näher an 0, „genau richtig“ (Stärken) bewertet wurden oder in extremerem Maße mit „zu viel“ (übertriebene Stärken) oder „zu wenig“ (Schwächen). Items, bei denen einige Gruppen „zu wenig“ und andere „zu viel“ geratet haben, sind hier nicht aufgeführt.

Die unterschiedlichen farblichen Markierungen zeigen zusätzlich an, wie Sie sich selbst bei den einzelnen Items geratet haben: zu wenig, **genau richtig**, **zu viel** oder nicht anwendbar.

 DURCHSETZEN	 BEFÄHIGEN	 STRATEGISCH	 OPERATIV	
<b>Übertriebene Stärken</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>8 <b>Gibt nicht leicht nach</b></li> <li>7 <b>Entscheidungsfreudig</b></li> <li>6 <b>Äußert ihre Meinung</b></li> <li>5 <b>Bezieht Stellung</b></li> <li>10 <b>Erwartet viel</b></li> <li>9 <b>Drängt andere zum Handeln</b></li> <li>1 <b>Hat die Dinge im Griff</b></li> <li>11 <b>Gibt kritisches Feedback</b></li> <li>4 <b>Greift ein</b></li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>4 <b>Packt Probleme an</b></li> <li>2 <b>Ist an taktischen Details beteiligt</b></li> <li>6 <b>Geht Veränderungen pragmatisch an</b></li> <li>1 <b>Ergebnisorientiert</b></li> <li>7 <b>Konzentriert sich auf Prioritäten</b></li> <li>5 <b>Ist vorsichtig, Risiken einzugehen</b></li> <li>10 <b>Diszipliniert</b></li> <li>9 <b>Vertraut auf das, was funktioniert</b></li> </ul>	<b>ZU VIEL</b>
<b>Stärken</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>3 <b>Gibt die Richtung vor</b></li> <li>12 <b>Nimmt andere in die Pflicht</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>12 <b>Gibt anderen Möglichkeiten</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>8 <b>Spart Kosten ein</b></li> <li>3 <b>Richtet sich auf das interne Umfeld aus</b></li> </ul>	<b>GENAU RICHTIG</b>
<b>Schwächen</b>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>8 <b>Offen für Vorschläge anderer</b></li> <li>1 <b>Fördert Eigenverantwortung</b></li> <li>5 <b>Fragt nach Input</b></li> <li>2 <b>Delegiert</b></li> <li>6 <b>Hört zu</b></li> <li>9 <b>Zeigt Empathie</b></li> <li>10 <b>Coacht andere</b></li> <li>3 <b>Hält sich raus</b></li> <li>7 <b>Partizipativ</b></li> <li>4 <b>Bleibt im Hintergrund</b></li> <li>11 <b>Zeigt Anerkennung</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 <b>Denkt strategisch</b></li> <li>10 <b>Pionierin</b></li> <li>12 <b>Fördert Innovationen</b></li> <li>4 <b>Vorausschauend</b></li> <li>11 <b>Kreativ</b></li> <li>6 <b>Wachstumsorientiert</b></li> <li>8 <b>Baut Kapazitäten auf</b></li> <li>2 <b>Richtet den Blick auf das Ganze</b></li> <li>3 <b>Hat die Außenwelt im Blick</b></li> <li>5 <b>Geht Risiken ein</b></li> <li>7 <b>Unternehmerisch</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>12 <b>Verfolgt systematisch nach</b></li> <li>11 <b>Strukturiert</b></li> </ul>	<b>ZU WENIG</b>

# ABWEICHUNGEN ZWISCHEN RATERGRUPPEN




Bei den folgenden Items war das Feedback von verschiedenen Ratergruppen widersprüchlich. Eine oder mehrere Gruppen bewerteten diese Items mit „zu wenig“, und eine oder mehrere Gruppen gaben „zu viel“ an. Hierbei handelt es sich um die Items, deren Gesamtwert über alle Ratergruppen (360 Grad Sicht) mit einem „\*“ markiert ist.

	ZU WENIG	GENAU RICHTIG		ZU VIEL
 <b>DURCHSETZEN</b> 2 Bekräftigt ihre Autorität		M	S V	A K
 <b>STRATEGISCH</b> 9 Stellt den Status Quo in Frage	A	M	S K	V

S Sie V Vorgesetzter (1) A Andere Vorgesetzte (2) K Teamkollegen (4) M Mitarbeiter (8)

## ABWEICHUNGEN INNERHALB DER RATERGRUPPEN

Bei den folgenden Items war das Feedback von den verschiedenen Ratern in einer Ratergruppe widersprüchlich. Ein Viertel oder mehr in der Gruppe hat das entsprechende Verhalten mit „zu wenig“ bewertet, und ein Viertel oder mehr mit „zu viel“. Für diese Items ist die Anzahl der Bewertungen mit "zu wenig" (TL), "genau richtig" (RA) und "zu viel" (TM) jeweils **fett** hervorgehoben. Hierbei handelt es sich um die Items, deren Durchschnittswerte für eine Ratergruppe in den vorherigen Abschnitten des Berichts mit einem „\*“ markiert waren. Zum Vergleich werden für diese Items hier auch die Ergebnisse für die anderen Ratergruppen aufgeführt.

