

# THRINDIX J60



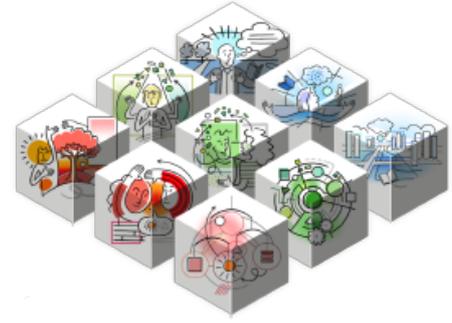
Max Mustermann

[www.thrindix.com](http://www.thrindix.com)

# 1 Das indigu Führungsverständnis

Nach unserem Verständnis findet Führung immer statt. Kernziele von Führung sind das Treffen schwieriger Entscheidungen sowie Vermittlung, Zuspruch und Sicherstellung von Halt und Orientierung.

Dies geschieht auf mehreren Ebenen: Der Selbstführung + Andere, also Teams zu führen + Organisationen, also Systeme zu führen. Jede Ebene hat unterschiedliche Bedürfnisse und braucht unterschiedliche Werkzeuge und Methoden, um gut geführt werden zu können.



Führung geschieht auf drei Ebenen: (1) Der **Selbstführung**, (2) andere, also zum Beispiel ein **Team**, führen und (3) **Systeme**, also die Führung einer Organisation. Dabei ist jede Ebene anders zu führen, hat unterschiedliche Bedürfnisse. Daher ist klar, dass es jeweils unterschiedlicher Werkzeuge und Methoden bedarf, um gut zu führen und letztlich gut geführt werden zu können.

Führung findet zudem in mehreren Feldern statt: (1) Kognitiv als **managing**, (2) in der Umsetzung als **shaping** und (3) in Beziehungen als **leading**. Auch hier gilt: Jedes Feld ist anders, hat andere Voraussetzungen und Effekte, verfolgt andere Ziele und benötigt unterschiedliche Kompetenzen. Ziel ist das Erreichen nachhaltiger Stabilität der Führung.

## Die 3 Ebenen der Führung

Der Erste bei dem ich zu führen beginnen kann (und muss) bin ich **SELBST**. Selbstführung bedeutet, ein ICH-Bewusstsein zu erlangen, sich selbst und seine Persönlichkeit sowie seine Rolle(n) zu kennen, zu beobachten und zu schätzen, eigene Grenzen und Ressourcen zu definieren und herauszufinden, was bei mir selbst wirkt. Mit anderen Worten: ICH muss zunächst lernen, mit mir selbst zu kooperieren.

**Andere, also ein TEAM zu führen** heißt ein DU-Bewusstsein zu entwickeln. Das eigene Führungsverständnis zu entdecken, die Entwicklung anderer Menschen in den Mittelpunkt meiner Arbeit stellen. Entscheiden dabei ist das Spiel zwischen Gas- und Bremspedal: Treiben, wo Antrieb erforderlich ist, reflektieren, wo es Verzögerung braucht.

Es gibt allerdings immer noch etwas Größeres als das ICH und das DU: Die Führung und Steuerung eines **SYSTEMS**. Dies ist die Entdeckung des SYSTEM-Bewusstseins. Werte und Regeln ausformen. Entstehende Ambivalenzen auszuhalten, ist dabei die große Herausforderung dieser Ebene. Fördern Sie die Ressourcen- und Lösungsorientierung und trennen Sie sich von dem, was schadet.

# Die 3 Felder der Führung

**managing** bedeutet für uns, Unterschiede erkennen, Zukunftsbilder und Ziele entwickeln, Entscheidungen aufbereiten und treffen sowie zu analysieren. Daraus werden Strategien entwickelt und Innovation gefördert.

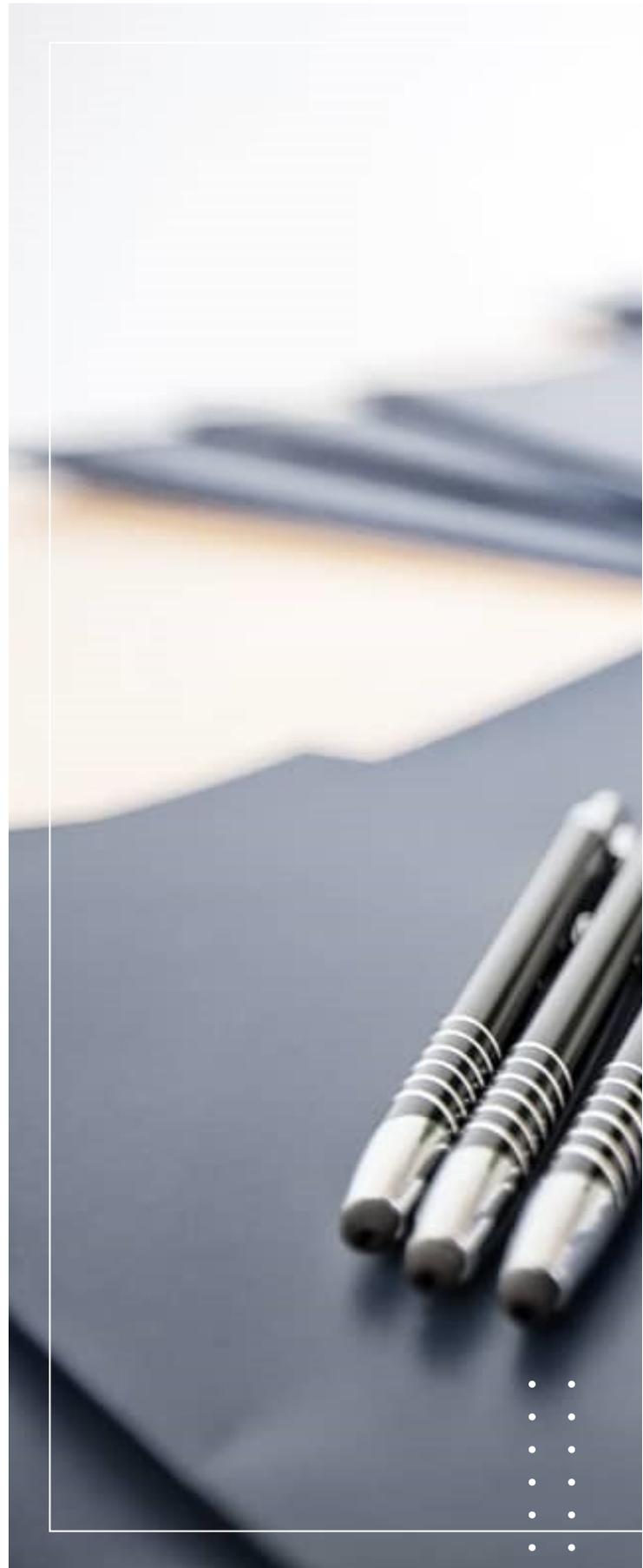
**shaping** ist die Tun-Qualität der Führung: zielorientiertes Handeln, Strukturen leben, Regeln einhalten, Entscheidungen durchziehen, Verantwortung übernehmen.

**leading** erreicht eine Führungskraft durch aktiven Aufbau zwischenmenschlicher Beziehungen, Kommunikation, Wertschätzung, der Arbeit einen Sinn geben, motivieren.

Es klingt ein wenig theoretisch, doch in jedem der 9 Cube-Elemente dieser Führungs-Matrix stehen unterschiedliche Haltungen, Kompetenzen und Handlungsoptionen für Sie bereit. Diese wurden durch die Fragen im Fragebogen transparent gemacht und im nachfolgenden Report dargestellt. Als möglicher Beitrag zu Ihrer Führungskräfte-Entwicklung. Viel Spaß und Erfolg mit Ihrem 360° Feedback von Thrindix!

Ihr **Christoph Wolf**  
& das Thrindix-Team

[www.thrindix.com](http://www.thrindix.com)



# Was ist Thrindex 360° Feedback?

Kernidee des Thrindex 360° Feedbacks von indigu ist es, die verschiedenen Beobachtungen bzw. Eindrücke unterschiedlicher Personen und Personengruppen (der Rater\*innen) zu sammeln und vergleichbar darzustellen. Dadurch wird Führungskräften ein hilfreiches Instrument zur Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung an die Hand gegeben.

Denn nicht immer wirken wir auf andere so, wie wir das gerne möchten bzw. werden so gesehen, wie wir uns selbst sehen. Und das ist ganz normal. Jeder von uns hat sie, die „blinden Flecken“.

