

Auswertung

"Führungsstilanalyse und -beratung" FAB © 360° Feedback

für

Petra Beispiel

Erhebung der Daten
Februar 2012

Anzahl der Befragten

	verteilt	zurück	enth.
Gruppe 1 = Vorgesetzte	2	2	0
Gruppe 2 = Kollegen	4	3	0
Gruppe 3 = Mitarbeiter	6	6	0
Gruppe 4 = Int. Kunden	29	18	6
Gesamtanzahl:	41	29	6

Assoziationen für die Gegensatzpaare

klar ----- unklar

prägnant; einsichtig; verständlich; eindeutig; einfach; unkompliziert
kompliziert; verwirrend; nebulös; unüberlegt; widersprüchlich; ständig wechselnd

teamorientiert ----- individualistisch

Netzarbeiter; fördert Zusammenarbeit; bindet Mitarbeiter ein; kann delegieren
Einzelkämpfer; meidet Gruppenarbeit; glaubt alles selbst tun zu müssen

warmherzig, nah ----- distanziert, kalt

verständnisvoll; teilnehmend; schenkt Vertrauen; soziales Gespür
Abstand haltend; kontrollierend; misstrauisch; fakten-orientiert; herzlos

strukturiert ----- unstrukturiert

geordnet; präzise; analytisch sauber; nach Prioritäten, methodisch, systematisch
sprunghaft; durcheinander; unsystematisch; unordentlich; unmethodisch

konflikt-stark, mutig ----- übervorsichtig

kämpft; akzeptiert Widersprüche; hält Streit aus; sieht in Konflikten Chancen
meidet Konflikte; setzt sich nicht auseinander; verdrängt Probleme; fürchtet Fehler zu machen

förderlich ----- selbstsüchtig

hilfreich; unterstützt, fördert Mitarbeiter; uneigennützig; gibt sein Wissen weiter
hortet Informationen; lässt Mitarbeiter alleine; auf eigenen Vorteil bedacht; egozentrisch

tiefes Fachwissen ----- geringes Fachwissen

fundierte Fachkenntnisse; weiß immer Rat; fachlich anerkannt
flaches, lückenhaftes, nicht aktuelles Wissen; versagt bei echten Fachfragen

entscheidungsstark ----- entscheidungsschwach

entscheidet klar, gut, schnell, durchdacht; übernimmt Verantwortung; treibt voran; sorgt für Ergebnisse
zögerlich; passiv; wird nicht fertig; meidet Verantwortung; lässt es treiben

kommunikativ, offen ----- verschlossen

aufgeschlossen; offen; kontaktfreudig; einladend; ansprechbar; informierend
schweigsam; zurückhaltend; emotionslos; unnahbar; abweisend

veränderungsoffen ----- veränderungsscheu

kreativ; lernbereit; verbessert Arbeitsprozesse; begeistert sich für Neues
bewahrend; wenig Ideen; beharrt auf vorhandenen Regeln; stur

motivierend ----- demotivierend

macht Mut; begeistert andere; überzeugend; charismatisch; leidenschaftlich
rigide; rechthaberisch; runtermachend; schafft ein Klima von Lähmung oder Angst

authentisch, sicher ----- unsicher

selbstbewusst, glaubhaft auftretend; in sich ruhend; souverän; gelassen
ängstlich; verlegen; verkrampt; pseudo-forsch; widersprüchlich

generalistisch, weit ----- eingeschränkt, eng

denkt in komplexen Zusammenhängen; weiter Horizont; strategisch; ganzheitlich;
festgefahren in Abteilungs- oder Fachinteressen; denkt in kleinen, engen Feldern

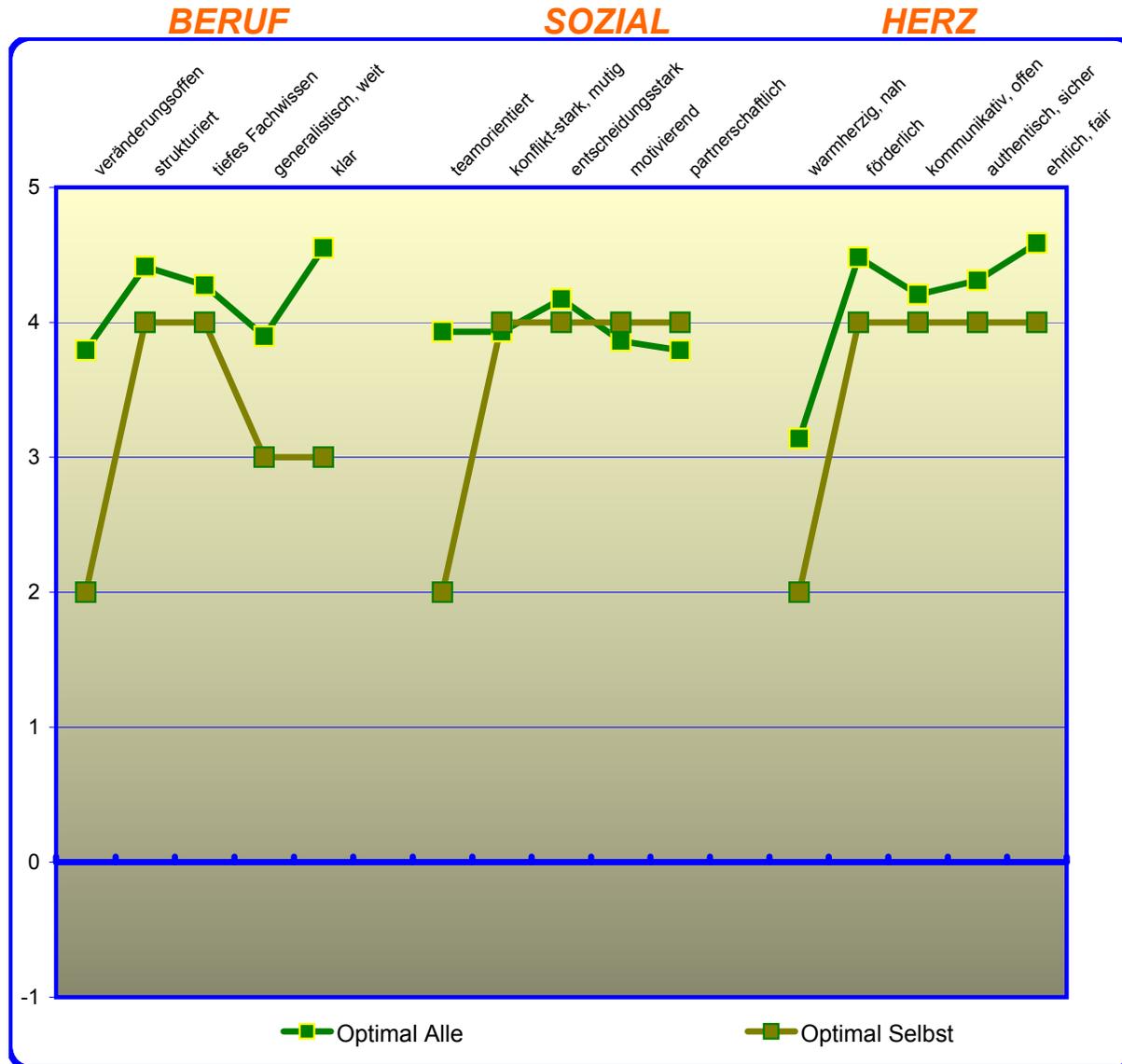
partnerschaftlich ----- autoritär

bindet Mitarbeiter ein; hört andere an; tolerant; sucht Dialog; teilt Erfolge
ordnet an; gibt vor; runtermachend; selbstherrlich; führt Monologe; intolerant