		S			V			A			K			M		
		ZW	GR	ZV	ZW	GR	ZV	ZW	GR	ZV	ZW	GR	ZV	ZW	GR	ZV
	<b>DURCHSETZEN</b>															
1	Hat die Dinge im Griff			<b>1</b>			<b>1</b>	<b>1</b>		<b>1</b>		<b>1</b>	<b>3</b>		<b>5</b>	<b>3</b>
	<b>BEFÄHIGEN</b>															
7	Partizipativ	<b>1</b>						<b>1</b>		<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>		<b>5</b>	<b>3</b>	
	<b>OPERATIV</b>															
4	Packt Probleme an			<b>1</b>			<b>1</b>			<b>2</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
5	Ist vorsichtig, Risiken einzugehen		<b>1</b>				<b>1</b>		<b>1</b>			<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
11	Strukturiert	<b>1</b>						<b>1</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>		<b>3</b>	<b>5</b>	

ZW zu wenig   GR genau richtig   ZV zu viel  
 S Sie   V Vorgesetzter (1)   A Andere Vorgesetzte (2)   K Teamkollegen (4)   M Mitarbeiter (8)

# EFFEKTIVITÄT ALS FÜHRUNGSKRAFT

Führung bedeutet, etwas mit und durch andere zu erreichen. Die großen Errungenschaften sind das Ergebnis der Zusammenarbeit in einem Team. Daher ist die Leistung Ihres Teams ein wichtiger Indikator für Ihre Effektivität als Führungskraft. Hierfür sind zwei Aspekte entscheidend:

**Produktivität**, d.h. die Quantität, Qualität und Pünktlichkeit der Arbeitsergebnisse des Teams.

**Teamdynamik**, d.h. wie das Team zusammenarbeitet und die Teammitglieder sich hinsichtlich ihrer Arbeit fühlen.

Ihre Rater und Sie selbst haben auf der Basis von jeweils drei Items die Produktivität und Dynamik des Teams bewertet, für das Sie direkt verantwortlich sind. Die Items wurden auf einer Fünf-Punkte-Skala bewertet, wobei ein höherer Wert jeweils mehr von dem zu bewertenden Merkmal bedeutet. Unten sind die Gesamtergebnisse für Produktivität und Teamdynamik aufgeführt. Die Einzelergebnisse für jedes Item finden Sie auf der nächsten Seite.

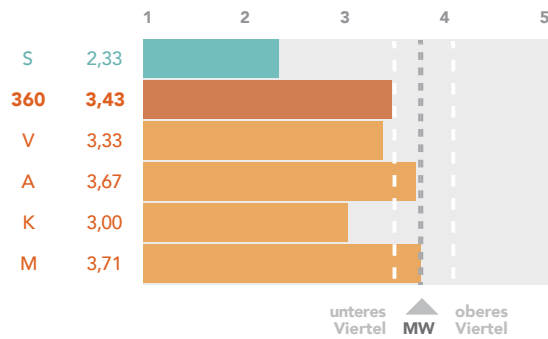


S Sie  
 ● MW der Gruppen V, A, K & M  
 ▼ Vorgesetzter (1)  
 ▲ Andere Vorgesetzte (2)  
 ■ Teamkollegen (4)  
 ■ Mitarbeiter (8)

