

KOMPETENZDIAGNOSE

KMU

„Auswertungsbeispiel“

für den

Fragebogen Führungskräfte

(© K. Beratungs- und Projektentwicklungsgesellschaft mbH, Weimar)

Urheberrechtshinweis:

Urheber:
K. Beratungs- und Projektentwicklungsgesellschaft mbH Weimar
im Rahmen des EQUAL Teilprojektes „KOMPETENZKOMPASS Kleine und Mittlere Unternehmen“

Autoren:
Anne-Kristin Kolling
Dr. Rüdiger Alte
Andrea Hütten

1. Auflage Weimar, 01. Juli 2007

K. BERATUNGS- UND PROJEKTENTWICKLUNGSGESELLSCHAFT MBH

Geschäftsführerin Anne Kolling • HRB Erfurt 13614
Erfurter Strasse 28 • D-99423 Weimar
Tel.: (03643) 908930 • Fax: (03643) 908931 • Mobil: 0173/3731793
info@kpunkt-beratung.de • www.kpunkt-beratung.de • www.feedback-by-horses.de



Gefördert durch das
Bundesministerium für
Arbeit und Soziales und den
Europäischen Sozialfonds



Auswertung Kompetenzdiagnose Firma X

Beispiel Fragebogen Führungskräfte

Es geht um das Erschließen der (verschiedenen) Sichtweisen der betroffenen – und insofern zu beteiligenden – Führungskräfte der Firma X auf das, was in der Firma X los ist: Man kann nur sehen, was man sich vor Augen holt!

Es findet eine Selbstbewertung des Unternehmens (UN) durch seine Führungskräfte (FK) statt – ein Akt der Partizipation und des Empowerments: die Führungskräfte nehmen eine Standortbestimmung für das eigene Unternehmen – und damit ja auch für die eigene Arbeit – vor.

Sie diagnostizieren die Kompetenz des UN – seine Stärken und seine Schwächen.

Die Diagnose ist dann Ausgangspunkt für die Entwicklung von konkreten Kompetenzentwicklungszielen und –maßnahmen, die in einem Umsetzungsplan zusammengefasst werden sollten. Keine Maßnahmen ohne Diagnose!

Auf die folgenden Bereiche des UN wird genau geschaut. In ihnen stecken die „Hebel“ zur kompetenten Unternehmensgestaltung:

Orientieren – Entscheiden – Tun!

- Leitbild/ Ziele/ Arbeitskonzepte
- Organisationsstruktur
- Arbeitsprozesse
- Entscheidungsprozesse
- Problemlösefähigkeit/ Verbesserungsfähigkeit
- Kommunikation
- Team
- Umgang mit Konflikten

- Öffentlichkeitsarbeit
- Finanzen/ Controlling
- Personalmanagement

Kurzkommentar zur Grafik „Gesamtauswertung Kompetenzdiagnose“ der Firma X (= blauer Bereich)

Firma X liegt im **grünen Bereich** („alles in Ordnung; Bereiche auf dem Level halten!“) mit der Kategorie „Organisationsstruktur“ als höchstem Wert.

Es folgen im **gelben Bereich** („keine Aufregung, aber kritisch nachschauen!“) die Kategorien „Finanzen/ Controlling“, „Entscheidungsprozesse“ und „Problemlösefähigkeit“.

Im **roten Bereich** („genau analysieren, präzise interpretieren und rasch eingreifen!“) bewerten die FK die Kategorien „Leitbild/ Ziele/ Arbeitskonzepte“ mit dem schlechtesten Wert überhaupt (49,29 %), „Arbeitsprozesse“, die sozialen Kompetenzen „Kommunikation“ und „Team“ und dem Schlusslicht „Konflikte“ innerhalb der sozialen Kompetenzen sowie „Öffentlichkeitsarbeit“ (61,90 %) und „Personalmanagement“ mit einem Wert von nur 57,50 Prozent.