ehrlich, fair ----- unehrlich, unfair

verlässlich; aufrichtig; vertrauenswürdig; geradlinig; Sinn für Gerechtigkeit; unbestechlich
schlitzohrig; intrigant; hat oft 2. Agenda; versteckt sich hinter anderen; politisch

Die optimale Führungskraft an der Stelle von Petra Beispiel



Gegensatzpaare		Varianz
veränderungsoffen	veränderungsscheu	0,9
strukturiert	unstrukturiert	0,3
tiefes Fachwissen	geringes Fachwissen	0,3
generalistisch, weit	eingeschränkt, eng	0,9
klar	unklar	0,4

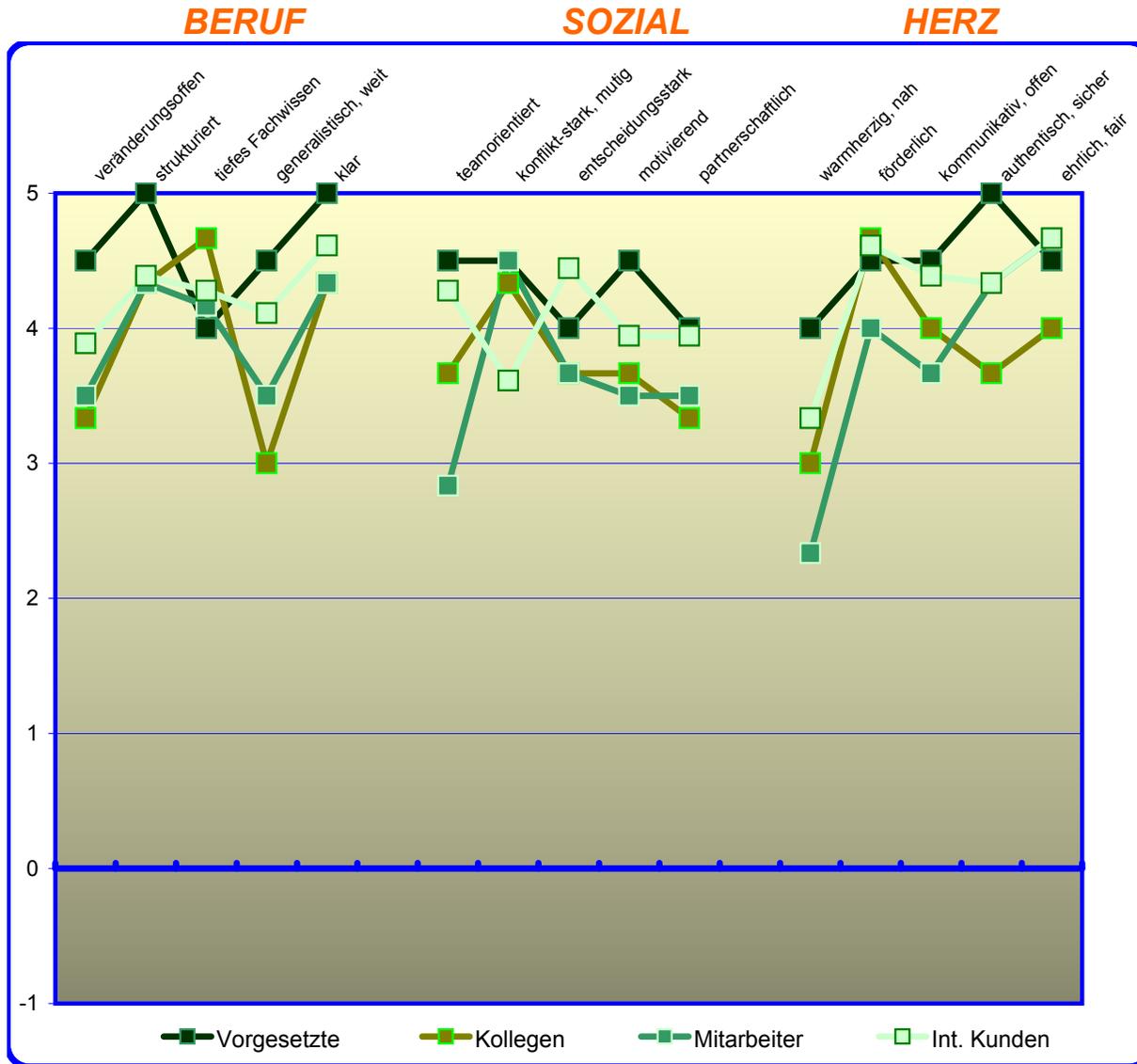
teamorientiert	individualistisch	1,2
konflikt-stark, mutig	übersichtlich	0,8
entscheidungsstark	entscheidungsschwach	0,9
motivierend	demotivierend	0,9
partnerschaftlich	autoritär	0,9

warmherzig, nah	distanziert, kalt	1,6
förderlich	selbstsüchtig	0,4
kommunikativ, offen	verschlossen	0,5
authentisch, sicher	unsicher	0,4
ehrllich, fair	unehrllich, unfair	0,3

Notizen

Optimal = grün-Werte + Karo

Die optimale Führungskraft nach Untergruppen an der Stelle von Petra Beispiel



Varianz

Gegensatzpaare	Vorgesetz	Kollegen	Mitarbeiter	Int. Kund
veränderungsoffen	0,3	0,9	0,6	1,0
strukturiert	0,0	0,2	0,2	0,3
tiefes Fachwissen	0,0	0,2	0,1	0,4
generalistisch, weit	0,3	2,0	0,9	0,5
klar	0,0	0,2	0,6	0,3