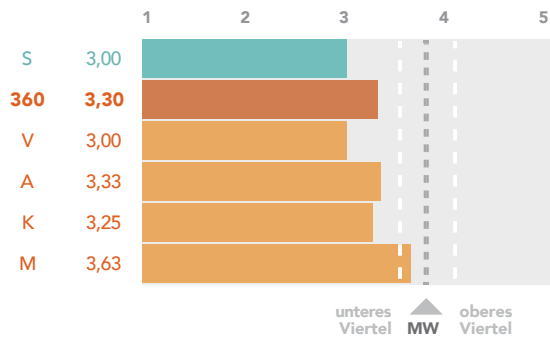
# EFFEKTIVITÄT ALS FÜHRUNGSKRAFT

## MITTELWERTE

### TEAMDYNAMIK

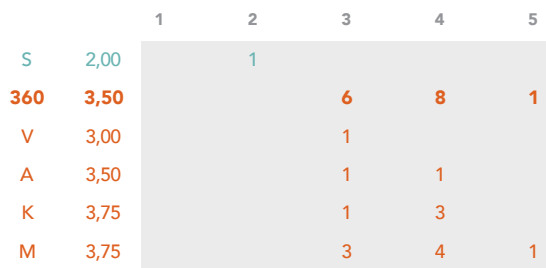


### PRODUKTIVITÄT



## ERGEBNISSE FÜR JEDES ITEM

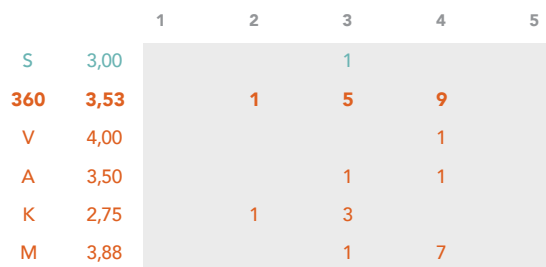
### ARBEITSKLIMA



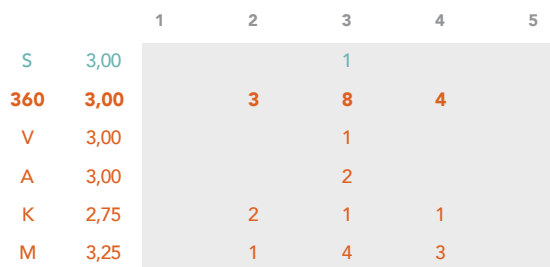
### QUANTITÄT



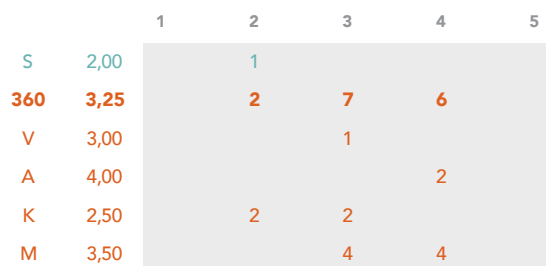
### ENGAGEMENT



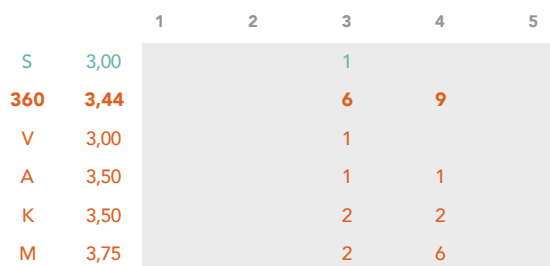
### QUALITÄT



### ZUSAMMENHALT



### PÜNKTLICHKEIT



S Sie 360 MW der Gruppen V, A, K & M V Vorgesetzter (1) A Andere Vorgesetzte (2) K Teamkollegen (4) M Mitarbeiter (8)

## 1. Was sind die größten Stärken von Martina Mustermann als Führungskraft - was schätzen oder bewundern Sie an dieser Führungskraft am meisten?

Die Antworten sind wortwörtlich wiedergegeben. Jedes Aufzählungszeichen steht für einen anderen Teilnehmer.

- S** Ich bin ehrlich und habe hohe ethische Prinzipien. Ich nehme meine Verantwortung als Führungskraft sehr ernst. Ich gebe alles für meinen Job. Und ich habe fundiertes technisches Fachwissen und viel Erfahrung in meinem Funktionsbereich.
- V** Martina ist eine Managerin, die Verantwortung übernimmt und die operative Seite des Geschäfts wirklich versteht. Sie zeigt eine große Entschlossenheit, Ergebnisse zu erzielen. Sie äußert Ihre Meinung und wie sie zu Themen steht sehr klar und deutlich. Und sie ist sehr vertrauenswürdig. Man kann sich jederzeit auf sie verlassen, wenn es darum geht, eine Aufgabe zu erledigen.
- A** Sie ist in diesem Unternehmen groß geworden und kennt ihr Geschäft sehr gut. Sie scheut sich nicht davor, die Verantwortung für die Lösung von Problemen zu übernehmen.
- Martina ist bekannt dafür, dass sie die Dinge durchzieht und auch die Extrameile geht, um Ergebnisse zu erzielen. Sie hat das, was man Mut zur Führung nennt. Sie hat auch große Erfahrung in der Produktion.
- K** Sie hat ein detailliertes, gründliches Verständnis davon, wie das Geschäft funktioniert. Sie ist wie man so sagt eine geborene Führungskraft. Sie ist sehr stark ergebnisorientiert und drängt darauf, sich dafür zu engagieren, die vereinbarten Ziele auch zu erreichen. Sie ist sehr präsent. Sie hat ein detailliertes, gründliches Verständnis davon, wie das Geschäft funktioniert. Sie ist wie man so sagt eine geborene Führungskraft. Sie ist sehr stark ergebnisorientiert und drängt darauf, sich dafür zu engagieren, die vereinbarten Ziele auch zu erreichen. Sie ist sehr präsent.
- Sie weiß was sie will und tut alles dafür, um Ihre Ziele zu erreichen. Sie ist auch ein guter Sparringspartner und hilft dabei, komplexe Situationen besser zu verstehen. Sie hat keine Angst davor, Entscheidungen zu treffen. Ihr Auftreten und Führungsverhalten sind durch Mut geprägt.
- Sobald eine Entscheidung getroffen wird, kümmert sie sich bis ins letzte Detail um deren Umsetzung. Sie zeigt eine sehr gute Ergebnisorientierung. Und sie stellt sicher, dass ihre Meinung gehört wird.
- Sie ist daran interessiert, jede (große oder kleine) Schwierigkeit oder Maßnahme zu verstehen. Sie bringt sich ein, um daraus zu lernen. Martina ist wirklich gut darin, Probleme im Detail zu analysieren. Gleichzeitig ist sie schnell in der Lage, einen klaren Blick für Alternativen zu entwickeln.
- M** Sie ist klasse im Improvisieren und eine der besten, denen ich je begegnet bin, wenn es draum geht, ein Problem zu knacken! Sie hat auch eine sehr ausgeprägte Arbeitsethik und setzt sich für das ein, wovon sie überzeugt ist.
- Martina hat eine klare Vorstellung davon, was ihrer Meinung nach getan werden sollte. Sie nimmt immer eine Position ein und lässt andere schnell wissen, wie sie zu einem Thema steht.
- Als Führungskraft ist Martina zupackend und praktisch, jemand, der das Geschäft wirklich kennt. Aufgrund ihrer Erfahrung verfügt sie auch über ein ausgeprägtes technisches Verständnis.