Es ist natürlich, dass in den meisten Fällen Selbst- und Fremdbild divergieren. Obendrein müssen auch Fremdbild und Fremdbild nicht ident sein. Die ehrliche Rückmeldung von anderen darüber, wie unsere Kompetenzen gesehen werden, soll Anstoß zur weiteren Entwicklung sein.

## Worauf achtet Thrindex 360° Feedback?

Ein präziser Fragebogen leuchtet die Kompetenzbereiche der Führungskraft auf den drei Führungsebenen

Selbstführung + Teams führen + Systeme führen

gut aus und betrachtet dabei die 3 Felder

managing + shaping + leading

und den Bereich Wachstum und Entwicklung allgemein.

Von dir sorgfältig ausgewählte Personen geben überlegtes, verständliches und vor allem wertschätzendes Feedback. Ein gut durchdachter Fragebogen sowie ein aus dessen Auswertung resultierender, übersichtlicher Report helfen, die Kernaussagen rasch zu erkennen und Bereiche für das weitere Arbeiten sowie die weitere Entwicklung zu identifizieren.

## Thrindex 360° Feedback...

... zeigt dir, welche Stärken durch dein Umfeld beobachtet werden.

... wurde individuell auf dein Unternehmen angepasst.

... verdeutlicht Hintergründe für die Bewertungen.

... hilft, Bewusstsein Wahrnehmungen deines Verhaltens am Arbeitsplatz zu entwickeln.

Verstärke dort, wo es möglich ist. Nicht alle Bereiche haben noch das Potenzial verbessert zu werden. Wende dich vorrangig jenen Feldern zu, wo ein Booster auch wirklich bessere Ergebnisse bringen kann.

... legt die Verantwortung für deine Entwicklung in deine eigenen Hände.

... ist dem Zeitalter entsprechend komplett digital konzipiert.

... enthält valide Algorithmen.

... hört nicht bei der Rückmeldung auf, sondern stößt Veränderungsprozesse an.

Mit dem **ThrIndex**, also dem Thrindex Index, wird der Durchschnitt ALLER bisher abgegebenen Ratings im Zuge von Thrindex 360° Feedbacks dargestellt. Du bekommst dadurch auch einen guten, **überbetrieblichen Vergleich** mit anderen Führungskräften unterschiedlicher Hierarchien und Branchen.

# Inhaltsverzeichnis

---

Dieser Report ist in folgende Bereiche gegliedert:

1. Das indigu Führungsverständnis
2. Ihre Rater
3. Zufriedenheit mit der Führungskultur in Ihrer Organisation
4. Zufriedenheit mit Ihnen im Speziellen beim Thema Führung
5. Ihre Ergebnisse in den Ebenen und Feldern der Führung
6. Highlights
7. Die Top-Themen
8. Nachbearbeitung
9. Entwicklungsziele

## 2 Ihre Rater

Anzahl Rückmeldungen

Ratergruppe	Eingeladen	Teilgenommen	Teilnahmequote
Selbst	1	1	100 %
Eigene Führungskraft	1	1	100 %
Direct Reports	7	6	86 %
Kolleg*innen	9	7	78 %
<b>Gesamt</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>83 %</b>

Folgende Rater haben ihre Beobachtungen abgegeben:

Selbst:

Nathan Lewis

Eigene Führungskraft:

Rater1 Example

Direct Reports:

Rater16 Example

Rater15 Example

Rater17 Example

Rater14 Example

Rater11 Example

Rater12 Example

Kolleg\*innen:

Rater3 Example

Rater2 Example

Rater5 Example

Rater8 Example

Rater10 Example

Rater7 Example

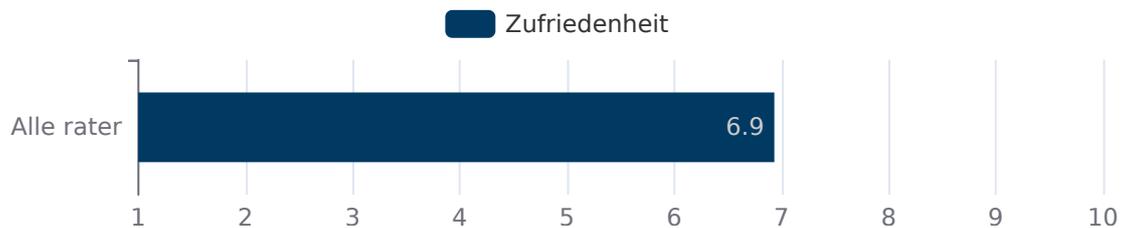
Rater9 Example

## 3 Zufriedenheit mit der Führungskultur in Ihrer Organisation

### 3.1 Überblick Führungskultur Gesamtorganisation

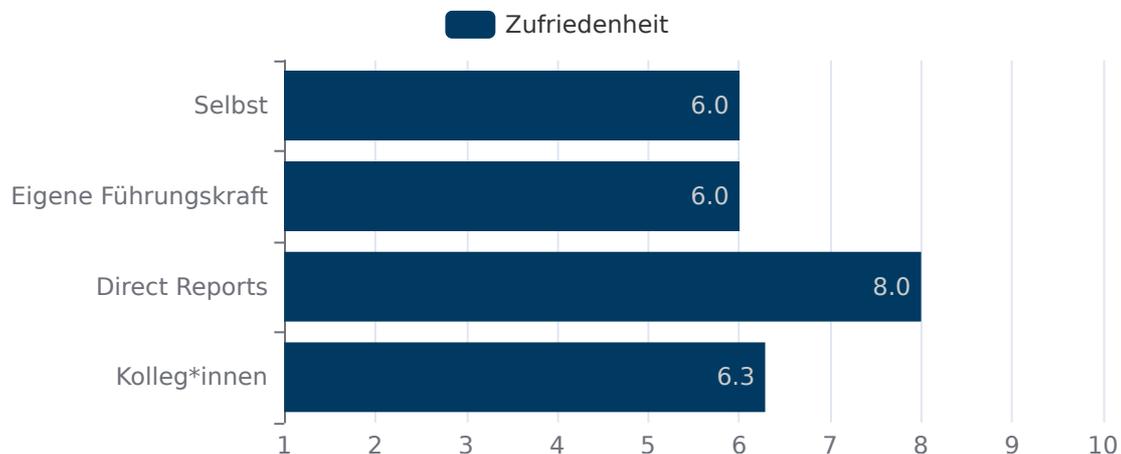
Dieser Abschnitt beleuchtet, wie hoch die Zufriedenheit mit der Führungskultur in Ihrer Gesamt-Organisation company ist.

Die Beurteilung der aktuellen Wahrnehmung zum Thema Führung erfolgt auf einer Skala von 1 bis 10. Je höher die erreichte Punktezahl ist, desto besser ist das Ergebnis. In der folgenden Grafik sehen Sie den Durchschnittswert der Rückmeldungen Ihrer Ratergruppe (inkl. Ihrer eigenen).



### 3.2 Zufriedenheit mit dem Thema Führung in den einzelnen Ratergruppen

Die Zufriedenheit kann selbstverständlich auf Basis der für Sie relevanten Ratergruppen analysiert werden - Sie sehen hier, wie das Thema Führen von den Ratergruppen unterschiedlich beurteilt wird.



Das haben Ihre Rater als offene Rückmeldungen zum Thema Führung in der Gesamt-Organisation angegeben:

## Was funktioniert gut, was soll unbedingt beibehalten werden?

### Selbst

Die Zusammenarbeit in kleinen Teams/Projektgruppen funktioniert für gewöhnlich hervorragend; gegenseitiger Respekt und Vertrauen sind aufgrund der hohen Expertise und oft langjährigen Zusammenarbeit (fast) immer gegeben. Dies ist u.a. deshalb möglich, weil diese Art der Zusammenarbeit von (fast) allen Abteilungsleitern gefördert wird.

### Eigene Führungskraft

Allegemien gibt eine grosse Anzahl von Hilfsmitteln in My Example GmbH, um die Führungserwartungen zu erklären und zu trainieren. Mit den Kernkompetenzen als auch den Führungskompetenzen gibt es daneben eine Struktur, die diese Erwartungshaltung verdeutlicht und auch durchaus gelebt wird.

## Direct Reports

Zeitnahe Information von Neuigkeiten. Regelmäßige Infoveranstaltungen zum Geschäftsverlauf im Unternehmen.