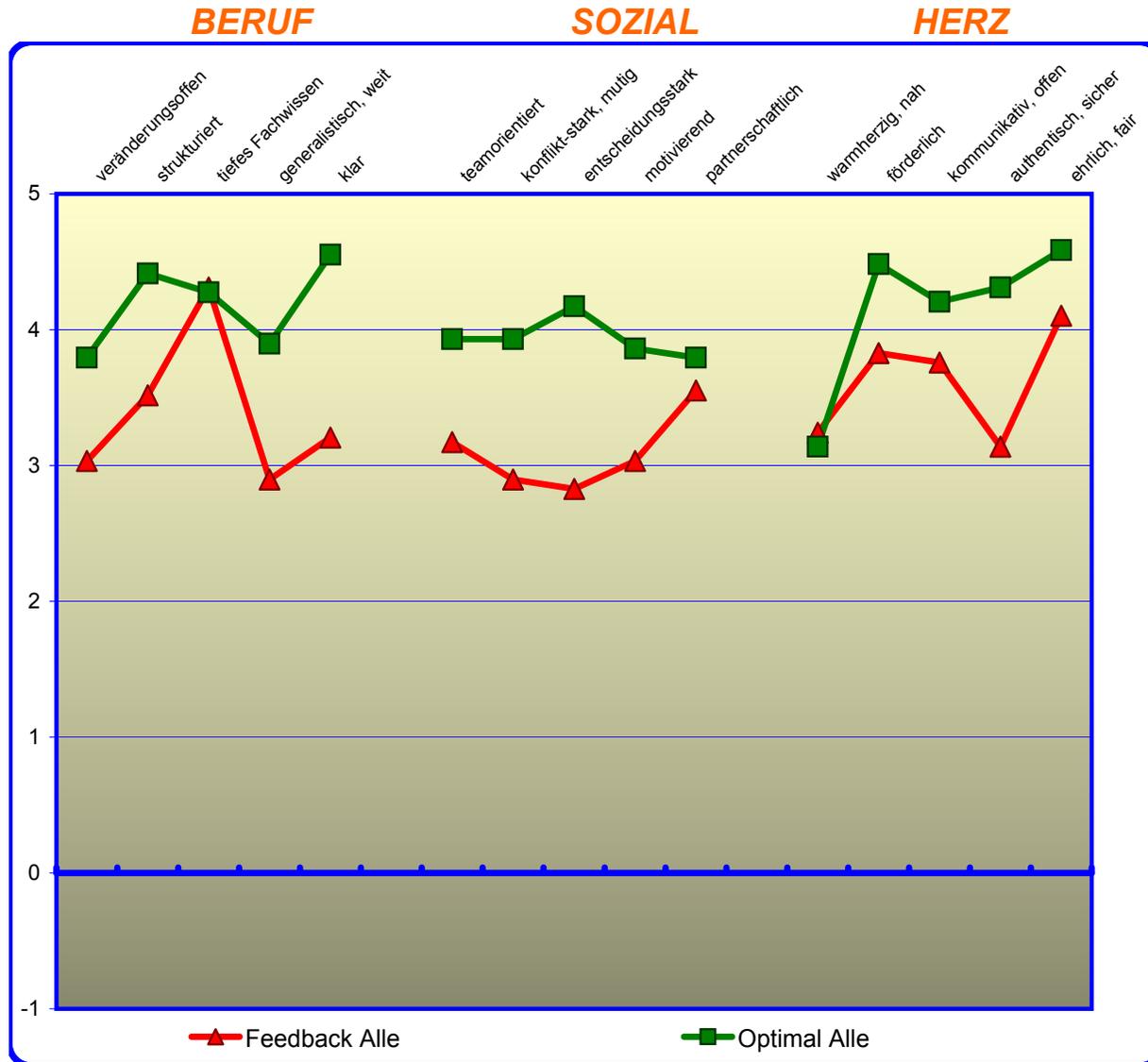
teamorientiert	0,3	0,2	2,5	0,4
konflikt-stark, mutig	0,3	0,2	0,3	0,9
entscheidungsstark	1,0	1,6	0,9	0,6
motivierend	0,3	0,2	0,9	0,9
partnerschaftlich	0,0	0,2	0,6	1,1

warmherzig, nah	0,0	4,7	0,6	1,3
förderlich	0,3	0,2	0,3	0,3
kommunikativ, offen	0,3	0,0	0,2	0,6
authentisch, sicher	0,0	0,2	0,2	0,4
ehrlich, fair	0,3	0,0	0,2	0,3