**S** Sie **V** Vorgesetzter (1) **A** Andere Vorgesetzte (2) **K** Teamkollegen (4) **M** Mitarbeiter (8)



Martina ist pragmatisch, schnell und konzentriert sich auf die Ergebnisse. Sie spornt ihre Leute zu Höchstleistungen an.

Sie ist super mit Zahlen, denkt sehr schnell, löst Probleme einfach meisterhaft. Sie ist sehr analytisch.

Martina ist eine natürliche Führungspersönlichkeit, die genau weiß, wohin sie ihr Team bringen will, und die niemals aufgibt, bis sie ihre Ziele erreicht hat. Sie hat einen enormen Antrieb und Willen, Ergebnisse zu erzielen. Und sie kennt sich wirklich aus.

Ein Gefühl für Dringlichkeiten und eine ausgeprägte Ergebnisorientierung. Martina ist jemand, die alles dafür tut, um Ergebnisse zu erzielen.

Martina kennt sich in ihrem Aufgabenbereich wirklich sehr gut aus. Sie hat ein sehr tiefes Verständnis der Abläufe und der Supply Chain.

## 2. Manchmal kann eine Stärke zu einer Schwäche werden, wenn sie in übertriebener Weise gezeigt wird. Bitte beschreiben Sie, welche Stärken Martina Mustermann übertreibt und welche Auswirkungen das hat.

Die Antworten sind wortwörtlich wiedergegeben. Jedes Aufzählungszeichen steht für einen anderen Teilnehmer.

- S** Ich habe die Tendenz, in meinem Team zu viel Druck zu machen, um die von uns verlangten Ergebnisse zu liefern. Ich weiß, ich bin sehr fordernd, was zu einem gewissen Vertrauensverlust der Mitarbeiter führen kann. Mein Wunsch, schnell zu sein, kann dazu führen, dass ich ungeduldig werde und zu viel Druck mache. Ich habe auch verstanden, dass ich in meinem Auftreten zu bestimmt wirken kann und damit andere abschrecke. Ich kann manchmal defensiv sein.
- V** Martinas Führungsstil ist dadurch geprägt, dass sie ihre Standpunkte in den Vordergrund stellt und damit die Meinungsbildung zu stark beeinflusst. Sie spricht ein Problem an und sagt dann sofort, was ihrer Meinung nach getan werden sollte. Ich bewundere ihre Initiative, aber manchmal äußert sie ihre Sichtweise zu schnell. Wenn sie sich einmal auf eine Position festgelegt hat, dann ist es äußerst schwierig, sie dazu zu bewegen, sich in andere hineinzusetzen. Sie hat ein großes Durchsetzungsvermögen, schüchtert damit aber einige Leute eher ein als sie positiv zu beeinflussen. Es kommt auch vor, dass sie sich überkritisch über Ideen von anderen äußert.
- A** Sie ist sehr kompetent, kann aber manchmal etwas rechthaberisch sein. Sie verlässt sich zu sehr auf ihr eigenes Wissen und ihre technische Erfahrung.
- Martina ist manchmal ungeduldig – ungeduldig, ihre eigenen Ziele zu erreichen oder die Ziele ihres Bereichs. Sie ist ganz klar ergebnisorientiert. Damit kann sie aber eine Menge Druck auf ihr Team ausüben. Das könnte zu dem Risiko führen, dass sie sich zu viel in die Arbeit ihrer Mitarbeiter einmischt.
- K** Manchmal kann Martina in Diskussionen ein bisschen zu aggressiv wirken.
- Martina will ihre Ziele unbedingt erreichen und hat Schwierigkeiten, die Sichtweisen anderer zu akzeptieren. Sie kann etwas starrköpfig sein, wenn sie denkt, dass sie recht hat.
- Weil sie so intelligent ist und so schnell denkt, können ihr manche ihrer Mitarbeiter im Team nicht so folgen, wie sie es erwartet. Sie sind dann frustriert, weil sie nicht verstehen, was Martina von ihnen will, und trauen sich nicht, nachzufragen. Martina sollte in solchen Situationen sensibler sein und überprüfen, dass jeder versteht, was sie meint.
- Manchmal taucht sie zu tief in den Details ein. Sie denkt, dass sie ihren Verantwortungsbereich mit einer Excel-Tabelle und ein paar Aktionsplänen managen kann. Mehr Kommunikation und Dialog sind erforderlich, nicht einfach nur Zahlen.
- M** Martina möchte das Beste aus ihrem Team rausholen, auf andere kann das aber manchmal aggressiv wirken.
- Sie hat ihre Prinzipien, wie etwas funktionieren muss, das führt aber manchmal dazu, dass sie zu wenig flexibel ist. Martina hat eine sehr hohes Anspruchsniveau, das führt dazu, dass sie oft zu viel von anderen erwartet.
- Sie ist zu ungeduldig – aber in der Realität lassen sich Veränderungen nicht so leicht umsetzen, wie es auf dem Papier aussieht. Sie kann Menschen überfordern, bis dahin, dass sie sich am Ende ihrer Kräfte fühlen.