Eine Matrixorganisation bringt Vorteile mit sich: eine Weiterentwicklung in der selben Ebene ist sehr einfach möglich, wodurch es sehr einfach ist sich entsprechend dem Interessensgebiet weiterzuentwickeln. Ein Aufstieg in die nächste Ebene wird dadurch zwar erschwert, aber insgesamt wiegt für mich die persönliche Weiterbildung mehr. Unabhängig davon handelt es sich bei unserem Standort um eine Organisation der Experten. Wissen ist einfach und schnell zugänglich über ein persönliches Gespräch. Es wird der persönliche Austausch von den Führungskräften immer wieder als bestes Mittel zur Kommunikation genannt und dadurch ein sehr persönliches Klima geschaffen. Die Zusammenarbeit ist herausragend und unterscheidet uns nicht nur von Mitbewerbern sondern auch von anderen Firmen generell.

Die Mitarbeiter werden regelmäßig und umfassend über alle Dinge, die den Standort betreffen (Sicherheit und Gesundheit, Qualität, Finanzen, Investitionen etc.), informiert. Bei Fragen oder Problemen erhält man Feedback und Unterstützung.

Ständige Bemühungen alle Prozesse zu verbessern; Probleme werden sofort gelöst in Zusammenarbeit mit unterschiedlichsten Gewerken; Hilfestellung insbesondere für neue MitarbeiterInnen wird sofort ermöglicht

Viel Mikromanagement, viele Entscheidungen "von oben" die nicht nachvollziehbar sind, höhere Führungsebene an der Site sehr unnahbar und nicht präsent außer wenn plötzliche Entscheidungen getroffen werden. Thematiken werden oft nur sehr oberflächlich erfasst und darauf Entscheidungen getroffen die dann umgesetzt werden müssen (trifft nicht auf alle Abteilung zu). Informationstransfer oft gegensprüchlich (bei unterschiedliche Quellen) und unklar. Die Kollegenschaft hat eine sehr gute Kultur miteinander und sind ein sehr gutes Team. Wenn Schwierigkeiten jeglicher Art auftreten halten alle zusammen und kommen zu einer konstruktiven Lösung. Viele Leute am Standort haben fundiertes fachliches Wissen und hohe soziale Kompetenz. Das Arbeiten macht Spaß. Der prinzipielle Aufbau des Standorts und die etablierten Abläufe führen zu einem sehr tollen Arbeitsplatz.

## Kolleg\*innen

Gute Integration und direkte Information der Mitarbeiter.

Alle Meinungen werden gehört. Großteils sehr viel Vertrauen zwischen den Mitgliedern, dass jeder einzelne seine Aufgaben erledigen kann. Kein Wettbewerb zwischen den Mitgliedern. (Hier meine ich den Standort als Gesamtunternehmen)

Der Zusammenhalt und die gute Zusammenarbeit der Mitarbeiter.

Führungskultur ist noch sehr hierarchisch und Empowerment zur Entscheidung auf dem untersten möglichen Level muss noch etabliert werden. Aktuell werden noch viel zu viele Themen an die nächst höhere Stelle - teilweise bis zur Geschäftsführung - eskaliert. Die Mitarbeiter fühlen sich dem Standort sehr verbunden und sind gerne teil des Unternehmens. Auch die wertschätzende Kultur und der respektvolle Umgang sind hervorzuheben.

Informationsstruktur über die Hierarchien (Newsletter, etc.)

Durch die notwendigen Covid Maßnahmen hat unsere Führungskultur gelitten. Den Umständen gemäß funktioniert es so gut es geht, worauf wir wirklich stolz sein können.

Die meisten Führungskräfte agieren wenig strategisch sondern stark operativ, es ist ein starker Hang zum Micromanagement vorhanden. Abstimmung zwischen Abteilungen findet wenig auf operativer Ebene sondern nur im Führungsteam statt, dafür fehlt aber die Zeit. Teams in der Organisation fehlt das Empowerment am Ort des Geschehens Entscheidungen zu treffen. Die Kompetenz der einzelnen Mitarbeiter ist hoch, das Engagement und die Identifikation mit der Arbeit ist hoch. Die Kreativität bei der Lösung schwieriger Probleme ist hoch.

## Was würden Sie verbessern? Welche Ideen gäbe es dazu?

### Selbst

1) Der Fokus richtet sich derzeit stark auf die Geschäftszahlen/Performance ("wie können wir effizienter werden?"). In gewissen Fällen wird die persönliche Situation der einzelnen Mitarbeiter zu wenig berücksichtigt, der Frage "kommt der MA täglich gerne in die Firma?" sollte ein höherer Stellenwert beigemessen werden. 2) Die fachliche Kompetenz einiger Führungskräfte/Abteilungen wird (vllt auch zu recht) stark angezweifelt, was einer guten Zusammenarbeit die Grundlage raubt.

### Eigene Führungskraft

Nach 4 Jahren bei My Example GmbH müssen die My Example GmbH Erwartungshaltungen verstanden, mit Inhalt gefüllt und von Führungskräften gelebt werden. Dieser Erwartungshaltung soll von den Führungskräften eingefordert werden, so dass sie am gesamten Standort umgesetzt werden können, ohne lokale Eigenheiten aufgeben zu müssen.

### Direct Reports

bestimmte Stellen attraktiver machen um so weniger MitarbeiterInnen und damit einhergehend Fachwissen zu verlieren; die Zusammenarbeit unterschiedlicher Gewerke verbessern in dem man die Aufgaben klar verteilt/definiert; spezielle Prozesse sollte man nicht verschlimmbessern bzw. rational abwägen, welche Prozesse verbesserungswürdig sind und welche nicht

Höheres Vertrauen in die Mitarbeiter und ihre fachlichen Kompetenzen Probleme lösen zu können. Besetzung von Schlüsselpositionen sowohl in oberen Führungspositionen und in operativen Führungspositionen sollte sehr bedacht gemacht werden. Fachliche Kompetenz sollte eine Grundbedingung für das Besetzen von Schlüsselpositionen sein (neben anderen essentiellen Eigenschaften wie zum Beispiel soziale Kompetenz und proaktive Führungsverantwortung). Es sollte an einem einheitlichem Zielbild der Führungskultur gearbeitet werden.

Mikromanagement ist keine Tugend sondern schafft Probleme für Projektteams. Entscheidungen werden zum Teil getroffen ohne entsprechende Einbindung der Projektteams. Wenn in Meetings der höheren Ebene Entscheidungen getroffen werden zu speziellen Themen in Projektteams sollten diese zumindest um ihre Meinung befragt werden, oder mehr Informationen gesammelt werden,

Manche Infos via Chat sind sehr nervig und sollten anders organisiert werden.

## Kolleg\*innen

Empowerment - klare RACI, wer für welche Entscheidungen verantwortlich ist.

Initiativen wie "Innovation2030" verbrauchen viel Energie und es bleibt wenig Zeit für aktuelle Themen mit Zeithorizont 1-max 2 Jahren. Umorganisationen in anderen Abteilungen werden nicht besprochen, es wird manchmal über Kleinigkeiten viel Zeit verwendet, wenn sich aber anderen Abteilungen//Bereich umorganisieren/wachsen erfährt man dies nur aus dem Newsletter. Hier ist das gemeinsame Ziel dann nicht gegeben, erst wenn die Budgetphase heranrückt soll gemeinschaftlich ein Ergebnis gefunden werden.

Loslassen von operativen Tätigkeiten und stärkeres Setzen von Standards im Sinne eines operativen Rahmens für Mitarbeiter. Herausnehmen von Standardabläufen aus der Projektarbeit.

Beschleunigung der Entscheidungsprozesse

Evaluierung der Kostenstruktur gefolgt von Beseitigung von Engpässen in Analytik und R&D.

Wir müssen uns und unsere Mitarbeiter wieder regelmäßig sehen.

In einer Organisation wie der Unseren, die mit sehr optimistisch und mit unzureichenden Informationen Projekte plant, ist gute Kommunikation, insbesondere bei auftretenden Engpässen und anderen, unerwarteten Herausforderungen, essentiell. Diese ist aber weniger als gut, insbesondere wenn Projekte nicht rund laufen und unzureichende Zeit und Mittel da sind diese zu beheben. Insbesondere Prioritätensetzung wird selten gut vermittelt und Entscheidungen sind nicht immer nachzuvollziehen oder verständlich. Klare und ehrliche Kommunikation auch der Grundlage von Entscheidungen würden helfen.

