



.....
(Name der Führungskraft)

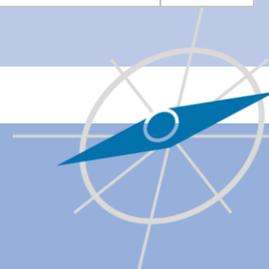
.....
(Bereich)

.....
(ausgefüllt durch)

.....
(ausgefüllt am)

1. Teil: Einschätzung der Fachkompetenz

		5	4	3	2	1	Wert
1	Fachkönnen, Fachkenntnis	Unzureichendes Können. Bleibt trotz Unterstützung unfähig.	Entspricht nicht voll den Anforderungen, braucht Hilfe und Unterstützung.	Ausreichend, normaler Durchschnitt	Gutes Können, selbstständig und sicher.	Großes Können, mehr als Position erfordert. Sicheres Urteil in schwierigen Fragen.	
2	Weiterbildung	Gleichgültig, lehnt Weiterbildung ab.	Nimmt nur nach Aufforderung an Weiterbildung teil..	Nimmt teil an Weiterbildungsmaßnahmen,	Ist bemüht um Weiterbildung, nimmt gerne daran teil.	Hält sich selbständig durch Weiterbildung fit.	
3	Einsatzbereitschaft, Übernahme von Verantwortung	Sehr träge, versucht sich zu drücken, mehrfach ausgefallen.	Etwas träge, gleichgültig, uninteressiert.	Bei Aufforderungen gern und stets bereit, mehr zu tun.	Erledigt Arbeit selbstverantwortlich.	Leistet von sich aus mehr als nötig. Muss gelegentlich gebremst werden.	
4	Zusammenarbeit, Freundlichkeit	Wird abgelehnt, unverträglich, überempfindlich, unkameradschaftlich.	Kontaktschwach, geht seine eigenen Wege, wenig beliebt.	Ordnet sich ein, macht mit, kooperativ.	Hilfsbereit, sehr bemüht um reibungslose und gute Zusammenarbeit.	Begeistert, arbeitet proaktiv an der Verbesserung der Zusammenarbeit.	
5	Einstellung zu Firma und Vorgesetzten	Beeinflusst andere bewusst negativ, rebellisch.	Persönlich widerspenstig, betont misstrauisch, uneteiligt.	Lässt sich unter normalen Bedingungen gut leiten, korrekt.	Sucht persönlich auch bei Schwierigkeiten nach Verständnis für Vorgesetzte + Firma.	Übt einen bemerkenswert guten Einfluss auf andere und das Betriebsklima aus.	
6	Bereitschaft, flexibel zu arbeiten	Keine Bereitschaft bzw. Möglichkeit, flexibel (nach Arbeitsanfall) zu arbeiten.	Widerstrebende Bereitschaft, flexibel (nach Arbeitsanfall) zu arbeiten.	Bedingte Bereitschaft, flexibel (nach Arbeitsanfall) zu arbeiten.	Bereit, flexibel (nach Arbeitsanfall) zu arbeiten.	Bereit durch Mehrarbeit und totale Flexibilität, auch Kollegen zu unterstützen.	
7	Mitarbeit am Verbesserungs- und Vorschlagswesen	Macht selten oder nie Vorschläge.	Macht nach Aufforderung Vorschläge.	Macht gelegentlich Vorschläge.	Macht öfters gute Vorschläge, ist um konkrete Verbesserung bemüht, arbeitet konstruktiv mit.	Macht ständig Vorschläge. Innovativer Ideenlieferant und Förderer der Verbesserungskultur.	
8	Leidenschaft, Begeisterung	Betriebliche Aufgaben und Zielsetzungen sind Nebensache und werden als Ballast gesehen.	Erledigt seine Aufgaben und Projekte aus den Zielen bei Gelegenheit.	Trägt mit dem Erreichen der Aufgaben und Ziele zum Erfolg des Unternehmens bei. Ideen werden nicht umgesetzt.	Verwirklicht seine persönlichen Aufgaben zielstrebig mit Erfolg und berichtet anderen davon.	Versteht sich als Missionar bei der Verwirklichung seiner Aufgaben und Ziele. Steckt andere mit seiner Leidenschaft an.	
9	Arbeitstempo	Müde, sehr unsicher, kein sichtbares Ergebnis in vorgegebener Zeit.	Bedächtig, langsamer Typ, etwas unsicher.	Durchschnittlich schnell, mal schnell, mal langsam.	Erfüllt Vorgaben schnell und gleichmäßig.	Erfüllt Vorgaben außerordentlich zügig und schnell.	
10	Arbeitsqualität, Arbeitsgüte	Unzureichend, unbrauchbar	Oberflächlich, gelegentlich flüchtig und fehlerhaft.	Durchschnittlich sorgfältig, mal gut, mal schlecht.	Erfüllt Vorgaben gewissenhaft.	Erfüllt Vorgaben äußerst sorgfältig und genau.	
11	Planung Selbstständigkeit	Braucht wiederholte Erläuterungen und Berichtigungen.	Versteht seine Arbeit und erfüllt sie zweckmäßig.	Versteht weitgesteckte neue Pläne und erledigt sie zielstrebig.	Erkennt selbst neue Ziele und setzt sie unter Anleitung um.	Erkennt selbst neue Ziele, stellt realistischen Plan auf und verwirklicht ihn.	
12	Kundenbezug (externe und interne Kunden)	Ausschließlich auf sich selbst bezogen.	Zu sehr auf sich selbst bezogen. Schätzt die Bedürfnisse der Kunden oft falsch ein.	Begreift, dass letztendlich der Kunde das Gehalt bezahlt.	Bewusstsein „Kunde ist König“. Geht auf Wünsche von internen und externen Kunden ein.	Erfragt und erkennt hochsensibel Kundenbedürfnisse. Setzt diese konsequent um.	
13	Einstellung zu Zielen, Mitarbeit am Zieleprozess	Macht nur widerwillig am Zieleprozess mit.	Lässt sich Ziele von Vorgesetzten vorgeben.	Macht eigene Ziele und Maßnahmen mit dem Vorgesetzten.	Ist höchst kreativ bei der Erstellung und Arbeit an den eigenen Zielen.	Unterstützt proaktiv Kollegen bei der Erstellung und Erreichung ihrer Ziele.	
						Gesamtsumme	
Hinweis: Werte zusammenzählen und durch 13 teilen = Durchschnittswert						Durchschnitt	