S Sie V Vorgesetzter (1) A Andere Vorgesetzte (2) K Teamkollegen (4) M Mitarbeiter (8)

Martina ist wirklich kompetent bei der Analyse der Abläufe, aber dann neigt sie dazu, bei alltäglichen Problemen einzugreifen, die offen gesagt unter ihrem Niveau sind.

Sie kann sehr arrogant wirken, insbesondere gegenüber solchen Personen, die Schwierigkeiten mit ihren hohen Anforderungen haben. Sie sieht alle Probleme durch die Brille der betrieblichen Abläufe, das kann ihre Fähigkeit einschränken, eine Sales und Marketing Perspektive einzunehmen.

Sie ist wirklich super darin, Probleme zu lösen. Sie kennt die technische Seite und die betrieblichen Abläufe in- und auswendig; sie neigt jedoch dazu, sich zu sehr mit den akuten technischen Problemen zu beschäftigen, bis hin zum Mikromanagement. Typischerweise passiert das in Operations. In anderen Bereichen habe ich dieses Mikromanagement noch nicht gesehen.

Sie ist wirklich sehr intelligent, aber es kann ihr passieren, dass Sie voreilig Schlüsse zieht, ohne alle relevanten Fakten zu berücksichtigen zu haben. Dies könnte ein Beispiel dafür sein, wie eine Stärke zu einer Schwäche werden kann.

Da sie so stark in Ergebnissen denkt, kann es passieren, dass ihr Blick eingegenigt ist und sie nur an die kurzfristigen Auswirkungen denken. Um ein Beispiel zu geben: Sie sagt sie manchmal nein zu guten Ideen und neuen Ansätzen, nur weil das etwas mehr Lernzeit erfordern würde.

### 3. Gibt es Bereiche, die Martina Mustermann verstärken, verbessern oder auf andere Weise weiterentwickeln sollte? Bitte beschreiben Sie, wo dieser Bedarf besteht und warum diese Bereiche angegangen werden sollten.

Die Antworten sind wortwörtlich wiedergegeben. Jedes Aufzählungszeichen steht für einen anderen Teilnehmer.

- S** Ich muss mehr Zeit damit verbringen, vorausschauend zu planen. Ich habe viele Ideen, wohin ich meine Einheit bringen will, aber ich muss weniger auf das reagieren, was gerade passiert, sondern mehr Zeit für strategische Planung aufwenden. Das ist schwierig, weil so viele unserer Ergebnisse von der direkten Umsetzung abhängen. Und wir stehen unter großem unmittelbarem Ergebnisdruck. Ich könnte auch mehr delegieren. Ich könnte außerdem offener für andere Standpunkte sein.
- V** Martina muss sich stärker für die Ideen anderer interessieren, die ihrer Kollegen und insbesondere ihres Teams. Ich denke manchmal, dass es irgendwie Verschwendung ist, wenn sie ein Problem anspricht und keine Diskussion aufkommen lässt, weil sie sofort ihre eigenen Ideen und Lösungen verkündet. Wenn sie ihr Tempo ein wenig herunterschraubt und bei einem Problem zuerst die anderen um Input bittet, könnte sie mehr Engagement und sicherlich auch bessere Lösungen erzielen. Das gilt insbesondere für Bereiche, die außerhalb ihrer Expertise und Erfahrung liegen.
- A** Martina sollte sich mehr mit strategischen Fragen beschäftigen.
- Martina könnte mehr aus ihren Leuten herausholen. Sie sollte sie stärker fordern, sie dazu einladen, Ihre Ideen einzubringen und sich stärker zu beteiligen. Sie hat ihre Abteilung um sich herum organisiert und dadurch stark eingegrenzt, wie viel ihre Leute beitragen können.
- K** Martina sollte ihre soziale Kompetenz verbessern. Sie sollte vor allem besser, aktiver zuhören.
- Zusammenarbeit. Sie konzentriert sich zu sehr auf ihr eigenes Team und zeigt wenig Interesse für die übergreifende Zusammenarbeit.
- Mitunter weiß Martina nicht, was sie nicht weiß. Manchmal könnte sie mehr Bescheidenheit zeigen und nach Informationen fragen, anstatt so zu tun, als wüsste sie bereits alles.
- Ich bin mir nicht sicher, ob Martina strategisch denkt. Sie beschäftigt sich meistens mit den dringenden Problemen, die unmittelbar gelöst werden müssen. Man kann sagen, dass sie das langfristige Denken für die kurzfristigen Ergebnisse opfert.
- M** Ich glaube nicht, dass Martina ein umfassendes Verständnis des Geschäfts hat, insbesondere was Vertrieb und Marketing betrifft. In diesen Bereichen hat sie wenig Erfahrung und tendiert dazu, sie zu umgehen, bis dahin, dass es keine Berührungspunkte mehr gibt.
- Sie nimmt zu wenig Rücksicht auf die Bedürfnisse anderer. Sie bezieht andere nicht in die wichtigen Entscheidungen ein, die sie betreffen.
- Martina könnte geduldiger sein. Ihr Gespür für drängende Probleme wird geschätzt, aber manchmal stürmt sie los, ohne alle Informationen zu haben. Sie ist selbst zu beschäftigt, um darüber nachzudenken, womit wir uns beschäftigen.