# 4 Zufriedenheit mit Ihnen im Speziellen beim Thema Führung

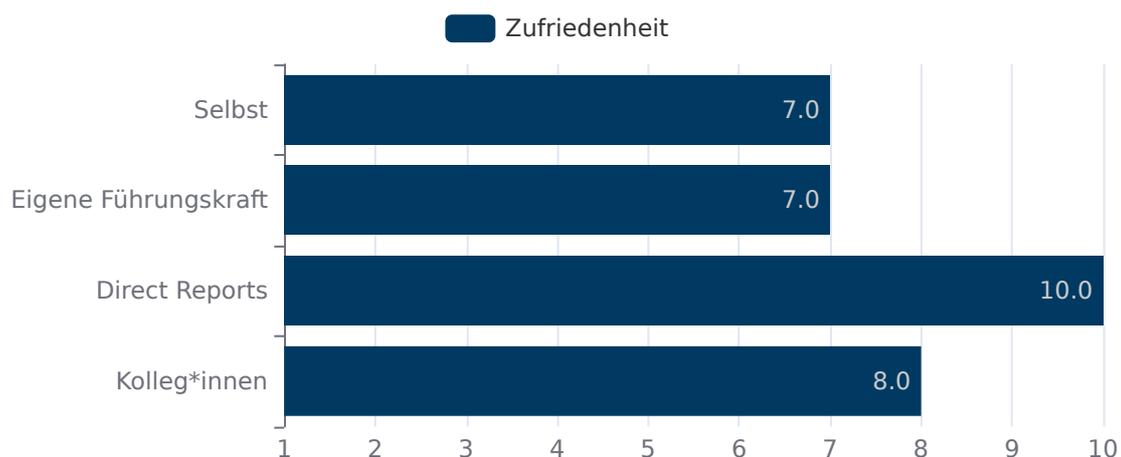
## 4.1 Überblick

Dieser Abschnitt beleuchtet, wie hoch die Zufriedenheit mit Ihnen beim Thema "Führen" ist.



## 4.2 Zufriedenheit in den einzelnen Ratergruppen

Die Zufriedenheit kann selbstverständlich auf Basis der für Sie relevanten Ratergruppen analysiert werden - Sie sehen hier, wie Sie beim Thema "Führen" von den Ratergruppen unterschiedlich beurteilt werden.



Das haben Ihre Rater als offene Rückmeldungen zu Ihrer Führungsarbeit abgegeben:

## Was macht Max Mustermann in Punkto "Führung" gut, was soll unbedingt beibehalten werden?

### Selbst

Verantwortungsgefühl für jeden MA in der Abteilung. Humor - angenehme, persönliche Atmosphäre. Die Balance zwischen Authentizität und Konzernvorgaben kann gehalten werden.

### Eigene Führungskraft

Klare Unterstützung bei der Entwicklung seiner Organisation in Bezug auf Nachfolge- und Talentplanung, zumal der Bereich R&D als Talent-Pipeline des Standortes betrachtet werden kann.

## Direct Reports

Sehr lösungsorientierter und kollegialer Führungsstil.

nimmt sich Zeit für seine MA, trotz extremer Belastung im Alltag

Er lässt Freiräume und hat großes Vertrauen in seine Mitarbeiter. Er ist sehr unterstützend und vertrauensvoll. Er steht helfend zur Seite mit großer fachlicher Kompetenz und großem Wissen ohne sich einzumischen oder zu prahlen. Er steht aber auch in sozialen Fragen zur Seite und seine Bürotür ist immer offen. Er ist stets bescheiden und stellt sich nicht in den Vordergrund, und versucht seine Mitarbeiter in den Vordergrund zu stellen um ihre verdiente Aufmerksamkeit zu bekommen. Er ist darauf bedacht auch immer lobende Worte zu finden wo welche angebracht sind. Er packt selber mit an und ist am Boden der Tatsachen gebaut, befasst sich nicht nur auf theoretischer sondern auch auf praktischer Ebene mit den Themen- das ermöglicht ihm Entscheidungen auf sehr wahrheitsgetreuen Aspekten zu fällen. Er verfügt über die Fähigkeit die essentiellen Problematiken zu erkennen auch in sehr komplexen Situationen und Probleme auf den Punkt zu bringen und somit lösen zu können. Er geht mit seinen Mitmenschen sehr umsichtig um- lässt jedem seinen Freiraum sich zu äußern und evaluiert jede Meinung. Er hat eine sehr hohe Akzeptanz und urteilt nicht vorschnell. Man merkt, dass er Spaß an der Arbeit hat und ist motivierend.

Ich schätze die regelmäßigen Mitarbeitergespräche mit Herrn Mustermann, bei denen ich alle auftretenden Fragen oder Probleme ansprechen kann und wir gemeinsam Lösungsmöglichkeiten finden. Auch außerhalb der Mitarbeitergespräche hat Herr Mustermann ein offenes Ohr, falls bestimmte Dinge rasch geklärt werden müssen. Ich schätze ebenfalls sehr, dass ich regelmäßig Feedback von Herrn Mustermann erhalte.

neue MitarbeiterInnen bestmöglich einschulen; Fachwissen zu bündeln und für alle bereitstellen; jederzeit ein offenes Ohr für Probleme; transparente Führungslinie; Wille und Durchhaltevermögen alte eingefahrene Prozesse zu verbessern; klare Kommunikation;

Max Mustermann ist eine moralische Instanz. Niemals würde er schlecht über jemanden reden oder sich negativ äußern. Er ist sehr gelassen, diskutiert Themen offen, lässt Ideen zu, ist zugänglich und sehr bemüht die Gesamtsituation zu verbessern. Er hat das Große und Ganze im Blick und verliert sich nicht in Details (auch wenn es immer wieder erstaunlich ist in welchem Detailgrad er sich mit verschiedensten Themen auskennt). Er redet nicht um den heißen Brei herum und drückt sich nicht in irgendwelchen Anglizismen sondern in klaren Worten aus. Für mich ist Max ein Vorbild und ich würde mich freuen, wenn ich es einmal schaffe, dass Mitarbeiter zu mir so aufsehen wie ich zu ihm.

## Kolleg\*innen

Inhaltlich äußerst kompetent. Kann Vorhaben auch konsequent und zielorientiert umsetzen. Gute Planung. Sehr umgänglich und Ideen und Verbesserungen zugänglich.

Hat einen guten Überblick über die Ressourcenplanung in seiner Abteilung. Ist ein "kritischer" Geist im Team mit sehr guter Auffassungsgabe.

Auf Grund der angespannten Personalsituation in seiner Abteilung steht Max in der Führung vor großen Herausforderungen. Ich habe den Eindruck, dass seine direkten MitarbeiterInnen wissen wo die Schwerpunkte des Unternehmens liegen und welche Prioritäten gesetzt werden müssen. Max fördert junge Talente und sorgt dafür das sie sich weiter entwickeln können.

Herr Max Mustermann, kümmert sich ausreichend gut um seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Er sucht Lösungen gemeinsam mit den Betroffenen für Konflikte (im weitesten Sinne) und sucht aktiv Möglichkeiten zu Änderungen in Abläufen und Strukturen, die den Arbeitsalltag erleichtern sollen, und Diskutiert diese mit seinen Führungskräften und Mitarbeitern.

Max kommuniziert für mich klar und verständlich. Er hört zu und man kann mit ihm auf einer sachlichen Ebene diskutieren.

hohe Identifikation mit der Rolle, Einsteher fürs eigene Team, kreativer Lösungsorientierter input in vielen Diskussionen. Offenheit für neues

Kollegialer Umgang, kein Hang zu Aktionismus, starker Drang zu einvernehmlichen Lösungen

## Was hätten Sie gerne anders / verbessert? Welche Ideen hätten Sie dazu?

### Selbst

Bin nicht in der Lage, die Arbeitslast auf ein akzeptables Maß zu reduzieren. Wenig Fokus auf persönliche Entwicklungsmöglichkeiten der MA.

### Eigene Führungskraft

Führen bedeutet auch Kompromisse einzugehen und nicht nur seine eigenen Linie zu vertreten. Teamübergreifend würde ich mir von Max mehr Konsensfähigkeit erwarten, auch unter dem Aspekt das die Belange des Standortes in erster Linie zu berücksichtigen sind.

### Direct Reports

Alles ok.

Ein einziger Punkt kommt mir in den Sinn: Durch seine Kooperative art und sein Bestreben alle Meinungen zu hören bevor man Entscheidungen trifft (durchaus positive Eigenschaft) wird er in manchen Situationen zurückgedrängt und kann daher seine Meinung nicht durchsetzen. Durchsetzungsstärke ist daher der einzige Ausbaupunkt der mir hierzu einfällt.