2. Teil: Einschätzung der Führungskompetenz

(Nur bei Personen mit Führungsaufgaben auszufüllen)

	5	4	3	2	1	Wert
1 Festlegung der Anforderungen/ Erwartungen	Informiert nicht über Ziele und Aufgabenschwerpunkte.	Gibt sporadisch Ziele und Aufgabenschwerpunkte vor.	Legt in der Regel Ziele und Aufgabenschwerpunkte fest.	Vereinbart mit den Mitarbeitern Ziele und Aufgabenschwerpunkte.	Gibt den Mitarbeitern durch steigende Anforderungen die Chance, zu wachsen.	
2 Übermittlung von Informationen	Übermittelt keine Informationen an die Mitarbeiter.	Gibt Informationen nur unvollständig weiter, hält teilweise Informationen zurück.	Gibt Informationen vollständig, aber meist verspätet und manchmal unklar weiter.	Gibt Informationen vollständig und rechtzeitig weiter.	Informiert die Mitarbeiter über alle Geschäftsvorgänge, lässt sie Fragen stellen und mitdenken.	
3 Kritik/Feedback an den Mitarbeiter	Äußert in keiner Weise Kritik, zeigt keinerlei Interesse.	Äußert häufig nur abwertende Kritik, will nur die Schuldfrage klären.	Äußert Kritik jeder Art, will die Schuldfrage klären und sucht manchmal auch eine Lösung.	Äußert stets aufbauende Kritik, ist an Ursache und Lösung interessiert.	Kritisiert stets taktvoll, immer unter 4 Augen und stellt sich bei Kritik von außen vor die Mitarbeiter.	
4 Umgang mit eigener Kritik/ Eingestehung von Fehlern	Kann keine Fehler eingestehen und reagiert mit starker Gereiztheit auf Kritik.	Ist selten bereit, über Kritik zu reden, gesteht nur selten Fehler ein.	Ist gereizt bei Kritik, aber bereit, darüber zu reden. Gesteht Fehler erst nach überzeugenden Argumenten ein.	Ist bereit, über Kritik zu reden und gesteht eigene Fehler ein.	Nimmt die Kritik an und konzentriert sich darauf, Schwächen schnell zu minimieren.	
5 Verhalten bei Diskussionen	Ist ungeduldig und neigt dazu, völlig am Thema vorbei zu argumentieren.	Ist ungeduldig und unterbricht öfters die Diskussion.	Argumentiert themenbezogen, aber unterbricht manchmal die Diskussion.	Nimmt angemessene Stellung und lässt andere ausreden.	Behandelt die Mitarbeiter in Diskussionen jederzeit fair und respektvoll.	
6 Ansprechpartner für Mitarbeiter	Ist so gut wie nie ansprechbar für die Mitarbeiter.	Ist manchmal ansprechbar, aber eher selten.	Ist zu sprechen, aber nur wenn es wirklich wichtig ist.	Ist jederzeit für die Mitarbeiter zu sprechen.	Geht von selbst auf die Mitarbeiter zu und fragt, ob er helfen kann.	
7 Umgang mit persönlichen Problemen der Mitarbeiter	Ist nicht in der Lage, verständnisvoll zuzuhören und weicht aus.	Stellt sich der Situation, kann aber nur schlecht zuhören.	Stellt sich der Situation, hört zu und zeigt auch Verständnis.	Sucht das Gespräch mit den Mitarbeitern und unterstützt bei der Lösung.	Bietet den Mitarbeitern jederzeit Hilfe an, wenn sie persönliche Probleme haben.	
8 Vertrauen in Mitarbeiter/ Handlungsspielraum	Ermöglicht kein selbstständiges Arbeiten und hat kein Vertrauen in die Arbeit der Mitarbeiter.	Ermöglicht wenig selbstständiges Arbeiten und hat wenig Vertrauen in die Arbeit der Mitarbeiter.	Ermöglicht selbstständiges Arbeiten im festgelegten Handlungsspielraum. Stückweise Vertrauen in die Arbeit der Mitarbeiter.	Regt zu selbstständigem Arbeiten an mit freiem Handlungsspielraum und zeigt Vertrauen in die Arbeit der Mitarbeiter.	Erweitert systematisch den Handlungsspielraum der Mitarbeiter. Vertraut ihnen, auch wenn Fehler auftreten.	