S Sie V Vorgesetzter (1) A Andere Vorgesetzte (2) K Teamkollegen (4) M Mitarbeiter (8)

Martina müsste realistischer einschätzen, was getan werden kann und was nicht. Ihre Erwartungen sind zu hoch, und das führt dazu, dass sie zu viele Prioritäten setzt. Eine realistischere Einschätzung dessen, was machbar ist, würde es uns leichter machen, uns auf das Wichtige zu konzentrieren.

Manchmal frage ich mich, ob Martina uns wirklich vertraut. Sie delegiert nicht so viel wie sie sollte. Und sie zeigt oft wenig Bereitschaft, die Ideen von anderen auszuprobieren.

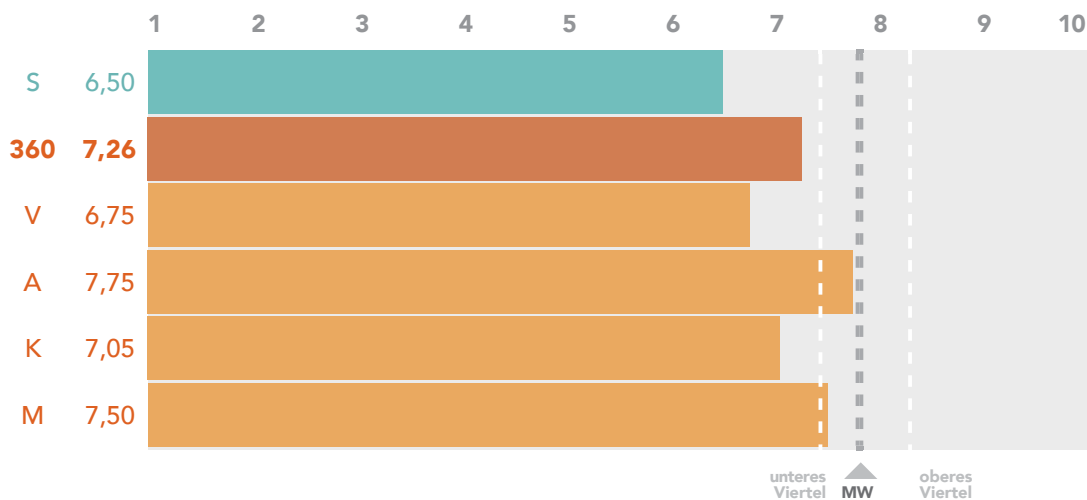
Manchmal gibt sie einem das Gefühl, dass sie die Art und Weise, wie ein Betrieb funktioniert, nicht zu würdigen weiß. Es ist offensichtlich, dass sie Operations bevorzugt und nicht an der Marketing-Seite interessiert ist.

Martina ist keine gute ZuhörerIn. Wenn man ein Thema anspricht, dann merkt man manchmal, dass sie mit ihren Gedanken ganz woanders ist.

Martina scheut manchmal davor zurück, ein Risiko einzugehen, und zeigt wenig Bereitschaft, sich für Veränderungen einzusetzen. Ihr fehlt die Offenheit gegenüber neuen Ideen. Martina ist auf eine gewisse Weise eine EinzelgängerIn, als sie keinen Input sucht. Sie könnte auch mehr Anerkennung zeigen.

S Sie V Vorgesetzter (1) A Andere Vorgesetzte (2) K Teamkollegen (4) M Mitarbeiter (8)

## 4. Bitte bewerten Sie die Gesamteffektivität von Martina Mustermann als Führungskraft auf einer 10-Punkte Skala, wobei 5 befriedigend und 10 herausragend bedeutet.



### Wenn Sie Martina Mustermann empfehlen würden, eine einzige Sache anders zu machen, um als Führungskraft effektiver zu sein, was wäre das? Warum – und welche Auswirkung könnte diese Änderung haben?

Die Antworten sind wortwörtlich wiedergegeben. Jedes Aufzählungszeichen steht für einen anderen Teilnehmer.