Max gibt nicht gerne negatives Feedback. Ich glaube ab und an ist er mit negativem Feedback zu sparsam.

## Kolleg\*innen

Mehr Einflußnahme und entsprechendes Auftreten im Gesamtunternehmen. Max hat den entsprechenden Überblick und die inhaltlichen Fähigkeiten dazu.

Wirkt überlastet; manche Dinge könnten besser delegiert werden, da man selbst zu weit schon von der Materie entfernt ist (z.B. Ressourcenplanung)

Herr Mustermann ist häufig schwer erreichbar und unter Zeitdruck, sicher eine Konsequenz unserer überbordenden Meeting"kultur". Fixe "Sprechstunden" könnten hier Abhilfe schaffen.

Max würde auch vom Empowerment seines großen Bereichs profitieren. Nicht mit allen Themen, mit welchen er konfrontiert ist, gehören auf seinen Schreibtisch. Delegation ermöglicht es ihm mehr Freiräume für sich und seine Arbeit zu haben.

weniger anspruch an perfektion bei unklaren Situation, mehr akzeptanz von "ambiguity" - es ist selten schwarz oder weiss, sondern viele Stufen von Grau. manchmal etwas weniger polemik in Diskussionen

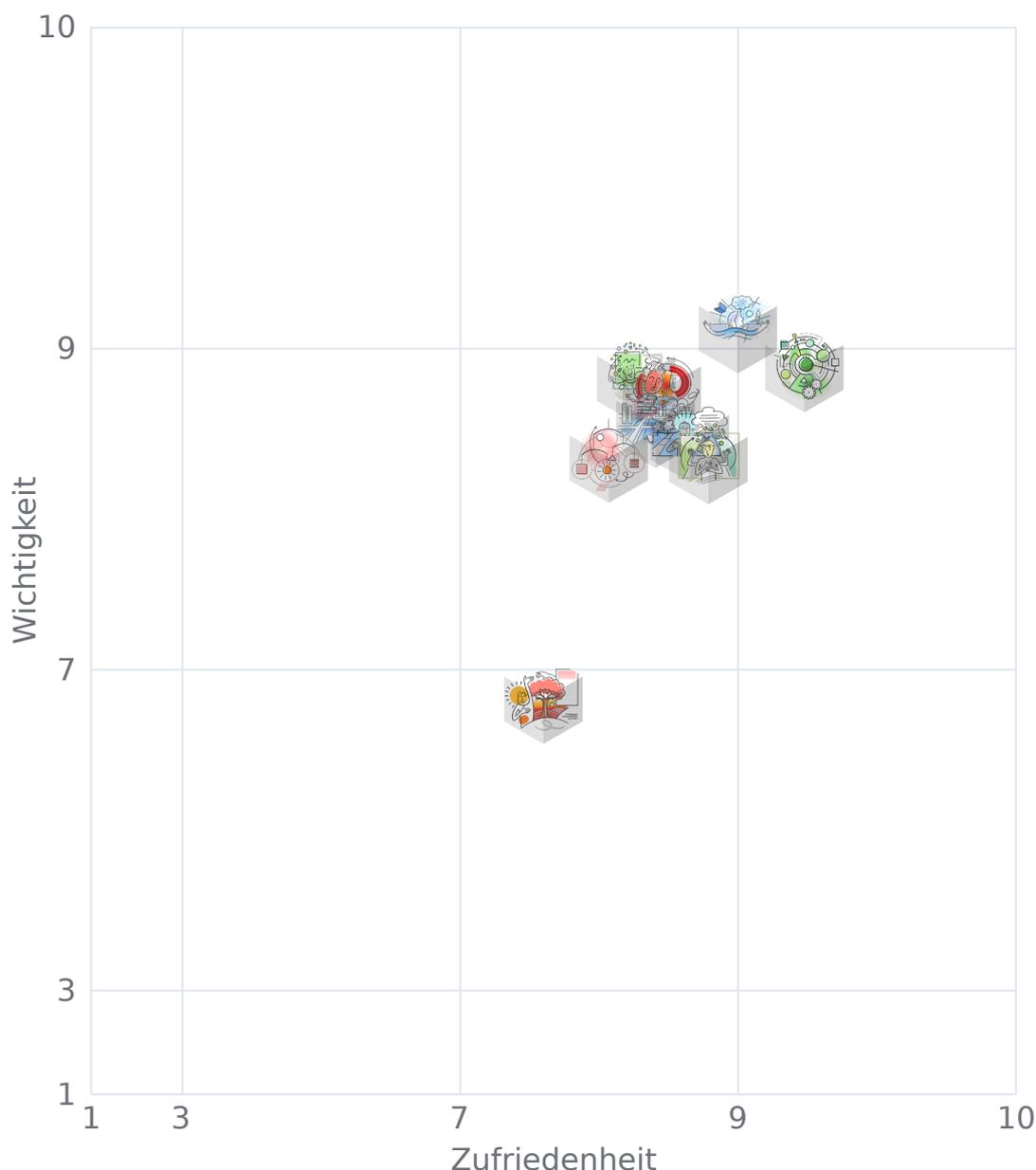
Ich würde mich freuen, wenn es gelingen könnte das gegenseitige Verständnis zwischen den KollegInnen in R&D und anderen Abteilungen zu verbessern.

Manche Themen gehen leider unter, weil andere Teammitglieder inhaltlich nicht immer folgen können (Schlussfolgerungen und Kommentare seitens Max sind richtig, aber bedürfen manchmal eine ausführlicheren Erklärung, damit andere folgen können, die nicht so sehr in der Thematik bewandert sind. Manchmal zu kryptisch in den Aussagen. Eine klarere Artikulierung der Meinung/Position wäre gut. Der Umorganisation der R&D hätte man im Team besser kommunizieren/erklären sollen.

# 5 Ihre Ergebnisse in den Ebenen und Feldern der Führung

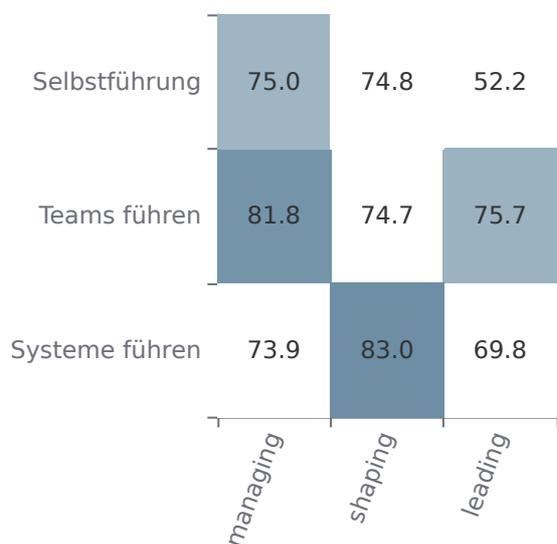
## 5.1 Überblick Ebenen und Felder der Führung

Gute Führung findet auf mehreren Ebenen und in ganz unterschiedlichen Feldern Ihres Arbeitslebens statt. In der Grafik sehen Sie, wie Ihre Rater (inkl. Ihnen selbst) die Wichtigkeit und IST-Situation in den sich aus den Ebenen und Feldern heraus ergebenden Führungskompetenzen bei Ihnen beobachten:



## 5.2 Ihre Booster

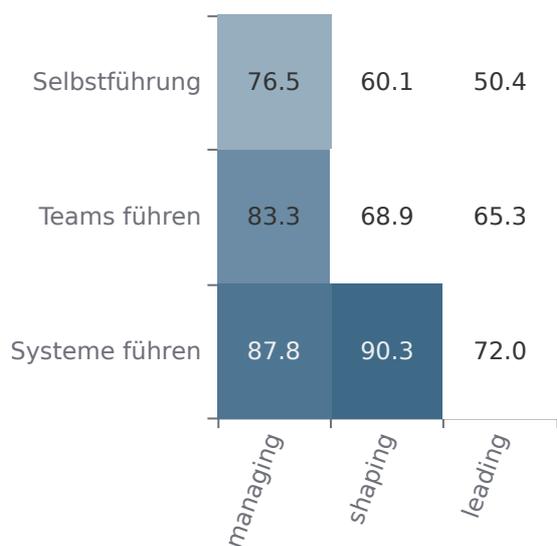
Alle Rater



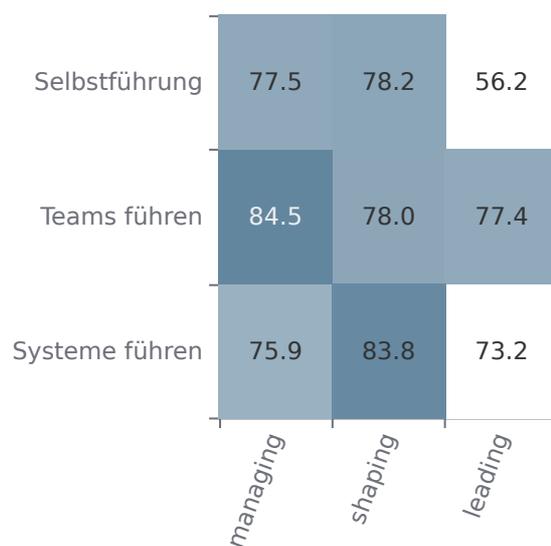
Selbst



Eigene Führungskraft



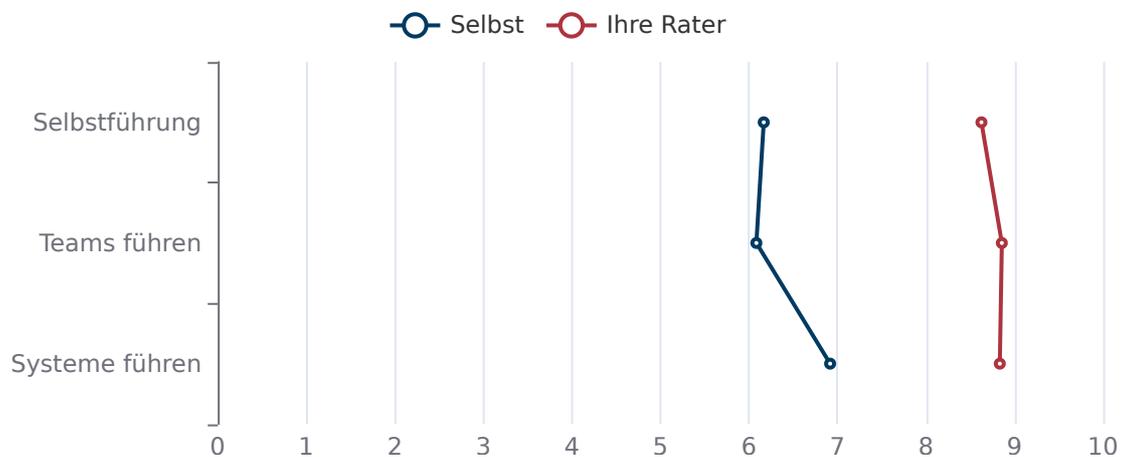
Alle anderen Rater



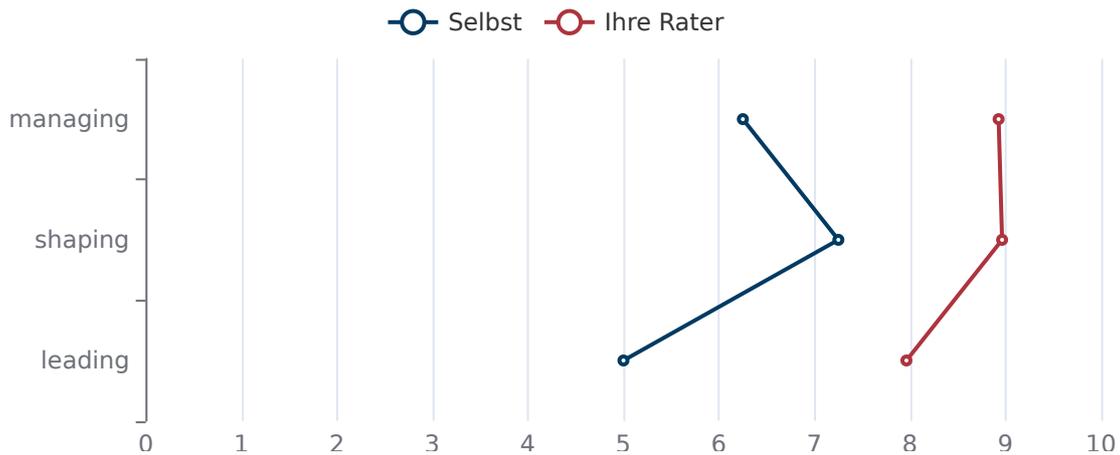
## 5.3 Die Ergebnisse der drei Ebenen des Führens

### Ihre Selbsteinschätzung und die Einschätzung Ihrer Ratergruppen im Vergleich

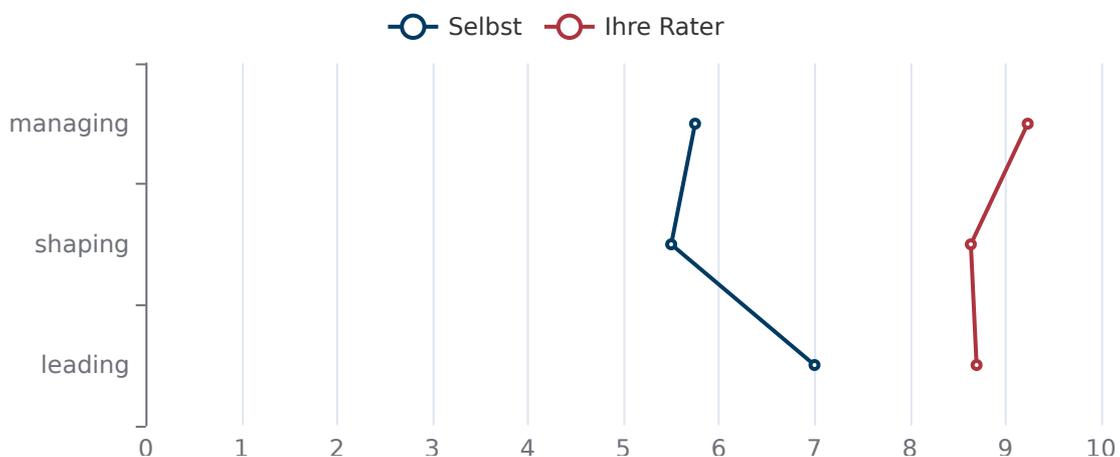
Hier sehen Sie auf einen Blick wie Sie sich selbst im Vergleich zu Ihren Ratergruppen sowie zum Thrindage (Thrindex calculated average \*) erleben.