Noch problematischer werden diese Aussagen in Zusammenhang mit der Einzelbetrachtung der Kategorie „Finanzen“ (71,79 %):

Hier sehen wir, dass die FK den „Erfolg“ und die „Wirtschaftlichkeit“ des UN rot bewerten, ebenso wie das Thema „Vorschau und Ziele“. Übrigens stehen die eher nachschauenden und controllenden Kompetenzen besser da als Planung und Vorausschau; aber was bedeutet das für die Kernkompetenz Orientierungsfähigkeit, wenn diese die Zukunft unzureichend „einfängt“?

Unter der Kategorie „Entscheidungsprozesse“ korrespondiert diese Aussage mit der Selbstbewertung, dass das UN seine Entscheidungen nicht immer mit „Kostenbewusstsein“ trifft (rot).

Gute Organisationsstrukturen allein bringen also noch keinen unternehmerischen Erfolg.

Einzeldiagnose „Leitbild/ Ziele/ Arbeitskonzepte“

Wo sehen die FK selbstkritisch die Schwachstellen, die den Erfolg erschweren? Hier hilft uns die Betrachtung der Einzeldiagnose „Leitbild/ Ziele/ Arbeitskonzepte“ weiter. Es ist nicht klar, ob Firma X ein Leitbild erarbeitet hat und eigentlich wird es auch nicht gelebt und gibt ergo für die Zielentwicklung des UN nichts her:

Hier verschenkt das UN nach innen die Klärung seines Selbstverständnisses und nach außen die Dokumentation und Kommunikation seiner Grundzwecke, Grundwerte und Kernkompetenzen.

Wo kommen dennoch Zielbeschreibungen her, von denen die FK sagen, dass sie zwar nicht in einem transparenten Prozess gefunden würden aber dann doch relativ realistisch und handlungsrelevant seien? (Hier muss unbedingt nachgefragt werden!)

Immerhin: die Kundenwünsche geben hier eine gewisse (ausbaufähige) Richtschnur ab.

Schauen wir nach, wie die FK die „üblichen Verdächtigen“ – die soft skills – im UN bewerten:

Einzeldiagnose „Kommunikation“

Das Bewusstsein, dass Kommunikation und Information die Kerninstrumente sind, um UN-Ziele zu erreichen und Arbeitsprozesse zu formen, ist mit 57 Prozent schon relativ ausgeprägt.

Die Praxis ist davon – laut Selbstbeschreibung – aber doch noch etwas zu weit entfernt.

Wir greifen drei Schwachstellen heraus:

- die Informationsverteilung funktioniert nicht gut;
- von „effektiv“ ist die interne Kommunikation noch weit entfernt, weil die FK wirksame Methoden wie Moderation, Teambesprechung oder Mitarbeitergespräch (MAG) zu wenig nutzen;

- die erforderliche arbeitsbezogene Kommunikation unter den MitarbeiterInnen wird von den FK nicht aktiv gestiftet, sondern eher dem Selbstlauf überlassen.

Es lässt sich schlussfolgern, dass das zentrale Kompetenzelement „Orientierungsfähigkeit“ in der Firma X deutlich verbesserungswürdig ist.

Einzeldiagnose „Team“

Ähnlich selbstkritisch bewerten die FK die Teamsituation (54,86 %):

In allen Einzelpunkten wird der Mehrwert von Teams nicht eingespielt. Hier fehlt es im UN X wesentlich an methodischem „Know-how“ zur Organisation von Teamarbeit und wahrscheinlich an eigenen positiven Erfahrungen mit Teamarbeit.

Einzeldiagnose „Öffentlichkeitsarbeit“

Wie sieht es bei der Kommunikation mit der Außenwelt aus: „Öffentlichkeitsarbeit“ liegt im roten Bereich, wobei die persönlichen Kontakte positive Wirkung haben, aber bei der planvollen Gestaltung der Außenkommunikation noch deutlich Spielraum nach oben existiert. Dabei sollten dann alle Aktivitäten aus Kundensicht unter die Lupe genommen und konzipiert werden, denn diese gilt es so anzusprechen, dass sie aufmerksam werden.