- S** **6,50** Aufgrund von Schnelligkeit, Reaktionsfähigkeit, starker Fokussierung und guten Ergebnissen. Mit mehr Vertrauen und Delegation könnte ich erreichen, mehr zu erledigen und eine höhere Effektivität zu erzielen. Ich könnte manchmal offener gegenüber anderen sein, vielleicht auch weniger defensiv und direkt.
- V** **6,75** Martina ist eine treibende Kraft und drängt auf Ergebnisse, die in der Regel gut sind. Sie könnte ihre Beziehungen zu ihren Peers verbessern. Sie muss lernen, Geben und Nehmen besser auszubalancieren und nicht immer darauf aus sein, als Sieger aus einer Diskussion hervorzugehen. Martina muss weniger reaktiv sein und ihre Zeit mehr mit strategischen Themen ausfüllen. Sie sollte auch lernen, die Arbeit noch mehr durch ihr Team zu erledigen.
- A** **7,50** Gute Initiative, ergebnisorientiert, und große Erfahrung. Sei kooperativer und strategischer.
- 8,00** Durch ihr gutes Geschäftswissen und ihre Fähigkeiten im Umgang mit anderen, ist sie gut von ihrem Team akzeptiert und kann sich auf wirkliche Themen konzentrieren statt Konflikte zu managen. Um ein höheres Rating zu erhalten, müsste sie mehr strategisch denken und weniger an die kurzfristige Umsetzung. Ich würde mir wünschen, dass sie analysiert, ob eine Initiative ergriffen werden sollte, anstatt zu überlegen, wie sie durchgeführt werden könnte.
- K** **7,00** Im Großen und Ganzen ist Martina eine gute Führungskraft. Sie kann sich verbessern, indem sie sich einen größeren Überblick verschafft und lernt, wie sie mit dem Senior Management umgehen muss.

S Sie V Vorgesetzter (1) A Andere Vorgesetzte (2) K Teamkollegen (4) M Mitarbeiter (8)

**7,70** Eine fordernde Führungskraft, die uns hilft, in vielen Bereichen Fortschritte zumachen. Sie könnte die gleichen Ergebnisse auf eine einvernehmlichere Art erzielen. Sollte mehr unterstützen, wenn Leute Schwierigkeiten haben. Sie sollte ihnen Zeit geben, an den Problemen zu arbeiten; durch zusätzliches Reporting werden die Probleme nicht gelöst.

**6,50** Ich denke, dass Martina als Manager bereits überdurchschnittlich gut ist. Sie sollte sich in bezug auf die Arbeit ihres Teams stärker zurückhalten, und ihren Mitarbeitern mehr Entscheidungsbefugnisse überlassen. Für die Zusammenarbeit mit ihren Peers würde es helfen, wenn sie offener und weniger defensiv wäre.

**7,00** Sie sollte unterstützender und kooperativer mit dem Rest des Teams sein. Ihrem eigenen Team sollte sie mehr Vertrauen schenken, die Grundregeln definieren (wer entscheidet was, auf der Grundlage welcher Informationen, mit welchem Ziel oder Zweck) und ihre Gefühle in der Öffentlichkeit stärker kontrollieren. Außerdem sollte sie Kritik und Lob im richtigen Moment äußern (Lob in der Öffentlichkeit und Kritik unter vier Augen).

**M 6,50** Ich denke, sie könnte ihre Effektivität steigern, wenn sie sich mehr für andere Geschäftsbereiche interessieren würde, insbesondere für Vertrieb und Marketing.

**8,50** Sie ist eine großartige Führungspersönlichkeit. Sie könnte etwas nachsichtiger werden und mehr Anerkennung für die Beiträge anderer zeigen.

**8,00** Ich denke, Martina ist bereits eine große Führungspersönlichkeit. Wir brauchen mehr von ihrer Art, mit ihrer Tatkraft und ihrem unerbittlichen Streben nach Ergebnissen.

**8,00** Weil sie in der Lage ist, jeden einzelnen Aspekt ihres Verantwortungsbereichs zu managen. Sie könnte andere stärker einbeziehen und offener für die Sichtweisen von anderen sein.

**7,50** Martina behandelt andere nicht mit dem Respekt den sie verdienen. Sie macht einfach zu viel Druck, könnte aber mit weniger Wirbel mehr erreichen, wenn sie etwas verständnisvoller wäre.

**7,50** Um eine höhere Punktzahl zu erhalten muss Martina die Art und Weise verbessern, wie sie andere behandelt, und lernen, manchmal geduldiger mit ihren Mitarbeitern umgehen, die nicht immer so schlau/schnell sind wie sie.

**7,00** Weil sie so engagiert und leidenschaftlich bei der Sache ist und viel über das Geschäft weiß. Sie muss sich auf weniger Prioritäten konzentrieren und weniger selbst tun und Dinge delegieren.

**7,00** Martina ist eine sehr gute Führungskraft. Ihre größten Stärken sind Effizienz, Schnelligkeit und Mut. Sie könnte mehr über die anderen Geschäftsbereiche lernen.