### Selbstführung:



### Teams führen:

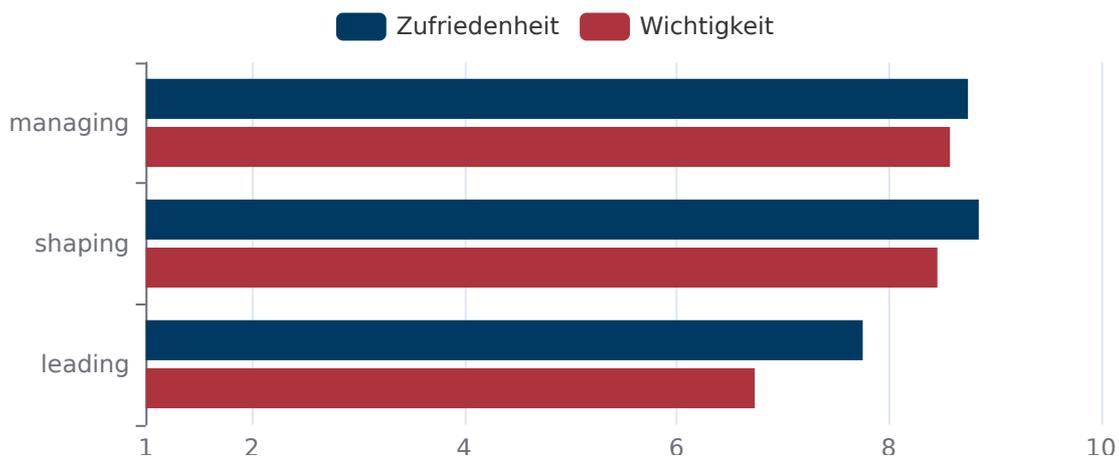


### Systeme führen:

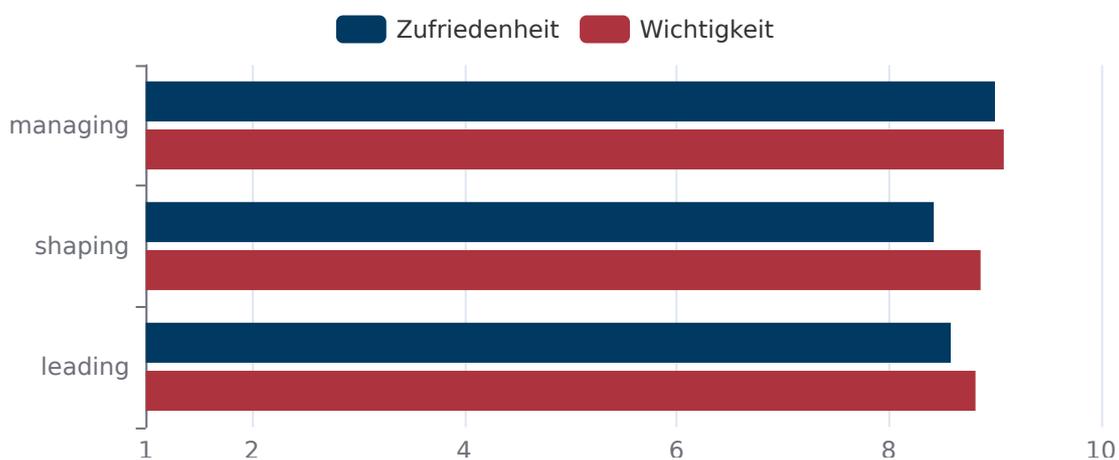


## Überblick über die Ebenen des Führens in Ihrer Ratergruppe (inkl. Sie selbst)

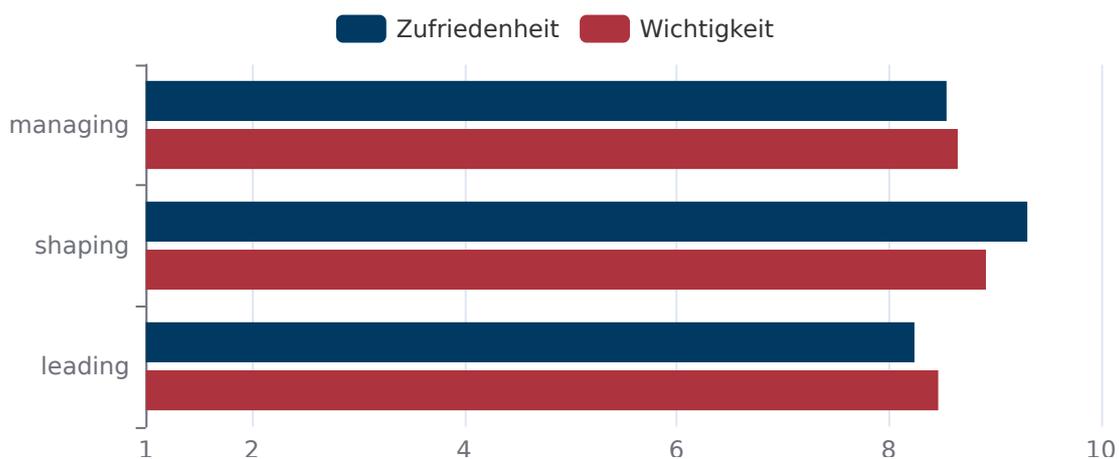
Selbstführung:



Teams führen:

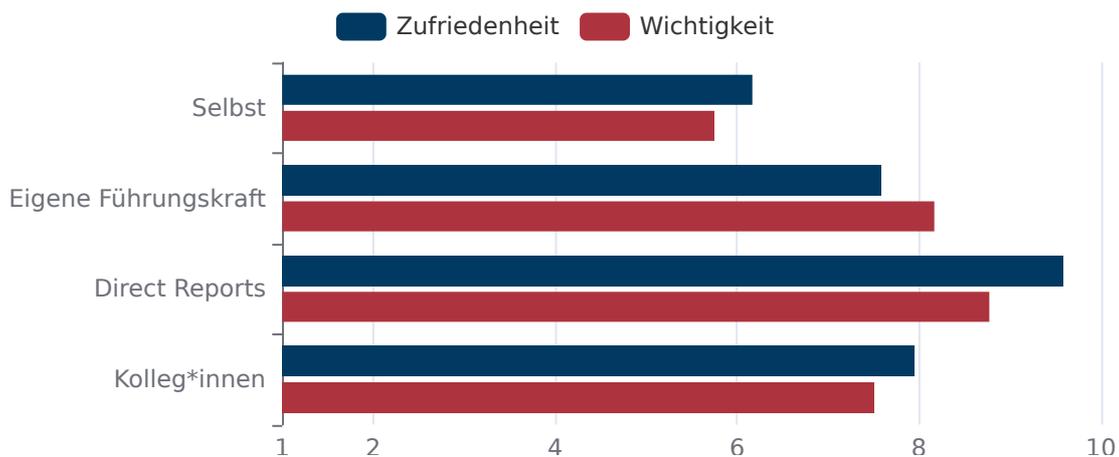


Systeme führen:

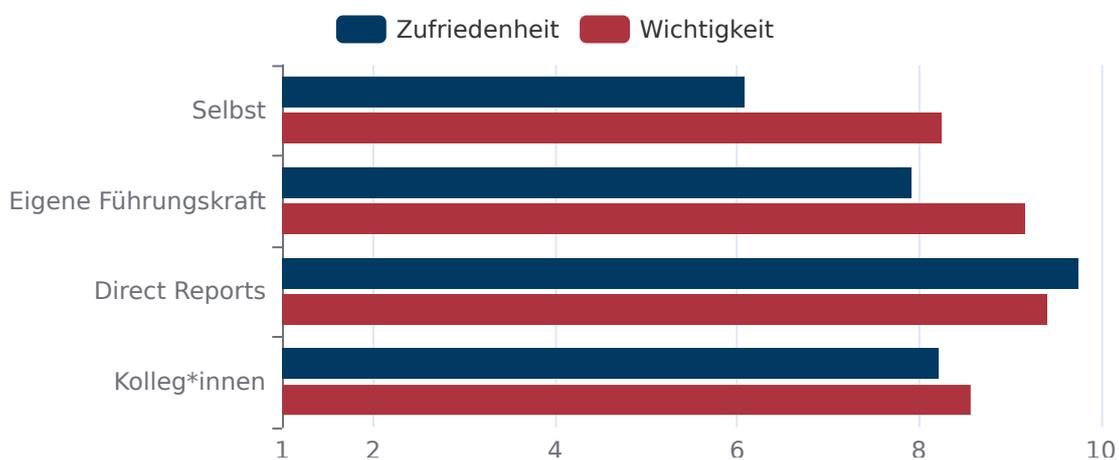


## Die Ebenen des Führens nach Untergruppen

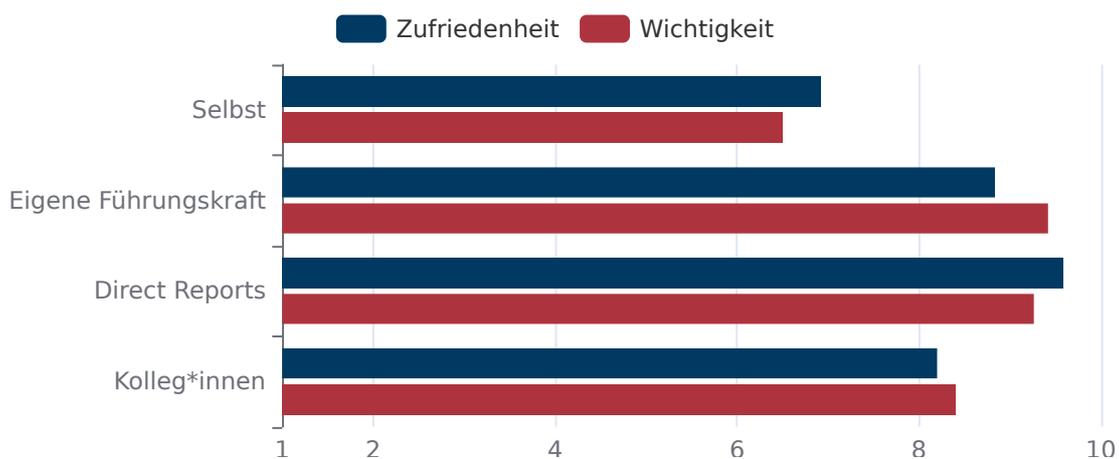
Selbstführung:



Teams führen:



Systeme führen:



## 6 Highlights

### 6.1 Die höchsten Zehn

Frage	Ebene	Ø Bewertung (exkl. eigene)	Abweichung zur Selbsteinschätzung
Legt Wert auf Gerechtigkeit	Systeme führen	9.7	1.7
Löst Konflikte über logische Erwägungen	Teams führen	9.6	4.6
Kann sich gut Wissen aneignen	Selbstführung	9.5	1.5
Arbeitet sorgfältig, möchte Fehler vermeiden	Selbstführung	9.5	1.5
Erkennt gut worum es geht	Systeme führen	9.4	1.4
Kann Argumente klar nennen	Teams führen	9.4	4.4
Sieht schnell Zusammenhänge	Systeme führen	9.4	1.4
Möchte Themen gut verstehen	Selbstführung	9.4	1.4
Arbeitet strukturiert	Selbstführung	9.2	1.2
Handelt umsetzungsorientiert	Systeme führen	9.2	1.2

### 6.2 Die niedrigsten Zehn

Frage	Ebene	Ø Bewertung (exkl. eigene)	Abweichung zur Selbsteinschätzung
Lässt das Herz mitentscheiden	Selbstführung	7.2	2.2
Denkt oft visionär	Systeme führen	7.5	2.5
Stiftet Gemeinschaft	Systeme führen	7.9	2.9
Lässt Gefühle bei sich zu	Selbstführung	7.9	2.9
Hat Visionen und setzt für sich selber Ziele	Selbstführung	7.9	6.9
Wird von vielen leicht als Autorität akzeptiert	Teams führen	8.1	7.1
Lässt sich durch Beziehungen motivieren	Selbstführung	8.1	3.1
Nimmt sich Zeit für Beziehungen	Teams führen	8.1	3.1
Kann Entscheidungen gut intuitiv treffen	Selbstführung	8.2	0.2
Verfolgt Ziele leidenschaftlich	Systeme führen	8.3	3.3

## 6.3 Verborgenen Stärken

Hier sehen Sie die Abweichung Selbsteinschätzung zu Fremdbild Ihrer Ratergruppe. Dargestellt werden jeweils jene Stärken, die in der Abweichung Fremdbild zu Selbstbild zumindest einen Punkt Unterschied aufweisen – max. 10 verborgene Stärken aufgelistet.

Frage	Ebene	Ø Bewertung (exkl. eigene)	Abweichung zur Selbsteinschätzung
Wird von vielen leicht als Autorität akzeptiert	Teams führen	8.1	7.1
Hat Visionen und setzt für sich selber Ziele	Selbstführung	7.9	6.9
Löst Konflikte über logische Erwägungen	Teams führen	9.6	4.6
Kann Argumente klar nennen	Teams führen	9.4	4.4
Interessiert sich für neue Themen	Systeme führen	9.0	4.0
Orientiert sich gerne an messbaren Kriterien	Systeme führen	9.0	4.0
Übernimmt schnell Verantwortung	Teams führen	8.9	3.9
Kommt schnell ins tun, arbeitet handlungsorientiert	Selbstführung	8.9	3.9
Lässt andere gerne an seinem Wissen teilhaben	Teams führen	8.7	3.7
Investiert auch viel Emotionen in die Arbeit	Selbstführung	8.6	3.6

## 6.4 Blinde Flecken

Hier werden jene Resultate dargestellt, die in der Abweichung Fremdbild zu Selbstbild im Negativen größer minus ein Punkt Unterschied aufweisen – max. 10 Blinde Flecken aufgelistet.

Frage	Ebene	Ø Bewertung (exkl. eigene)	Abweichung zur Selbsteinschätzung
Traut anderen Menschen etwas zu	Teams führen	8.9	-1.1
Akzeptiert Pflichten – pflichtbewusst	Systeme führen	9.1	-0.9

## 7 Die Top-Themen

Hier sehen Sie welche 5 Top-Themen für Sie und Ihre Rater die höchste Wichtigkeit haben.

Selbstführung:

5 wichtigste Themen	Feld	Ø Wichtigkeit (inkl. eigene)	Abweichung v. Selbstbild
Arbeitet insgesamt selbstständig und entwickelt Neues	managing	9.1	1.1
Hat Visionen und setzt für sich selber Ziele	managing	8.9	3.9
Möchte Themen gut verstehen	managing	8.7	0.7
Arbeitet strukturiert	shaping	8.7	-1.3
Kann Entscheidungen gut intuitiv treffen	shaping	8.6	3.6

Teams führen:

5 wichtigste Themen	Feld	Ø Wichtigkeit (inkl. eigene)	Abweichung v. Selbstbild
Kann Argumente klar nennen	managing	9.5	-0.5
Ist nachvollziehbar in seiner Führung	shaping	9.3	-0.7
Kann Themen klar darstellen	managing	9.3	-0.7
Traut anderen Menschen etwas zu	leading	9.1	-0.9
Respektiert andere Sichtweisen	shaping	9.1	-0.9

Systeme führen:

5 wichtigste Themen	Feld	Ø Wichtigkeit (inkl. eigene)	Abweichung v. Selbstbild
Erkennt gut worum es geht	managing	9.3	1.3
Handelt umsetzungsorientiert	shaping	9.3	1.3
Interessiert sich für neue Themen	managing	9.1	-0.9
Achtet bei Entscheidungen auf die Auswirkungen auf andere Menschen	leading	9.1	1.1
Sieht schnell Zusammenhänge	shaping	9.1	1.1

# 8 Nachbearbeitung

Bitte nehmen Sie sich ausreichend Zeit um die nachfolgenden Fragen so prägnant wie möglich zu beantworten. Sie können diese - wenn Sie wollen - auch gerne mit einem Partner /Kollegen besprechen. Die Antworten sind ausschließlich für Sie und bleiben selbstverständlich absolut VERTRAULICH.

## 8.1 Selbstreflexion nach dem Report

Was waren Ihre Gedanken als Sie den 360° Feedback-Report das erste Mal gelesen haben?

---

---

---

---

Wie stark können Sie sich mit dem Ergebnis im Gesamten identifizieren - z.B. in % der Aussagen?

---

---

---

---

Was sind für Sie jene Eigenschaften bzw. Aussagen im Report auf die Sie besonders stolz sind, über die Sie sich besonders gefreut haben?

1. 

---
2. 

---
3. 

---

Wenn Sie an Ihre persönliche Situation oder Lebensgeschichte denken, woher glauben Sie kommt es, dass Ihr Report genau die Ergebnisse bringt, die er bringt?

---

---

---

---



## 8.2 Reflexion in Bezug auf Ihr Lebens- / Arbeits-System

Wenn Sie den Report mit Ihrem Chef / Ihrer Chefin diskutieren, wie wird er darüber denken / sprechen? Was wird er ähnlich sehen / was unterschiedlich?

---

---

---

---

Woran glauben Sie zu erkennen, dass Ihr Chef / Kollegen / etc. das so sehen? Welches Feedback haben Sie dazu auch schon bekommen?

---

---

---

---

Wenn Sie an die letzten Jahre denken, welche zusätzlichen Eigenschaften wären besonders hilfreich dafür gewesen damit das Ergebnis noch besser ausgefallen wäre?

---

---

---

---

Mal angenommen wir könnten Ihre Kunden befragen: Welche zusätzlichen Eigenschaften würden sich Ihre Kunden / Mitarbeiter an Ihnen wünschen um gemeinsam noch erfolgreicher zu werden?

---

---

---

---

Was sind für Sie jene Eigenschaften bzw. Aussagen im Report, an denen Sie arbeiten möchten, wo Sie sich wünschen, dass sich diese in den nächsten 12 Monaten ändern oder weiterentwickeln?

---

---

---

---

Was hat eigentlich Ihre Partnerin / Ihr Partner zu den Ergebnissen gesagt?

---

---

---

---

# 9 Entwicklungsziele

## Entwicklungsziel 1

### Erste Schritte

Schritt	Zeitraumen

**Kriterium für Zielerreichung - Wann ist die Entwicklung ein Erfolg**

**Wen oder was benötige ich dafür?**

# Entwicklungsziel 2

## Erste Schritte

Schritt	Zeitraumen

**Kriterium für Zielerreichung - Wann ist die Entwicklung ein Erfolg**

**Wen oder was benötige ich dafür?**

# Entwicklungsziel 3

## Erste Schritte

Schritt	Zeitraumen

**Kriterium für Zielerreichung - Wann ist die Entwicklung ein Erfolg**

**Wen oder was benötige ich dafür?**

Max Mustermann

Take it easy and  
seriously!