9 Leistungsbeurteilung/ Anerkennung	Beurteilt sehr ungerecht, Leistung wird nicht anerkannt und ist für ihn keinerlei Beachtung wert.	Schenkt einer herausragenden Leistung ein wenig Anerkennung und Beachtung.	Beurteilt mehr gerecht als ungerecht und schenkt Leistungen öfters Beachtung.	Bringt der Leistung der Mitarbeiter stets die angemessene Anerkennung und Beachtung entgegen.	Spornt die Mitarbeiter durch Beurteilung und Anerkennung an, auch neue Dinge ohne Angst zu versuchen.	
10 Förderung und Unterstützung bei Qualifizierung und Entwicklung der Mitarbeiter	Zeigt keinerlei Interesse an der Förderung oder Unterstützung der Mitarbeiter.	Unterstützt die Mitarbeiter erst auf deren direkten Wunsch.	Unterstützt in Ausnahmefällen von sich aus, ohne vorherigen Wunsch der Mitarbeiter.	Ist daran interessiert, die Mitarbeiter zu unterstützen und tut dies selbstständig.	Unterstützt gezielt und systematisch die Entwicklung der Gaben und Talente der Mitarbeiter.	
11 Umgang mit Arbeitsbelastung der Mitarbeiter	Achtet nicht darauf, ob der Mitarbeiter mit seinen Aufgaben überfordert ist und gibt ihm ständig neue Projekte zum Bearbeiten.	Erkennt die Belastungsgrenze, probiert aber oft, die Grenze weit zu überschreiten auf Kosten des Mitarbeiters.	Achtet in den meisten Fällen darauf, die Belastungsgrenze einzuhalten, aber erst wenn es keine andere Lösung gibt.	Achtet darauf, Belastungsgrenzen einzuhalten, erweitert Grenzen angemessen, wenn der Mitarbeiter es akzeptiert.	Ist bemüht, die Mitarbeiter mit Projekten in zu bewältigender Zahl zu beauftragen, und gewährt Freizeit in angemessenem Rahmen.	
12 Leben/Fördern der Unternehmensphilosophie	Es ist keine Unternehmensphilosophie vorhanden.	Lebt oder fördert die bestehende Unternehmensphilosophie nicht.	Lebt die Unternehmensphilosophie, kann aber die Mitarbeiter nicht davon überzeugen.	Lebt und fördert die bestehende Unternehmensphilosophie.	Lebt die Unternehmensphilosophie zu 100 % mit den Mitarbeitern in seiner Abteilung.	
13 Einhaltung von Terminen und Aufgaben	Hält Termine und Vereinbarungen nicht ein.	Hält wichtige Termine und Vereinbarungen ein. Für ihn unwichtigere fallen auch mal weg.	Hält Termine und Vereinbarungen ein, ist aber öfters unpünktlich.	Hält die Termine und Vereinbarungen pünktlich ein.	Ist ein zuverlässiger Partner, pünktlich und stets bestens vorbereitet.	
					Gesamtsumme	
Hinweis: Werte zusammenzählen und durch 13 teilen = Durchschnittswert					Durchschnitt	



Hinweis: bitte diese Felder vor dem Gespräch ausfüllen

Von beiden Seiten auszufüllen:

Größte Stärken:

.....

Verbesserungspotenzial/Empfohlene Weiterbildung:

.....

Nur von der Führungskraft bzw. dem Mitarbeiter auszufüllen:

Wo sehen Sie sich in 2-3 Jahren?

.....

Nennen Sie 3 Gründe, die Sie veranlassen, in der Firma zu bleiben:.....

.....

.....

Wie lange möchten Sie noch in unserem Unternehmen bleiben?

Was müsste an Schrecklichem passieren, dass Sie dieses Unternehmen verlassen?

.....

.....

Denken Sie, dass Ihre Aufgaben Ihren Stärken entsprechen?

.....

Wenn Sie eine Entscheidung alleine treffen könnten, was würden Sie entscheiden?

.....

Welche Projekte und Ziele möchten Sie in den nächsten Monaten zum Wohl des Unternehmens umsetzen?

.....

.....

Nur vom Vorgesetzten auszufüllen:

Gesamteindruck:

.....

Entwicklungsziele (am Ende des Gesprächs gemeinsam ausfüllen):

.....

.....

.....