## 5. Welche ermutigenden Worte möchten Sie Martina Mustermann gerne mitgeben?

*Die Antworten sind wortwörtlich wiedergegeben. Jedes Aufzählungszeichen steht für einen anderen Teilnehmer.*

- S** Du kannst Dir selbst vertrauen und etwas lockerer werden. Lerne, anderen zu vertrauen und ihnen mehr Raum zu geben.
- V** Martina hat ihr Herz am rechten Fleck. Sie macht Schritte in die richtige Richtung. Mein Rat wäre, versuche zuerst zu verstehen und dann verstanden zu werden.
- A** Bleib dran. Du hast bereits eine Menge erreicht und kannst noch viel mehr erreichen.
- Martina ist jemand auf den wir zählen können. Du solltest wissen, dass wir an Dich glauben, Martina.
- K** Vertraue Deinen Kollegen, Martina, wir sind auf Deiner Seite.
- Gib anderen einen Vertrauensvorschuss, Martina: gib anderen eine Chance und vertraue ihnen, dann wirst Du sehen was passiert. Du wirst überrascht sein zu sehen, zu wie viel andere fähig sind, wenn Du ihnen zeigst, dass Du ihnen vertraust.
- Ich arbeite gerne mit Martina zusammen und denke, dass es wirklich bereichernd ist, dass sie mit uns im Team ist.
- Martina hat eine Menge Talente und ich bewundere Ihr tiefes Wissen des operativen Geschäfts.
- M** Du hast mir geholfen, dass ich weiterkomme, indem Du mich herausgefordert hast. Vielen Dank.
- Martina, Du musst nicht immer alles wissen. Wir wissen bereits, dass Du eine Menge weißt!
- Ich denke, dass Martina eine der besten Führungskräfte bei uns ist. Mach weiter so!
- Ich hoffe, dass Martina durch dieses Feedback nicht entmutigt wird. Es mag nicht alles positiv sein, aber wenn Du es aufgreifst, dann wirst Du eine noch bessere Führungskraft werden.
- Ich habe eine Menge Respekt vor Martina. Sie weiß mehr über unser Geschäft als ich jemals wissen werde.
- Martina hat eine sehr aussichtsreiche Zukunft vor sich. Wenn sie die strategische Seite ihrer Rolle weiterentwickelt und ihre Fähigkeit verbessert, mit Menschen umzugehen, wird sie eine grossartige Führungskraft werden.
- Denke immer daran, was Du sowieso schon weißt: behandle andere so, wie Du willst, dass sie Dich behandeln. Du hast bereits unsere Anerkennung.

**S** Sie **V** Vorgesetzter (1) **A** Andere Vorgesetzte (2) **K** Teamkollegen (4) **M** Mitarbeiter (8)



Vertraue Dir selbst, Martina, Du weißt was Du tust.

S Sie V Vorgesetzter (1) A Andere Vorgesetzte (2) K Teamkollegen (4) M Mitarbeiter (8)



#### ÜBER DEN LEADERSHIP VERSATILITY INDEX (LVI)

Der LVI ist eine wichtige Weiterentwicklung im Bereich des 360 Grad Feedbacks. Die patentierte Bewertungsskala des LVI mit der Möglichkeit, Verhalten mit „zu wenig“ und „zu viel“ zu bewerten, ermöglicht Führungskräften eine klare Rückmeldung darüber, was sie richtig machen und welches Verhalten sie stärker - oder weniger stark - zeigen sollten, um noch effektiver zu sein. Das Feedback wird auf der Basis eines Verhaltensmodells erfasst, das die Spannungen und Kompromisse widerspiegelt, die Führung zu einem permanenten Balanceakt machen. Der LVI soll dazu beitragen, die Entwicklung ausgewogener Führungspersönlichkeiten zu fördern, die dazu fähig sind, Menschen, Teams und Organisationen in einer sich kontinuierlich verändernden, mehr und mehr „disruptiven“ Welt zu führen.



#### ÜBER KAISER LEADERSHIP SOLUTIONS (KLS)

Unser erklärtes Ziel ist es, die Messlatte bei der Bewertung und Entwicklung von Führungskräften höher zu legen. Unsere innovativen Instrumente basieren auf Forschungsarbeiten zu der Frage, wie aus Managern großartige Führungspersönlichkeiten werden können, und berücksichtigen die konkreten Herausforderungen der Führung in einem disruptiven Umfeld. Besuchen Sie uns online, um unsere gesamte Palette an Instrumenten und Dienstleistungen kennen zu lernen. Wir stellen Daten, Instrumente und Anleitungen für Entwicklungsmaßnahmen zur Verfügung, durch deren Einsatz die Führungskompetenzen von Einzelpersonen und Organisationen nachweislich verbessert werden.



**KAISER**  
leadership solutions

1903-G Ashwood Ct. • Greensboro, NC 27455 • USA  
+1.336.217.2740 • [info@kaiserleadership.com](mailto:info@kaiserleadership.com) • [kaiserleadership.com](http://kaiserleadership.com)