

# Schritt für Schritt kompetent bewerten

## Checkliste Mitarbeiterbewertung



# Checkliste

## Mitarbeiterbewertung

1. Arbeitsleistung .....	3
1.1 Aktivität – Termingerechte Fertigstellung der Arbeitsergebnisse .....	3
1.2 Initiative – Eigener Antrieb bei der Durchführung .....	3
1.3 Belastbarkeit – Eigene und zusätzliche Aufgaben meistern .....	4
1.4 Einsatzfähigkeit – andere und/oder zusätzliche Arbeitsaufgaben meistern .....	5
2. Arbeitssorgfalt.....	5
2.1 Gründlichkeit – Arbeitsaufgaben sorgfältig und genau erledigen.....	5
2.2 Zuverlässigkeit – Arbeitsaufgaben richtig und termingerecht ausführen.....	6
2.3 Kostenorientiertes Verhalten – Kostenorientierte, rationale Aufgabenbearbeitung .....	6
2.4 Kostenorientiertes Verhalten – Fähigkeit, Abläufe zu optimieren, klar zu organisieren, Verbesserungsvorschläge einzubringen und umzusetzen .....	7
3. Arbeitseinsatz .....	7
3.1 Beweglichkeit des Denkens – Sich auf veränderte Sachlagen/Probleme/Aufgaben rasch ein- und umstellen .....	7
3.2 Überblick – Erkennen von Zusammenhängen .....	8
3.3 Erkennen und Beurteilen des Wesentlichen – Arbeitsvorgänge ihrer Wichtigkeit nach einzuordnen und zu erledigen .....	8
3.4 Interesse an neuen Sachverhalten, aktive Mitarbeiter bei der Lösungssuche .....	9
3.5 Verantwortungsbereitschaft – Zielstrebigkeit, Urteilsfähigkeit, Entschlussfähigkeit .....	9
4. Zusammenarbeit.....	10
4.1 Sachdienlicher Informationsaustausch innerhalb des Unternehmens .....	10
4.2 Zusammenarbeit/Teamfähigkeit.....	10
4.3 Überzeugungsfähigkeit – Andere für die eigene Meinung gewinnen .....	11
4.4 Persönlichkeit – Integrität und Vertrauen .....	11

4.5	Persönlichkeit – Kritikfähigkeit .....	12
5.	Führungsverhalten .....	12
5.1	Führungsverhalten – Anleiten, beurteilen, fördern.....	12
5.2	Führungsverhalten – Sicheres Auftreten .....	13
5.3	Führungsverhalten – Sicheres Auftreten – Durchsetzungsvermögen .....	13
5.4	Führungsverhalten – Bereitschaft Entscheidungen zu treffen .....	14
5.5	Führungsverhalten – Delegation und Kontrollpflicht .....	14

## 1. Arbeitsleistung

### 1.1 Aktivität – Termingerechte Fertigstellung der Arbeitsergebnisse

---

<b>übertrieben ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ist so darauf fixiert, Termine einzuhalten und Arbeitsergebnisse zu erzielen, dass die Situation manchmal zu angespannt ist</li></ul>
<b>gut ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zählt immer zu den Ersten, die abliefern. Selbst unrealistische oder schwierige Zeitvorgaben und –ziele werden erreicht, einige davon sogar früher als geplant</li><li>• Setzt Terminstandards für alle Beteiligten</li></ul>
<b>durchschnittlich ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liefert seine/ihre wichtigsten Arbeitsergebnisse termingerecht ab. Seine/Ihre Pünktlichkeit ist akzeptabel und entspricht dem Standard</li><li>• Die wichtigsten Zeitvorgaben werden eingehalten, einige wenige werden leicht überschritten</li></ul>
<b>schlecht ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ist immer unter den Letzten in der Fertigstellung seiner/ihrer Aufgaben</li><li>• Überschreitet wichtige Termine um ein Beträchtliches; sein/ihr Standard entspricht kaum dem des Teams</li></ul>