Notizen

Untergruppen Optimal: verschiedene grün + Karo

Gesamt-Feedback für Petra Beispiel

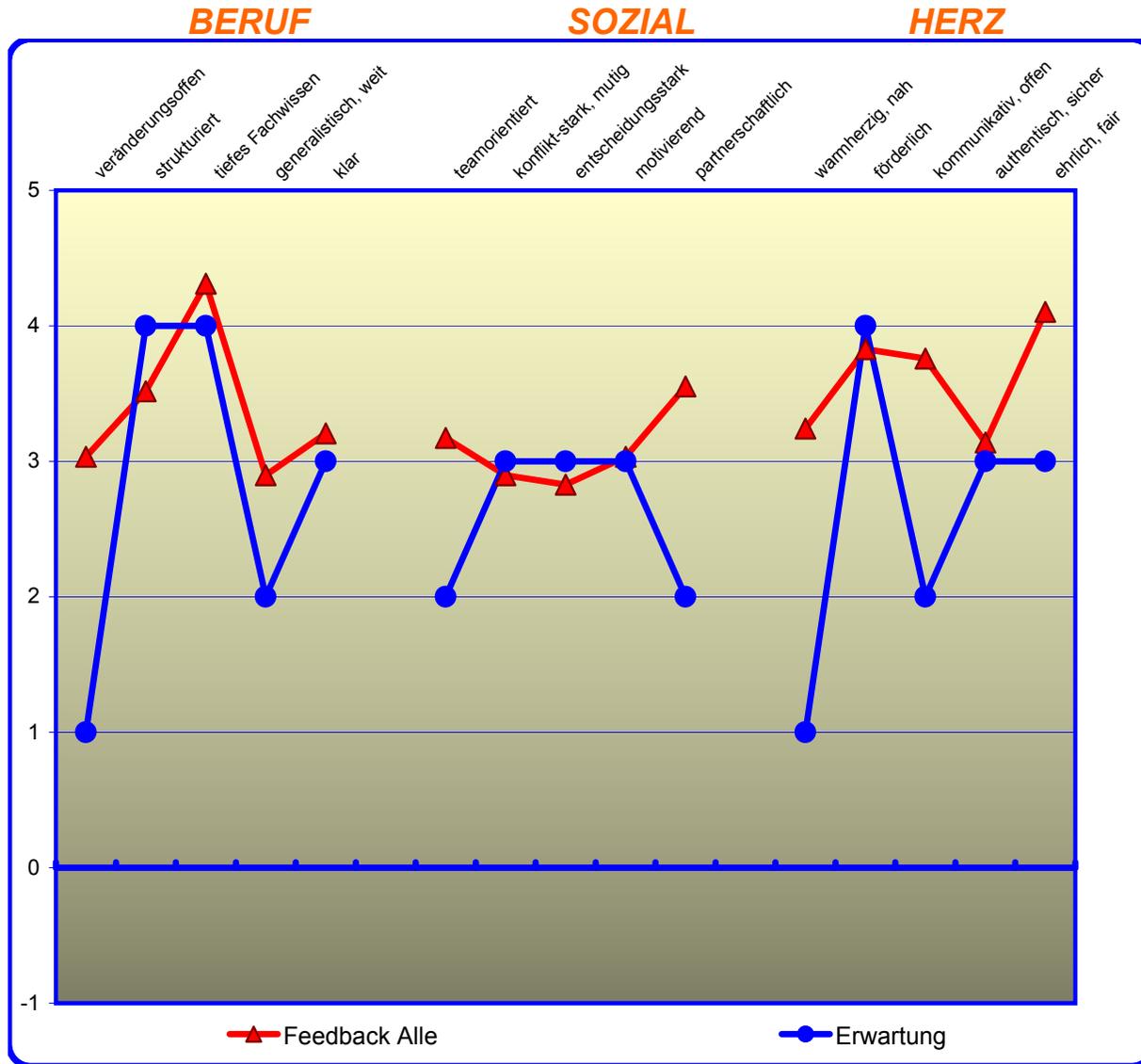


Gegensatzpaare	Varianz	Feedback Alle
veränderungsoffen / veränderungsscheu	2,0	
strukturiert / unstrukturiert	1,7	
tiefes Fachwissen / geringes Fachwissen	0,6	
generalistisch, weit / eingeschränkt, eng	2,2	
klar / unklar	3,1	
teamorientiert / individualistisch	2,5	
konflikt-stark, mutig / übervorsichtig	1,9	
entscheidungsstark / entscheidungsschwach	2,1	
motivierend / demotivierend	1,5	
partnerschaftlich / autoritär	1,2	
warmherzig, nah / distanziert, kalt	2,0	
förderlich / selbstsüchtig	1,7	
kommunikativ, offen / verschlossen	1,4	
authentisch, sicher / unsicher	1,9	
ehrlich, fair / unehrlich, unfair	1,3	

Notizen

Feedback: rot + Dreieck / Optimal = grün + Karo

Feedback vs. Erwartung von Petra Beispiel

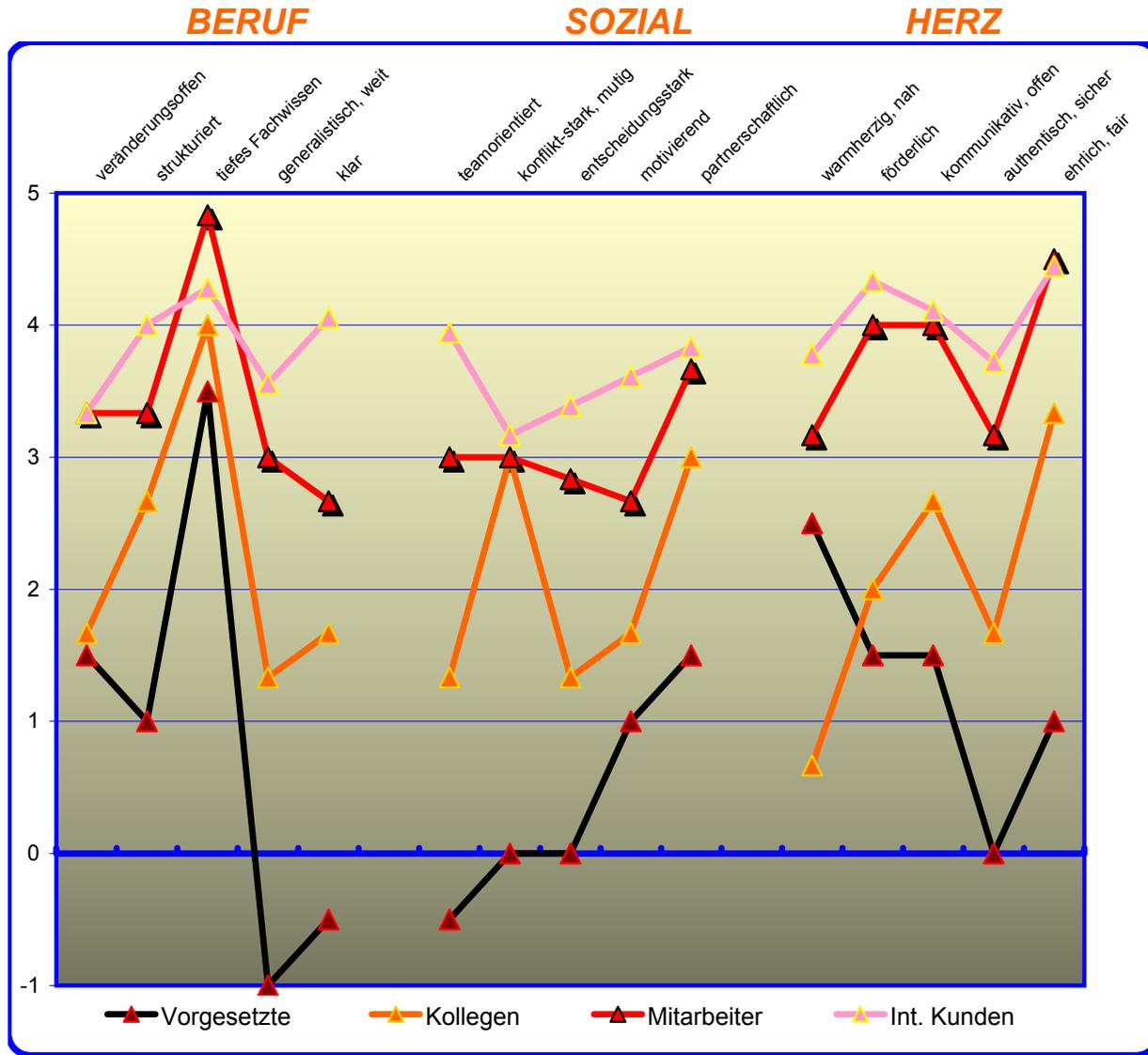


Gegensatzpaare		Varianz FB Alle
veränderungsoffen	veränderungsscheu	2,0
strukturiert	unstrukturiert	1,7
tiefes Fachwissen	geringes Fachwissen	0,6
generalistisch, weit	eingeschränkt, eng	2,2
klar	unklar	3,1
teamorientiert	individualistisch	2,5
konflikt-stark, mutig	übersichtlich	1,9
entscheidungsstark	entscheidungsschwach	2,1
motivierend	demotivierend	1,5
partnerschaftlich	autoritär	1,2
warmherzig, nah	distanziert, kalt	2,0
förderlich	selbstsüchtig	1,7
kommunikativ, offen	verschlossen	1,4
authentisch, sicher	unsicher	1,9
ehrllich, fair	unehrllich, unfair	1,3