Einzelidiagnose „Problemlösefähigkeit“

Um jetzt dagegen zu sehen, wo das UN eigene Stärken sieht, betrachten wir die Einzelidiagnose „Problemlösefähigkeit“ (70,24 %)

Die FK haben erkannt, dass sie sich messen lassen müssen an ihrem Beitrag zu den UN-Ergebnissen. Innovation zu initiieren und möglich zu machen, sehen sie mit dem hohen Wert von 80 Prozent als ihre Hauptaufgabe an. Sich einzustellen auf Umfeldveränderungen und –anforderungen wird mit 83 Prozent als positive Herausforderung begriffen!

Die FK scheinen von ihrer Einstellung und Motivation gut aufgestellt zu sein.

Zugleich machen die FK aber einen Widerspruch sichtbar, der so selten nicht ist: Der Umgang mit Fehlern und die Lernkultur sind noch nicht weit genug entwickelt! Hier benötigt das UN X laut Selbstausskunft seiner FK

- mehr Fehlerfreundlichkeit;
- die Kompetenz, aus Fehlern zu lernen (und sie sich nicht bloß unausgesprochen oder ausgesprochen vorzuwerfen) und zu Einsichten zu gelangen;
- die gezielte Erschließung und Anwendung erfolgserhöhender Arbeitsmethoden.

Einzelidiagnose „Personalmanagement“

Die Einzelidiagnose „Personalmanagement“ macht für UN X deutlich, dass die personalwirtschaftliche Kernfrage, „wen setze ich wann wo wie ein“ mit 71,43 Prozent im gelben Bereich gesehen wird; es darf deshalb unterstellt werden, dass es eine Vorstellung von stimmigem Personaleinsatz im UN X gibt, also Aufgaben, ihre Anforderungen und die benötigten Kompetenzen von Mitarbeitern aufeinander bezogen werden. Ähnlich positiv fällt die Bewertung für das Thema „Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen“ aus: die Einarbeitung scheint nicht dem Zufall oder der Gunst der Stunde überlassen, sondern planvoll besorgt zu werden.

Problematischer fällt die Selbstbewertung für die mittel- bis langfristige Personalplanung aus, sie liegt im roten Bereich. Auf eine tragfähige Vorschau („wen brauchen wir wann“) sollte gesteigerte Aufmerksamkeit gelegt werden, um auch in Zukunft personalwirtschaftlich handlungsfähig zu sein und nicht „von der Hand in den Mund“ leben zu müssen. Ebenso wartet das interessante Thema „Personalauswahl“ auf mehr Systematik im UN X.

Vor dem Führungshintergrund fällt auf, dass bei den Themen „Zielvereinbarung“ und „Mitarbeitergespräch“ (beide im roten Bereich) eine durchgängige Anwendung nicht gegeben ist. Auch hier sollte eine der Firma X dienliche Konzeption vorgeschaltet werden.

Die „Königsdisziplin“ der Kompetenzentwicklung, die Verbindung von Personalentwicklung Einzelner bzw. von Teams mit der Entwicklung der Organisation als Ganzer erscheint in diesem Beispiel den FK eher unvertraut; dies markiert eine häufig anzutreffende Situation: durchaus stimmige Einzelmaßnahmen, die jedoch noch nicht in eine Gesamtkonzeption eingebunden wurden und manchmal dann leider wie der „Tropfen auf den heißen Stein“ verpuffen, statt nachhaltig wirken zu können. Oder: wer ins Rennen um die Zukunft geht, muss nicht nur innerlich wollen, sich nicht nur gut ernähren, sondern sich für Langstrecken fit machen, üben, den richtigen Trainer haben und sich die richtigen Laufschuhe anpassen lassen.

Fragen an die Leser/innen dieses Beispiels:

Nehmen wir an, diese Auswertung hätte nun gemeinsam mit der Geschäftsführung, den Führungskräften des Unternehmens X und externen Beratern stattgefunden: wie könnte und sollte der Kompetenzentwicklungsprozess an dieser Stelle sinnvoll weitergehen?

Was schlagen Sie vor, wenn Sie sich bitte einmal

- in die Perspektive der betroffenen FK
- der gesamtverantwortlichen Geschäftsführung
- in die Rolle der externen Berater

hinein versetzen?