---

### 1.2 Initiative – Eigener Antrieb bei der Durchführung

---

<b>übertrieben ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ist übermotiviert und macht durch seine hohen Ansprüche und Aufgaben viele Fehler</li><li>• Treibt durch seine Hektik die Kollegen an, was das Betriebsklima und die Ausgeglichenheit stört</li></ul>
<b>gut ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ist motiviert und macht seine Aufgaben selbstständig mit guten Ergebnissen, da er seine Arbeit mag</li><li>• Steck durch seine Motivation auch andere Kollegen an</li></ul>
<b>durchschnittlich ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Macht seine ihm übertragenden Aufgaben ordentlich und pflichtbewusst</li><li>• Ist nicht zu Mehrarbeit bereit</li></ul>
<b>schlecht ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ist demotiviert und unselbstständig. Wartet darauf, dass andere ihm Arbeit geben</li><li>• Braucht ständig die Hilfe der anderen Kollegen</li></ul>

---

### 1.3 Belastbarkeit – Eigene und zusätzliche Aufgaben meistern

---

#### **übertrieben ausgeprägt**

- Arbeitet Tag und Nacht und auch am Wochenende – vergisst sein Privatleben und seine Gesundheit
  - Setzt unerreichbare Standards für die Kollegen, was zu einem schlechten Betriebsklima führt
- 

#### **gut ausgeprägt**

- Sieht wenn Mehrarbeit anfällt und ist bereit seine Zeit zusätzlich in das Unternehmen mit einzubringen
  - Hat Vorbildcharakter für seine Kollegen und Mitarbeiter. Bringt Engagement und überdurchschnittliche Energie in das Unternehmen mit ein
- 

#### **durchschnittlich ausgeprägt**

- Erledigt seine Aufgaben im festgelegten Zeitrahmen ist aber freiwillig nicht bereit Mehrarbeit zu leisten
  - Schaut nicht über den Tellerrand hinaus und fühlt sich bei zusätzlichen an Ihn delegierten Aufgaben überfordert
- 

#### **schlecht ausgeprägt**

- Ist mit seinen Aufgaben völlig überfordert, hält seine Termine kaum ein. Ist trotzdem der erste der die Firma verlässt.
  - Klagt meist über die Menge der Arbeit, versucht viel seiner Arbeiten an Kollegen abzugeben und weigert sich bei Bedarf zusätzliche Arbeit anzunehmen
-

## 1.4 Einsatzfähigkeit – andere und/oder zusätzliche Arbeitsaufgaben meistern

---

<b>übertrieben ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kann sehr viele Tätigkeiten ausführen und macht dies auch. Er erledigt viel Arbeit für andere und vergisst dabei sein eigenes Tätigkeitsfeld</li><li>• Mischt sich in alle Unternehmensbereiche ein und blockiert den Workflow</li></ul>
<b>gut ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er ist durch sein Know-How, seine Persönlichkeits- und Sozialkompetenz in vielen Bereichen einsetzbar</li><li>• Das Unternehmen kann sich bei Engpässen auf den Mitarbeiter verlassen und hat einen Mitarbeiter der bereichsübergreifend denkt</li></ul>
<b>schlecht ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ist mit seiner Aufgabe völlig ausgefüllt – er hat kein Interesse/Befähigung sich andere Aufgaben anzueignen</li><li>• Macht seine Arbeit und sonst nichts – hat keinen Ehrgeiz andere Tätigkeiten auszuführen, sich weiterzubilden oder die Gesamtunternehmenszusammenhänge kennenzulernen</li></ul>

---

## 2. Arbeitssorgfalt

### 2.1 Gründlichkeit – Arbeitsaufgaben sorgfältig und genau erledigen

---

<b>übertrieben ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Produziert Ergebnisse von hoher Qualität</li><li>• Der Perfektionismus führt zu verminderter Produktivität und Verschwendung von Ressourcen</li></ul>
<b>gut ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Die Arbeitsqualität ist außerordentlich gut</li><li>• Die produzierte Arbeit fällt größtenteils beim ersten mal fehlerfrei aus</li></ul>
<b>durchschnittlich ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Produziert Arbeitsergebnisse von angemessener Qualität</li><li>• Die meisten Ergebnisse sind akzeptabel mit relativ wenigen Fehlern</li></ul>
<b>schlecht ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Die produzierten Arbeitsergebnisse liegen unter dem Qualitätsstandard</li><li>• Die Ergebnisse enthalten beträchtliche Fehler und/oder Flüchtigkeitsfehler</li></ul>