Notizen

Feedback: rot + Dreieck / Erwartung: blau + Stern

Feedback der vier Unter-Gruppen von Petra Beispiel

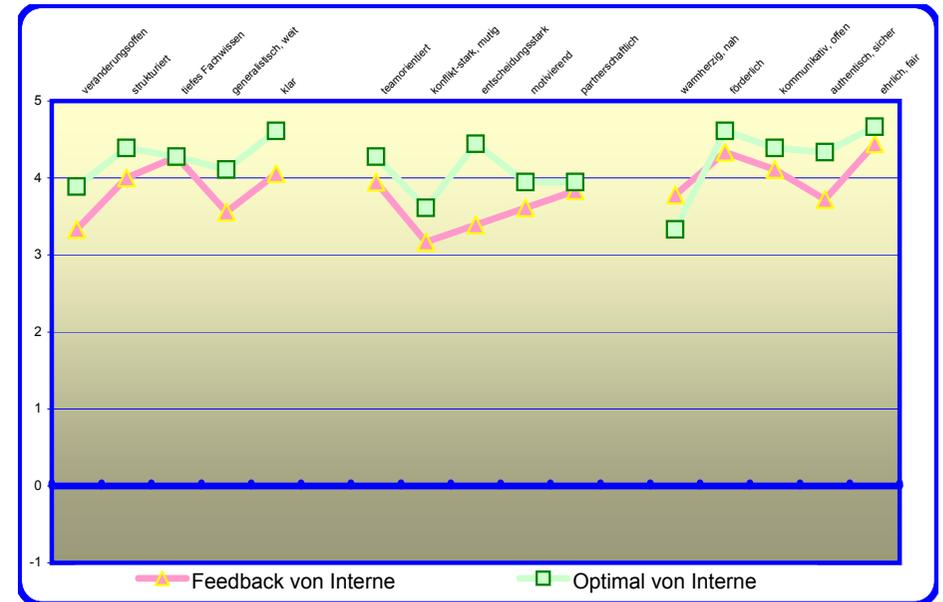
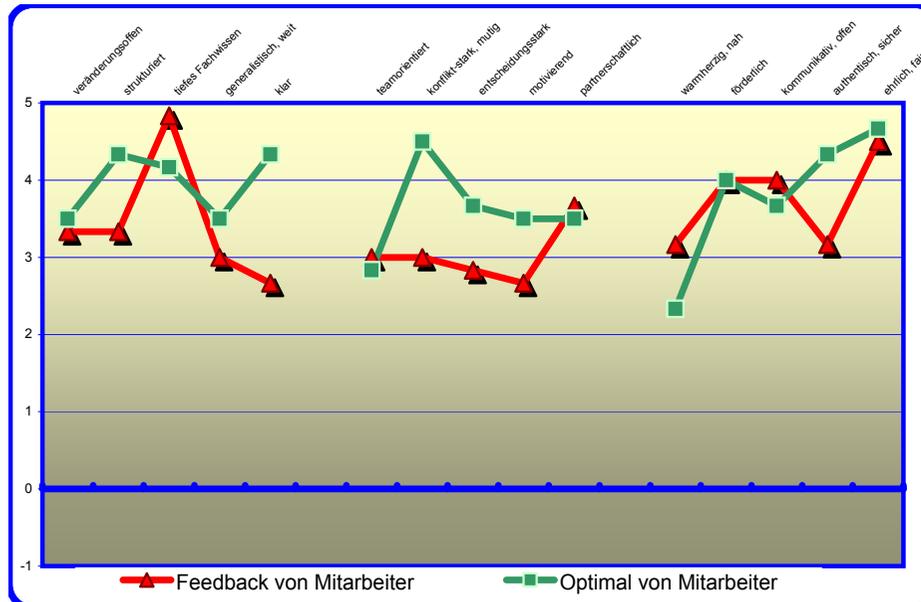
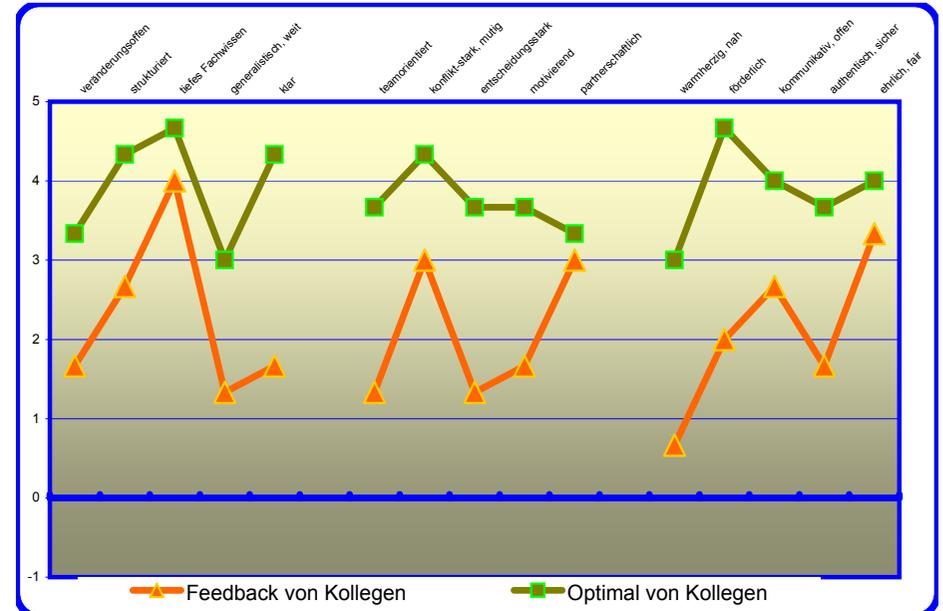
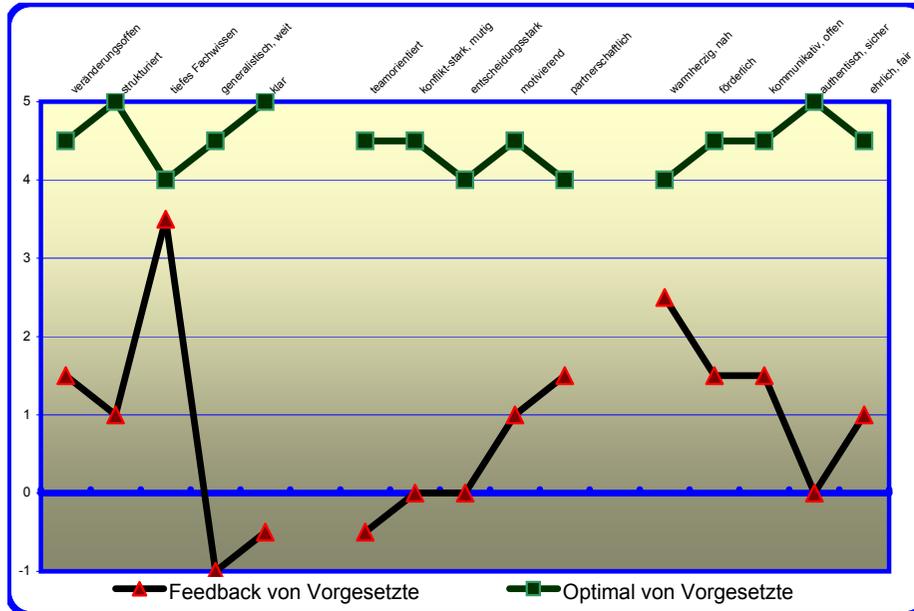