Spielen Sie diese Rollen einmal für Ihr Unternehmen oder Ihre Organisation durch; spiegeln Sie die Ebenen der Leitungskräfte, der MitarbeiterInnen und der externen BeraterInnen. Entwerfen Sie einen Kompetenzentwicklungs-Plan für die einzelnen Ebenen oder die gesamte Organisation; gehen Sie dabei Schritt für Schritt vor; fangen Sie mit dem an, was überschaubar und jetzt auch durchzuhalten ist; überstürzen und übereilen Sie nichts – sorgen Sie vielmehr für rasche erste Erfolge, denn nichts motiviert in Veränderungsprozessen so sehr wie Erfolge.

Falls Sie an einem weiteren Austausch über Kompetenzentwicklung in Unternehmen und Organisationen interessiert sind, nehmen Sie bitte mit uns Kontakt auf:

K. Beratungs- und Projektentwicklungsgesellschaft mbH

Erfurter Straße 28

D-99423 Weimar

03643-908930

info@kpunkt-beratung.de

www.kpunkt-beratung.de



5 4 3 2 1 0

Inwieweit treffen die folgenden Aspekte zu?	trifft voll zu	trifft im wesentlichen zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft im wesentlichen nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	diese Spalte nicht verwenden!	lfd Nr	MW	%	Anzahl TN						
	1	2	3	4	5	6		7									
Organisation																	
Leitbild / Arbeitskonzepte / Ziele								2,88	2,25	2,63	2,63	2,88	1,88	2,13	2,46	49,29	
1	Wir haben ein gemeinsames verbindliches Leitbild erarbeitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	1	2	2	3	1	2	2,14	42,86	7
2	Unser Leitbild wird im Arbeitsalltag gelebt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	2	2	2	3	1	1	2,00	40,00	7
3	Das Leitbild ist für die Entwicklung unserer Ziele relevant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	2	2	2	3	1	1	2,00	40,00	7
4	Unsere Ziele werden in einem transparenten Prozess festgelegt und beschrieben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		2	2	2	2	2	2	2	2,00	40,00	7
5	Die Ziele für unsere Handlungsfelder und Aufgaben sind realistisch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	3	4	4	4	3	3	3,43	68,57	7
6	Leitbild und Ziele werden im Unternehmen organisiert bekannt gemacht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		2	2	2	2	2	2	2	2,00	40,00	7



Inwieweit treffen die folgenden Aspekte zu?	trifft voll zu	trifft im wesentlichen zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft im wesentlichen nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	diese Spalte nicht verwenden!	lfd Nr	MW	%	Anzahl TN						
	1	2	3	4	5	6		7									
7 Aus den Zielen werden gemeinsam Qualitäts- und Arbeitsstandards zur Sicherung guter Ergebnisse realisiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	3	4	3	2	3	3	3,00	60,00	7
8 Die Kundenwünsche sind Richtschnur des Organisationshandelns.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	3	3	4	4	2	3	3,14	62,86	7
Organisationstruktur	+++	++	+	-	--	---		4,50	4,50	4,25	4,25	4,00	4,00	3,25	4,11	82,14	
9 Die Aufgaben im Unternehmen sind richtig zugeordnet und verteilt (Zuständigkeitsbildung, Geschäftsverteilung).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		5	5	5	4	3	4	3	4,14	82,86	7
10 Die Aufgaben meiner Stelle sind eindeutig und klar beschrieben (Stellenbeschreibung) und übertragen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		5	5	4	4	5	5	4	4,57	91,43	7
11 Wir haben ein einheitliches Verständnis der jeweiligen Funktionen und Rollen in unserem Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	4	4	5	4	4	3	4,00	80,00	7
12 Unsere Institution hat ein Organigramm, das den aktuellen Aufbau zutreffend wiedergibt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	4	4	4	4	3	3	3,71	74,29	7