---

## 2.2 Zuverlässigkeit – Arbeitsaufgaben richtig und termingerecht ausführen

---

<b>übertrieben ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ist so darauf fixiert Termine einzuhalten, dass die Situation zu angespannt ist</li><li>• Gegen Ende des fälligen Liefertermins leiden Faktoren wie Qualität, Kosten und Arbeitsklima</li></ul>
<b>gut ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zählt immer zu den Ersten, die abliefern</li><li>• Selbst unrealistische oder schwierige Zeitvorgaben und Ziele werden erreicht, einige davon sogar früher als geplant – Er setzt Terminstandards.</li></ul>
<b>durchschnittlich ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liefert seine wichtigsten Arbeitsergebnisse termingerecht ab</li><li>• Seine Pünktlichkeit ist akzeptabel und entspricht dem Standard</li></ul>
<b>schlecht ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ist immer unter den letzten in der Fertigstellung seiner Aufgaben</li><li>• Überschreitet wichtige Termine um ein Beträchtliches</li></ul>

---

## 2.3 Kostenorientiertes Verhalten – Kostenorientierte, rationale Aufgabenbearbeitung

---

<b>übertrieben ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeitet zwar unterhalb des Budgetrahmens, das geht aber auf Kosten der Qualität und Quantität</li><li>• Versucht so extrem Kosten zu sparen, dass Probleme mit dem Workflow auftreten</li></ul>
<b>gut ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verwendet weniger Zeit, Material, Finanz- und Mitarbeiter-Ressourcen als geplant</li><li>• Macht aus wenig viel – ist ein Vorbild an Einfallsreichtum</li></ul>
<b>durchschnittlich ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Die produzierten Ergebnisse liegen innerhalb des Budgetplans</li><li>• Er ist einfallsreich wie die meisten anderen Kollegen</li></ul>
<b>schlecht ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verwendet die Ressourcen nicht effizient und erreicht selbst mit zusätzlichen Ressourcen kaum einen minimalen Standard</li><li>• Überschreitet gewöhnlich sein Budget bei allen Projekten – Er verschwendet Zeit, Finanzen, Material und Mitarbeiterproduktivität</li></ul>

---

## 2.4 Kostenorientiertes Verhalten – Fähigkeit, Abläufe zu optimieren, klar zu organisieren, Verbesserungsvorschläge einzubringen und umzusetzen

---

<b>übertrieben ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeitet zwar unterhalb des Budgetrahmens, das geht aber auf Kosten der Qualität und Quantität</li><li>• Versucht so extrem Kosten zu sparen, dass Probleme mit dem Workflow auftreten</li></ul>
<b>gut ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verwendet weniger Zeit, Material, Finanz- und Mitarbeiter-Ressourcen als geplant</li><li>• Macht aus wenig viel – ist ein Vorbild an Einfallsreichtum</li></ul>
<b>durchschnittlich ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Die produzierten Ergebnisse liegen innerhalb des Budgetplans</li><li>• Er ist einfallsreich wie die meisten anderen Kollegen</li></ul>
<b>schlecht ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verwendet die Ressourcen nicht effizient und erreicht selbst mit zusätzlichen Ressourcen kaum einen minimalen Standard</li><li>• Überschreitet gewöhnlich sein Budget bei allen Projekten – Er verschwendet Zeit, Finanzen, Material und Mitarbeiterproduktivität</li></ul>

---

## 3. Arbeitseinsatz

### 3.1 Beweglichkeit des Denkens – Sich auf veränderte Sachlagen/Probleme/Auf Gaben rasch ein- und umstellen

---

<b>übertrieben ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tendiert dazu durch übertriebene Prozesse zu blockieren</li><li>• Setzt keine Prozesse bei der Analyse und macht Dinge übermäßig komplex</li></ul>
<b>gut ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nutzt rigoros Logik und Methodik, um schwierige Probleme effektiv zu lösen</li><li>• Gibt sich nicht mit Offensichtlichem und mit der ersten Antwort zufrieden</li></ul>
<b>schlecht ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Geht Probleme nicht diszipliniert an, hängt zu sehr an Vergangenem und Dingen, die schon einmal funktioniert haben</li><li>• Muss häufig auf Probleme zurückkommen und sie ein zweites Mal bearbeiten</li></ul>