Gegensatzpaare	Varianz			
	Vorgesetz	Kollegen	Mitarbeiter	Int. Kund
veränderungsoffen	2,3	0,2	1,9	1,6
strukturiert	1,0	1,6	1,9	0,7
tiefes Fachwissen	0,3	2,0	0,1	0,3
generalistisch, weit	0,0	0,2	0,7	0,7
klar	0,3	2,9	3,6	0,6
teamorientiert	0,3	1,6	1,0	0,7
konflikt-stark, mutig	1,0	0,7	2,3	1,0
entscheidungsstark	1,0	1,6	1,1	1,1
motivierend	1,0	0,9	0,6	0,8
partnerschaftlich	0,3	0,0	0,9	1,0
warmherzig, nah	2,3	0,9	1,1	1,1
förderlich	0,3	2,7	0,7	0,6
kommunikativ, offen	2,3	1,6	0,0	0,9
authentisch, sicher	1,0	0,9	1,1	0,6
ehrlich, fair	1,0	0,9	0,6	0,4

Notizen

Feedback der Untergruppen: rot-Werte + Dreieck

Feedback vs. Optimal der vier Unter-Gruppen von Petra Beispiel

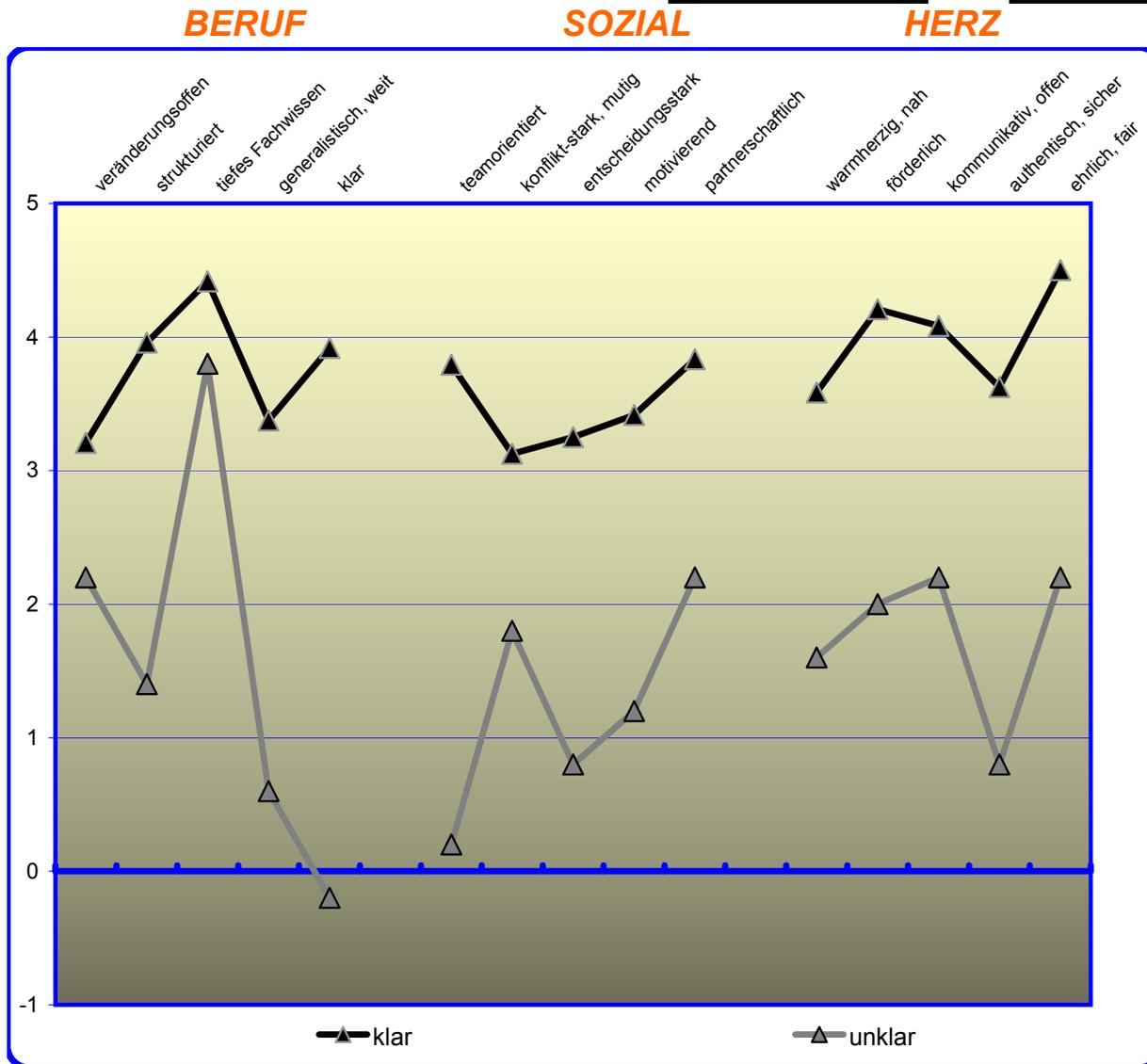


Auswertung nach höchster Varianz:

+2 bis +5	klar 83%	-----	unklar 17%	-1, 0, +1
-----------	--------------------	-------	----------------------	-----------

Petra Beispiel

6 a



Gegensatzpaare		Varianz	
		klar	unklar
veränderungsoffen	veränderungsscheu	0,7	3,0
strukturiert	unstrukturiert	0,7	1,0
tiefes Fachwissen	geringes Fachwissen	0,3	1,4
generalistisch, weit	eingeschränkt, eng	0,8	2,2
klar	unklar	0,7	0,6