Inwieweit treffen die folgenden Aspekte zu?	trifft voll zu	trifft im wesentlichen zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft im wesentlichen nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	diese Spalte nicht verwenden!	lfd Nr	MW	%	Anzahl TN							
	+++	++	+	-	--	---		1	2	3	4	5	6	7				
Arbeits- und Entscheidungsprozesse																		
Arbeitsprozesse								3,26	3,22	2,96	3,04	2,70	2,61	2,52		2,90	58,01	
13	In unserem Unternehmen werden alle Aufgaben unter den gegebenen Bedingungen optimal erledigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	4	2	2	3	3		3,00	60,00	7	
14	Unsere Institution besitzt einige wesentliche Verfahrensregeln, die die Arbeitsabläufe sinnvoll gliedern und aufeinander abstimmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	3	3	4	2	2		2,71	54,29	7	
15	Wir beurteilen die Ergebnisse und Wirkungen unserer Arbeit als positiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	4	4	3	3	4		3,43	68,57	7	
16	In unserer Institution gibt es im Arbeitsablauf wenig Reibungsverluste und kaum die Notwendigkeit, immer wieder Details klären zu müssen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	4	3	3	2	2		2,86	57,14	7	
17	An einer Aufgabe sind diejenigen Personen beteiligt, die für die Erledigung notwendig sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	3	4	4	2	2		3,00	60,00	7	
18	Schnittstellen werden gut koordiniert und es kommt selten zu Doppelarbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	3	2	3	2	3		2,71	54,29	7	



Inwieweit treffen die folgenden Aspekte zu?	trifft voll zu	trifft im wesentlichen zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft im wesentlichen nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	diese Spalte nicht verwenden!	lfd Nr	MW	%	Anzahl TN						
								1	2	3	4	5	6	7			
19 Im Arbeitsablauf überwiegen Zufriedenheit und Gelassenheit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		2	4	4	3	3	3	2	3,00	60,00	7
20 Störungen und Ärgernisse kommen im Arbeitsablauf selten vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		2	2	3	3	3	3	2	2,57	51,43	7
21 Es gibt keine längeren Liegezeiten bei Vorgängen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	3	3	3	3	2	2	2,86	57,14	7
22 Es gibt kurze Wege und (Übermittlungs-)Zeiten bei den Arbeitsvorgängen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	3	3	3	2	2	3	2,86	57,14	7
23 Wir praktizieren eine einheitliche Dokumentation und Archivierung von Informationen, Schriftgut und Akten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		1	1	1	2	2	3	3	1,86	37,14	7
24 Wir haben sinnvolle Verwaltungsroutinen (z.B. Büroverfügungen, Bearbeitungsvermerke), die uns die Tätigkeit erleichtern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	3	3	2	2	3	3	2,71	54,29	7
25 In unserer Institution wird das Prinzip von Dezentralisation gepflegt (Aufgaben-, Ressourcen- und Ergebnisverantwortung in einer Hand).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	3	3	3	2	2	2	2,57	51,43	7

Inwieweit treffen die folgenden Aspekte zu?	trifft voll zu	trifft im wesentlichen zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft im wesentlichen nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	diese Spalte nicht verwenden!	lfd Nr	MW	%	Anzahl TN						
								1	2	3	4	5	6	7			
26 In unserer Institution wird Delegation praktiziert (Aufgabe, Kompetenz, Entscheidungsrahmen, Verantwortung).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	3	3	4	3	2	2	2,86	57,14	7
27 Prüfung und Kontrolle der Arbeitserledigung erfolgen durch die Bearbeiter selbst (Eigencontrolling).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	3	2	4	4	3	3	3,14	62,86	7
28 Es findet ein übergeordnetes Controlling und Berichtswesen zur Führungsunterstützung statt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	4	4	4	5	5	4	4,29	85,71	7
29 Wir bearbeiten neuartige und komplexe Aufgaben mit der Arbeitsweise des Projektmanagements.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	2	2	2	3	3	2	2,43	48,57	7
30 Die Bearbeitung von Vorgängen erfolgt zügig und durchgängig ohne Zeitverlust.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	4	3	3	2	2	3	3,00	60,00	7
31 Entwicklung, Lernen und Veränderung werden nicht als Ausnahmezustand, sondern als Daueraufgabe verstanden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		5	5	4	4	3	2	3	3,71	74,29	7
32 Die Mitglieder der Leitung gehen regelmäßig hinaus in den betrieblichen Alltag und sprechen persönlich mit MitarbeiterInnen an deren Arbeitsplatz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	3	3	2	2	2	3	2,57	51,43	7