---

### 3.2 Überblick – Erkennen von Zusammenhängen

---

<b>übertrieben ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Setzt seine Intelligenz dazu ein andere zu dominieren und einzuschüchtern</li><li>• Akzeptiert nur seine Lösungen</li></ul>
<b>gut ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Geht gekonnt mit Konzepten und komplexen Fragen um, ist klug, scharfsinnig, fähig und agil</li><li>• Erkennt sofort unbekannte komplexe Zusammenhänge</li></ul>
<b>schlecht ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ist denkfaul und desorganisiert</li><li>• Durchdenkt Dinge nicht gründlich und ist gar nicht fähig oder gewillt über den Tellerrand hinaus zu schauen</li></ul>

---

### 3.3 Erkennen und Beurteilen des Wesentlichen – Arbeitsvorgänge ihrer Wichtigkeit nach einzuordnen und zu erledigen

---

<b>übertrieben ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lässt nebensächliche Probleme zu einer kritischen Größe heranwachsen</li><li>• Übergeht die Prioritäten anderer zu leicht</li></ul>
<b>gut ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nutzt seine Zeit und die der anderen für das Wesentliche</li><li>• Erfasst sehr schnell, was das zu erreichende Ziel unterstützt oder verhindern kann</li></ul>
<b>schlecht ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hat kein Gefühl dafür was wirklich wichtig ist oder ob es Ihm gerade in den Sinn kommt</li><li>• Hält alles für gleich wichtig, überfordert andere mit zielloser Geschäftsfähigkeit</li></ul>

---

### 3.4 Interesse an neuen Sachverhalten, aktive Mitarbeiter bei der Lösungssuche

---

#### **übertrieben ausgeprägt**

- Setzt kaum Prioritäten bei der Lösungssuche – macht Dinge übermäßig komplex
  - Hält sich zu lange mit Details auf und verliert so den Gesamtüberblick
- 

#### **gut ausgeprägt**

- Sondiert alle Erfolgsquellen auf Antworten. Sieht latente Probleme und delegiert Mitarbeitern Aufgaben an denen Sie wachsen können.
  - Kann ausgezeichnet analysieren
- 

#### **schlecht ausgeprägt**

- Geht nicht mit Disziplin an die Arbeit – wartet zu lange mit Entscheidungen
- 

### 3.5 Verantwortungsbereitschaft – Zielstrebigkeit, Urteilsfähigkeit, Entschlussfähigkeit

---

#### **übertrieben ausgeprägt**

- Ist fixiert auf die Ergebnisse, ohne Rücksicht auf die anderen Mitarbeiter zu nehmen
  - Verursacht durch den Drang seiner Taten eine hohe Mitarbeiterfluktuation
- 

#### **gut ausgeprägt**

- Übertrifft die gesteckten Ziele
  - Gehört dauernd zu den Höchstleistern
  - Ist ausgesprochen ergebnisorientiert und nimmt auch Rückschläge auf sein Konto
- 

#### **schlecht ausgeprägt**

- Liefert dauerhaft keine guten Ergebnisse, verschwendet Zeit mit Unwesentlichen Dingen
  - Schiebt die Schuld gerne auf andere oder die Situation
  - Feiert und teilt die Erfolge nicht mit anderen
-

## 4. Zusammenarbeit

### 4.1 Sachdienlicher Informationsaustausch innerhalb des Unternehmens

---

<b>übertrieben ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gibt zu viele Informationen weiter</li><li>• Überfordert andere durch die Übermittlung von Informationen, die nicht verarbeitet werden können oder die sich später als falsch herausstellen</li></ul>
<b>gut ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gibt die Informationen weiter, die zur Erfüllung der Arbeitsaufgaben und für eine positive Identifikation der Mitarbeiter notwendig sind</li><li>• Liefert alle für präzise Entscheidungen benötigten Informationen und übermittelt diese zeitgerecht</li></ul>
<b>schlecht ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ist kein konsequenter Kommunikator – gibt zu wenig oder zu viele Informationen weiter</li><li>• Drückt sich unklar aus oder informiert einige besser als andere</li><li>• Durchdenkt nicht, wer was bis wann wissen muss, informiert zwar, fasst aber nicht nach</li></ul>