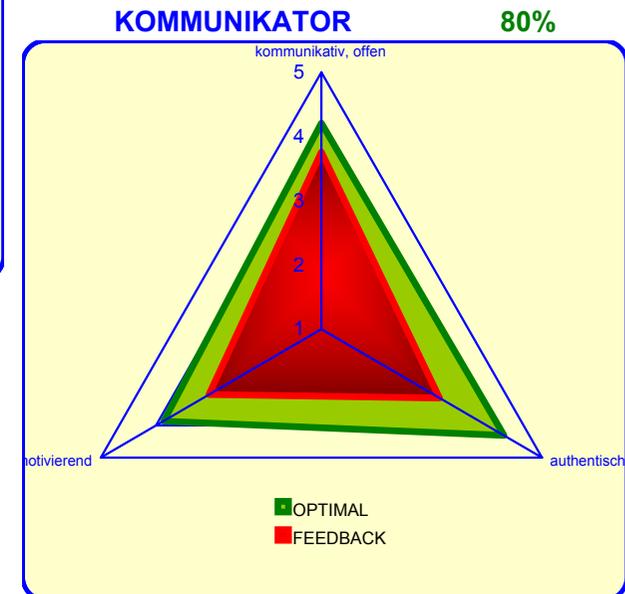
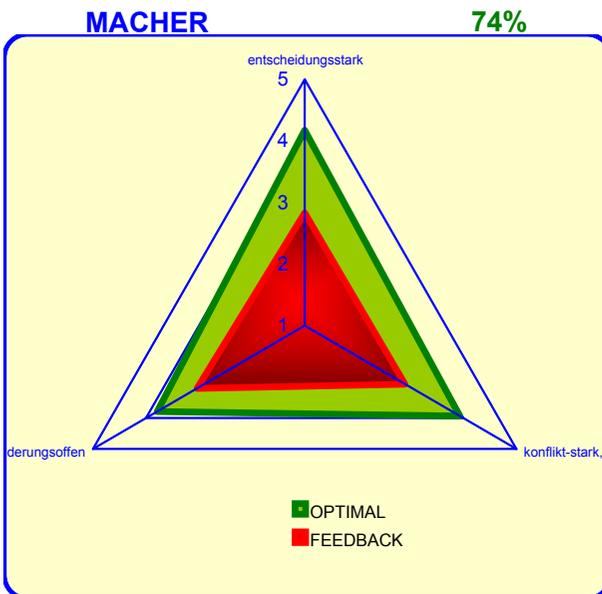
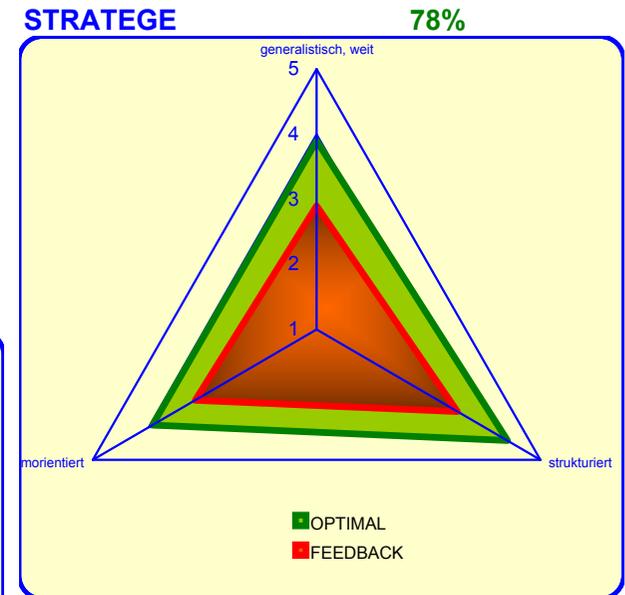
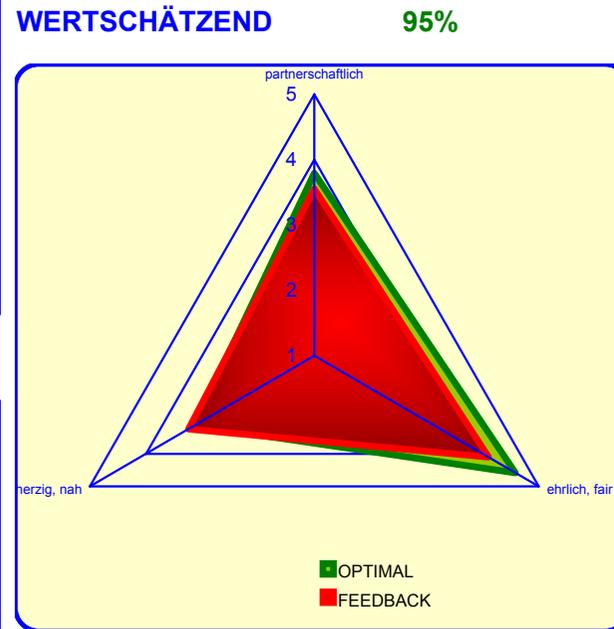
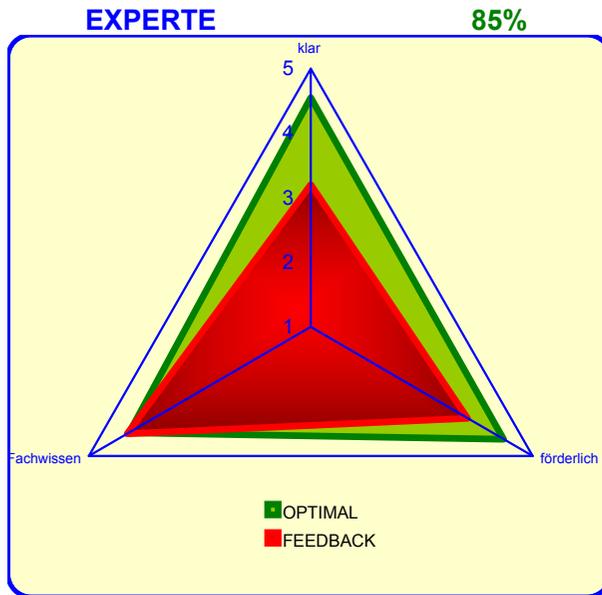
teamorientiert	individualistisch	0,7	0,6
konflikt-stark, mutig	übersichtlich	1,4	3,0
entscheidungsstark	entscheidungsschwach	1,2	1,8
motivierend	demotivierend	0,8	0,6
partnerschaftlich	autoritär	0,9	0,6

warmherzig, nah	distanziert, kalt	1,4	1,8
förderlich	selbstsüchtig	0,6	2,8
kommunikativ, offen	verschlossen	0,7	2,2
authentisch, sicher	unsicher	0,7	1,0
ehrlich, fair	unehrlich, unfair	0,3	1,8

Notizen

Feedback: Gruppe 1 = schwarz / Gruppe 2 = grau

Leadership-Hypothesen ZU Petra Beispiel



Gesamt-Score: 82%

Befragung im
Februar 2012

grün = Optimal
rot = Feedback

Persönliche Entwicklungsperspektive

Petra Beispiel

Welche Schlussfolgerungen ziehe ich aus dem 360° Feedback?

Was möchte ich mir aus dem Coaching-Gespräch merken?

Hauptthemen / Erkenntnisse / Fragestellungen

Was möchte ich gerne erreichen / Wo möchte ich in den nächsten Jahren hin?