Inwieweit treffen die folgenden Aspekte zu?	trifft voll zu	trifft im wesentlichen zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft im wesentlichen nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	diese Spalte nicht verwenden!	lfd Nr	MW	%	Anzahl TN						
								1	2	3	4	5	6	7			
33 Die innere Verfassung des Unternehmens sowie sein Erscheinungsbild nach außen werden in regelmäßigen Abständen systematisch überprüft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		2	2	2	3	3	2	2	2,29	45,71	7
34 Wir planen, produzieren und arbeiten kundenorientiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	4	4	3	3	3	2	3,29	65,71	7
35 Wir beziehen die Kunden in unsere Arbeit mit ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	4	3	3	3	2	2	3,00	60,00	7
Entscheidungsprozesse	+++	++	+	-	--	---		3,80	3,70	3,70	3,30	3,30	3,40	3,40	3,51	70,29	
36 Es gibt klare und transparente Entscheidungsprozesse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	4	4	3	3	4	3	3,57	71,43	7
37 Die ausgeübten Entscheidungsprozesse sind zielführend und sichern unsere guten Ergebnisse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	4	4	3	3	3	4	3,57	71,43	7
38 Wir sind einverstanden mit der Qualität unserer Entscheidungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	3	3	4	4	4	4	3,71	74,29	7
39 Mit den Aufgaben sind mir auch die Entscheidungsbefugnisse übertragen worden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	4	4	3	3	3	3	3,43	68,57	7



Inwieweit treffen die folgenden Aspekte zu?	trifft voll zu	trifft im wesentlichen zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft im wesentlichen nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	diese Spalte nicht verwenden!	lfd Nr	MW	%	Anzahl TN						
								1	2	3	4	5	6	7			
40 Das Management hat Mut zu klaren und notwendigen Entscheidungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	4	4	4	3	3	3	3,57	71,43	7
41 Gesetzte Ziele verfolge ich konsequent und umsichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	4	3	3	3	3	4	3,43	68,57	7
42 Meine Entscheidungen sind nachvollziehbar und im Unternehmen bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	3	4	4	3	3	3	3,29	65,71	7
43 Ich verfolge die Umsetzung meiner Entscheidungen im Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	4	4	3	3	4	3	3,57	71,43	7
44 Bei meinen Entscheidungen leitet mich Kundenorientierung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	4	4	3	4	3	4	3,71	74,29	7
45 Bei meinen Entscheidungen leitet mich Kostenbewusstsein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	3	3	3	4	4	3	3,29	65,71	7



Inwieweit treffen die folgenden Aspekte zu?	trifft voll zu	trifft im wesentlichen zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft im wesentlichen nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	diese Spalte nicht verwenden!	lfd Nr	MW	%	Anzahl TN						
	1	2	3	4	5	6		7									
Kooperation und Kommunikation																	
Problemlösefähigkeit	+++	++	+	-	--	---		3,67	3,50	3,50	3,25	3,58	3,50	3,58	3,51	70,24	
46 Ich spreche Fehler offen an und vertusche sie nicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	2	3	3	4	4	3	3,14	62,86	7
47 Fehler sehe ich als Möglichkeit der Verbesserung an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	3	3	2	4	3	3	3,14	62,86	7
48 Ich lerne aus Fehlern und beseitige fachliche und methodische Schwachstellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	4	3	3	2	3	3	3,14	62,86	7
49 Ich bin in der Lage, vielschichtige und neuartige Aufgaben eigenständig zu bewältigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	3	4	4	4	3	4	3,57	71,43	7
50 Um unsere Leistungen zu verbessern, arbeiten wir gezielt zusammen und ergänzen uns.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		2	2	3	4	3	2	3	2,71	54,29	7
51 Ich wirke an der Verbesserung der Arbeit und der Arbeitsergebnisse unseres Unternehmens aktiv mit, indem ich Vorschläge einbringe, auch wenn sie über mein Arbeitsgebiet hinausgehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	4	4	3	4	4	3	3,71	74,29	7