---

### 4.2 Zusammenarbeit/Teamfähigkeit

---

<b>übertrieben ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Setzt sich mit zu vielen Kollegen in Verbindung und will es jedem recht machen</li><li>• Investiert auf Kosten anderer zu viel in die Beziehungen und die Zusammenarbeit mit Kollegen</li></ul>
<b>gut ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Findet schnell Gemeinsamkeiten und löst Probleme im Team und zum Nutzen aller</li><li>• Gilt als Team-Player und kooperativ stärkt die Zusammenarbeit, kann aber auch seine eigenen Interessen vertreten ohne unfair zu werden</li></ul>
<b>schlecht ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Baut keine Beziehungen zu anderen Kollegen auf und ist nicht offen für Verhandlungen</li><li>• Er ist der Einzelkämpfer der nicht das große ganze im Auge hat sondern nur aus egoistischen Motiven handelt</li></ul>

---

### 4.3 Überzeugungsfähigkeit – Andere für die eigene Meinung gewinnen

---

#### **übertrieben ausgeprägt**

- Versucht ständig andere von seiner Meinung zu überzeugen. Lässt keine anderen zu. Ist rhetorisch gebildet, so dass die Mitarbeiter ständig manipuliert werden
  - Schränkt die Meinungsfreiheit und die geistige Selbstständigkeit der Kollegen ein. Die eigene Meinung zählt nicht mehr.
- 

#### **gut ausgeprägt**

- Er kennt seine Stärken und spielt diese mit Wortgewandtheit aus. Er weiß andere zu überzeugen mit Hingabe und steckt diese mit Begeisterung an
  - Er besitzt eine hohe, emotionale und fachbezogene Kompetenz
- 

#### **schlecht ausgeprägt**

- Hat meist keine eigene Meinung und vertritt diese auch nicht
  - Ist so wortfaul und so wenig von seinem Produkt überzeugt, dass er andere von seiner Meinung und seinen Ansichten nicht überzeugen kann
- 

### 4.4 Persönlichkeit – Integrität und Vertrauen

---

#### **übertrieben ausgeprägt**

- Ist zu direkt, was manche Menschen unverhofft trifft
  - Treibt Offenheit und Ehrlichkeit so weit, dass es störend ist
- 

#### **gut ausgeprägt**

- Ihm wird Vertrauen entgegen gebracht – er gilt als direkter, ehrlicher Mensch
  - Er behält vertrauliches für sich und gibt eigene Fehler zu – Er verleugnet sich nicht, um sich persönliche Vorteile zu schaffen
- 

#### **schlecht ausgeprägt**

- Er genießt kein breites Vertrauen, legt sich nicht fest und vertritt keinen Standpunkt
  - Er zeigt wechselhaftes Verhalten im Umgang mit anderen und versucht eigene Fehler auf andere abzuwälzen
-

## 4.5 Persönlichkeit – Kritikfähigkeit

---

<b>übertrieben ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erscheint zu aggressiv und selbstbewusst – mischt sich in die Probleme anderer, übernimmt für alles Verantwortung</li><li>• Sucht die Kritik und verschwendet viel Zeit mit unlösbaren Problemen</li></ul>
<b>gut ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tritt Kritik entschlossen entgegen und sieht diese als Wachstums- und Verbesserungschance</li><li>• Findet ohne viel Aufhebens eine gemeinsame Basis. Er fördert seine Mitarbeiter durch positive Kritik und lässt sie wachsen.</li></ul>
<b>schlecht ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vermeidet Konflikt, Kritiksituationen und Meinungsverschiedenheiten</li><li>• Verliert als Reaktion auf Kritik und Konflikte schnell die Fassung – er nimmt alles persönlich und schiebt die Schuld meist auf andere</li></ul>