Visionen, Wünsche sowie konkrete, realisierbare Ziele

Was mache ich jetzt (bzw. innerhalb der nächsten 12 Monate) dafür?

konkrete Schritte wie Kontakte, Gespräche, Seminare, Beratung, Team-Coaching etc.

Seite der guten Ratschläge für Petra Beispiel

Er/Sie könnte es im Beruf einfacher haben und/oder erfolgreicher sein, wenn er/sie das Folgende verändern würde:

Code 1:

- * - nicht so kompliziert denken
 - in Möglichkeiten denken
 - nicht immer das noch Unmögliche oder Schlimmste befürchten
 - positiv an die Aufgabe herangehen, nicht die komplizierte Ausnahme konstruieren, die eine Lösung der Aufgabe unmöglich erscheinen lässt
 - weniger statusorientiert denken (im Sinne: "ich bin Techniker")
 - die Dinge in der erforderlichen Tiefe bearbeiten, ohne sich im Detail zu verlieren
 - den Arbeitsaufwand im Verhältnis zur Zielerreichung im Auge behalten (effizient arbeiten!)
 - akzeptieren, dass andere sich nicht so verhalten, wie TK meint, dass sie sich verhalten müssten (muss/kann)
 - Arbeitsaufträge des Vorgesetzten annehmen, nicht weg diskutieren
 - akzeptieren, dass ihre Rolle/Funktion im Unternehmen direkt mit ihrer Persönlichkeit verbunden ist (Hadern mit vergangenen Umorganisationen sind nicht zielführend)
- * Nicht Arbeits-/Vorgehensweisen von Dritten ohne deren Beisein kritisieren, um sich selbst eventuell besser zu positionieren, dann aber das offene Gespräch im Beisein derjenigen eher scheuen.
Das eigene Tun u. das eigene Gewerk im Vergleich zu anderen Gewerken nicht überbewerten.

Code 3:

- * Petra hat in ihrem Bereich die höchste Fachkompetenz. Offensichtlich ist die Gruppe nicht ausreichend in der Lage Berufliches und Persönliches zu trennen. Hier könnte nur eine intensive Schulung zur Teambildung und fachliche Qualifizierung der Gruppe weiterhelfen.
Es gibt innerhalb der Ineos mit Sicherheit Abteilungen die Petra's Fachkompetenz und Engagement besser zu würdigen wissen.
- * Petra wir sprachen schon drüber...
Love it, change it, or leave it...
- * Manchmal wirkt Frau Beispiel etwas zu vorsichtig und zurückhaltend. Durch ihre hohe Kompetenz hätte sie allen Grund, etwas "forscher" zu agieren.
- * - Änderungen selbstständig angehen und durchsetzen: z.B. Kleinmotoren lagerhaltig machen, oder Änderungen im SAP selber entscheiden und umsetzen.
 - Um Dinge durch zu setzen ist es besser sich auf eine wichtigen Punkt zu konzentrieren, kommunizieren und umzusetzen.
Du versuchst immer direkt alles zu ändern, dies verwirrt meist und führt somit oft nicht zu gewünschten Erfolg.

- Wenn du etwas ändern möchtest würde ich Dir raten dir eine Strategie zu überlegen und diese dann streng nach Plan auch um zu setzen.
- * Den Grund für Schwierigkeiten nicht in Personen sehen sondern als Reaktion auf Kommunikations-Schwäche.
"Aktives Zuhören" lernen

Code 4:

- * Es gibt nichts, was ich als "Kunde" von Frau Beispiel, mir an Veränderung wünschen würde.
- * Ich bin der Meinung, dass Frau Beispiel eine klasse Mitarbeiterin ist! Sie ist in ihrem Fach aus meiner Sicht schwer ersetzbar. ihre Fachkompetenz, Arbeitsqualität, Teamfähigkeit, Hilfsbereitschaft und Sympathie sind vorbildlich.
Das zusammenarbeiten mit Ihm macht einfach Spaß!!!
Das kommt in unserer Firma leider nicht so häufig vor.
Manchmal bekomme ich das Gefühl, dass sie ihre Arbeit und sich unterschätzt. Sie ist eine sehr große Hilfe und sie kann viel. Ich weiß nicht ob Ihr "selbst" das „bewusst“ war.
- * Die Motorenadministration sollte auch die Motorenwerkstatt leiten. (nur leider kann "sie" das nicht selber ändern!)

Was er/sie unbedingt beibehalten sollte, und was ihm/ihr vielleicht nicht so bewusst ist:

Code 1:

- * - ordentliches Arbeiten
- Zuverlässigkeit
- Interesse für technischen Fortschritt im Motorenbereich
- * Hohes Fachwissen, akribisches Erarbeiten von Vorgängen, aber effektiver u. mit etwas mehr Blick für das Ganze einsetzen.

Code 3:

- * Petra hat hohe Fachkompetenz. Erkennt Schnittstellenproblematik, ist engagiert erweitert permanent ihren Horizont. Ist für Kollegen immer ansprechbar.
- * Liebe Petra, bleibe weiter geradlinig und ehrlich.
Trau dich, Du kannst es.
- * Der Kontakt zu Frau Beispiel ist immer sehr angenehm. Ihre ruhige, sachliche Art und ihre Fachkenntnis machen es einfach, Probleme gemeinsam zu bearbeiten.
- * - Du bist sehr kollegial, bleib so!
 - Deine strukturelle Arbeitsweise (SAP, Meldungen...)
 - Deine Hilfsbereitschaft und schnelle Bearbeitung bei Fragen!
- * Ausdauer auch in Konflikten, Systematik

Code 4:

- * Immer ansprechbar.
Extrem hilfsbereit und überzeugt mit fachlicher Kompetenz.
Man bekommt schnell eine Rückmeldung / Lösungsvorschlag, bei anstehenden Fragen oder Problemen.
- * Sie sollte weiter so freundlich und kompetent arbeiten.
- * Frau Beispiel, bitte bleiben Sie wie Sie sind!
Sie sind Fach- und Sozialkompetent.
Sie haben allen Grund stolz auf Sich und Ihre Arbeit/Leistung zu sein. Bitte verinnerlichen Sie das!!!
Ich habe höchsten Respekt vor Ihnen!
Es ist mir eine Ehre diesen Bogen bearbeitet zu haben.
- * Weiter so Service orientiert arbeiten.
Weiter für Probleme Aufgaben offen sein.
Weiter selbst Lösungsvorschläge erarbeiten und präsentieren

Enthaltungen:

Code 4:

- * Aufgrund der wenigen Berührungspunkte ist eine vernünftige Bewertung nicht möglich!
- * Eigentlich habe ich nicht so viel Berührungspunkte um eine Objektive bewertung machen zu können.
- * Die Arbeitskontakte mit Frau Beispiel sind zu gering um eine Bewertung abzugeben