---

## 5. Führungsverhalten

### 5.1 Führungsverhalten – Anleiten, beurteilen, fördern

---

<b>übertrieben ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Konzentriert sich auf die Entwicklung einiger Mitarbeiter, ohne auf das ganze Team Rücksicht zu nehmen</li><li>• Erwartet durch seine Anleitung zu viel von den Mitarbeitern und erwartet zu große Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter</li></ul>
<b>gut ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stellt anspruchsvolle und fordernde Aufgaben und führt häufig Entwicklungsdiskussionen durch</li><li>• Er baut mit seiner Anleitung und seiner Aufgabenverteilung Menschen auf</li></ul>
<b>schlecht ausgeprägt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entwickelt und fördert andere nicht. Geht auf Nummer sicher – verteilt keine anspruchsvolle Tätigkeiten und Arbeitsaufgaben</li><li>• Ist sehr auf Ergebnisse fixiert hat keine Zeit für langfristige persönliche Entwicklung</li></ul>

---

## 5.2 Führungsverhalten – Sicheres Auftreten

---

### übertrieben ausgeprägt

- Hat den Drang mit seinen Gedanken und Ideen konsequent nach außen zu treten. Ist durch sein Selbstbewusstsein und Profilierungssucht ständig dabei sich zu verkaufen und ins rechte Licht zu treten.
  - Lässt keine andere Meinung neben seiner gelten – er hat immer Recht und ist nicht kompromissbereit
- 

### gut ausgeprägt

- Weiß sich internen und externen Partnern gut darzustellen. Hat seine eigene Meinung und weiß durch Argumente diese zu vertreten und andere zu überzeugen
  - Ist was das Auftreten und die Sicherheit angeht ein Vorbild für seine Kollegen
- 

### schlecht ausgeprägt

- Hält sich gerne im Hintergrund – hat keine Meinung und wirkt unsicher in seinem Auftreten
  - Lässt anderen gerne den Vortritt und trifft nicht gerne Entscheidungen
- 

## 5.3 Führungsverhalten – Sicheres Auftreten – Durchsetzungsvermögen

---

### übertrieben ausgeprägt

- Vertritt nur seine eigene Meinung – ist nicht kompromissbereit – geht von seinen Zielen nicht ab und erreicht diese mit allen Mitteln
  - Wirkt sich äußerst schlecht auf das Betriebsklima aus. Bremst und blockiert die Abläufe im Unternehmen.
- 

### gut ausgeprägt

- Kennt seine Ziele und Meinungen und weiß diese auch durchzusetzen. Bemüht sich um die Zufriedenheit interner und externer Partner und geht auch Kompromisse ein
  - Hat ein gewinnendes positives Auftreten
- 

### schlecht ausgeprägt

- Hat keine eigene Meinung – vertritt nur die Ansicht die ihn gerade weiterbringt
  - Erreicht seine Ziele selten und sagt zu allem ja und amen.
-

## 5.4 Führungsverhalten – Bereitschaft Entscheidungen zu treffen

---

### **übertrieben ausgeprägt**

- Zieht Schlüsse und handelt bevor er die vorliegende Informationen gründlich analysiert hat
  - Trifft schnelle Entscheidungen, um Diskussionen und persönliche Unannehmlichkeiten zu vermeiden
- 

### **gut ausgeprägt**

- Trifft Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt, manchmal auch mit unzureichenden Informationen und unter Termindruck und anderen Belastungen
  - Kann schnell Entscheidungen treffen
- 

### **schlecht ausgeprägt**

- Ist bei Entscheidungen und Festlegungen zu langsam – konservativ und vorsichtig
  - Ist unorganisiert und verschiebt Entscheidungen
- 

## 5.5 Führungsverhalten – Delegation und Kontrollpflicht

---

### **übertrieben ausgeprägt**

- Delegiert zu viel, ohne Zielvorstellung und Hilfestellungen zu geben
  - Hat unrealistische Erwartungen an seine Mitarbeiter – Er macht zu wenig selbst
- 

### **gut ausgeprägt**

- Delegiert sowohl Routineaufgaben als auch bedeutende Aufgaben und Entscheidungen klar und ohne Probleme
  - Vertraut auf die Leistungsfähigkeit anderer und lässt seine Mitarbeiter und andere Ihre Arbeit selbstständig erledigen
- 

### **schlecht ausgeprägt**

- Glaubt nicht an Delegation – Hat kein Vertrauen und Respekt vor den Fähigkeiten seiner Mitarbeiter
  - Er will oder kann nicht andere befähigen – Er delegiert, aber überwacht seine Mitarbeiter bis ins kleinste Detail
-