Inwieweit treffen die folgenden Aspekte zu?	trifft voll zu	trifft im wesentlichen zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft im wesentlichen nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	diese Spalte nicht verwenden!	lfd Nr	MW	%	Anzahl TN						
								1	2	3	4	5	6	7			
52 Ich arbeite mit verschiedenen, der Situation und Aufgabenstellung angemessenen Methoden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	3	3	2	2	4	3	2,86	57,14	7
53 Für neue Ziele und Aufgaben eigne ich mir die erforderlichen und umsetzbaren Kenntnisse an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	4	4	3	4	4	3	3,57	71,43	7
54 Veränderungen im Unternehmen und seinem Umfeld begreife ich als Herausforderung an mein Handeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	4	4	4	4	4	5	4,14	82,86	7
55 Innovationen anzustoßen und zu ermöglichen sehe ich als eine meiner Hauptaufgaben an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	4	4	4	4	4	4	4,00	80,00	7
56 Eigene Erfolge fasse ich als Erfolge meines Teams/meiner Abteilung auf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		5	4	3	3	4	3	4	3,71	74,29	7
57 Erfolg bedeutet für mich, meinen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele zu leisten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		5	5	4	4	4	4	5	4,43	88,57	7
Kommunikation	+++	++	+	-	--	---		3,60	3,20	2,60	2,20	2,60	3,20	2,60	2,86	57,14	
58 Ich Sorge dafür, dass die richtigen Informationen zu den Leuten gelangen, die sie brauchen und weiter verwenden müssen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	3	3	2	2	4	2	2,86	57,14	7

Inwieweit treffen die folgenden Aspekte zu?	trifft voll zu	trifft im wesentlichen zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft im wesentlichen nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	diese Spalte nicht verwenden!	lfd Nr	MW	%	Anzahl TN						
								1	2	3	4	5	6	7			
59 In der Kommunikation gehe ich nachvollziehbar und methodisch vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	3	3	2	4	3	2	2,86	57,14	7
60 Zur effektiven Kommunikation benutze ich Methoden wie Berichte, Moderation von Sitzungen, Teambesprechungen, Mitarbeitergespräche und	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	3	2	2	2	3	3	2,71	54,29	7
61 Ich betrachte Kommunikation als ein Instrument, um die Unternehmensziele effektiver zu erreichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	4	3	3	3	3	3	3,29	65,71	7
62 Ich Sorge für die notwendige Kommunikation unter meinen Mitarbeitern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	3	2	2	2	3	3	2,57	51,43	7
Team	+++	++	+	-	--	---		3,20	3,20	2,60	2,20	2,40	3,20	2,40	2,74	54,86	
63 Ich achte auf die richtige fachliche und personelle Zusammensetzung von Teams im Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	3	2	3	3	3	2	2,86	57,14	7
64 Unsere Teams arbeiten auf Zeit mit einem klaren Auftrag und eindeutig formulierten Ergebniserwartungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	3	3	2	2	3	3	2,86	57,14	7
65 Die Teamleitung hat in unserer Institution eindeutig definierte Kompetenzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	4	2	2	3	4	2	2,86	57,14	7



Inwieweit treffen die folgenden Aspekte zu?	trifft voll zu	trifft im wesentlichen zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft im wesentlichen nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	diese Spalte nicht verwenden!	lfd Nr	MW	%	Anzahl TN						
								1	2	3	4	5	6	7			
66 Ich verwende einschlägige Methoden zur Teambildung und Teamleitung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		2	3	2	2	2	3	2	2,29	45,71	7
67 Durch unsere Teamarbeit kommen wir in der Regel zu guten Ergebnissen in der vorgegebenen Zeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	3	4	2	2	3	3	2,86	57,14	7
Konflikte	+++	++	+	-	--	---		3,17	3,00	2,50	2,33	2,00	2,50	2,50	2,57	51,43	
68 Ich betrachte Konflikte als normal und als Chance zur Weiterentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		2	3	3	2	2	3	2	2,43	48,57	7
69 Ich gehe Konflikte zügig an und suche gemeinsam nach konstruktiven Lösungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	3	2	3	2	3	3	2,71	54,29	7
70 Ich akzeptiere und berücksichtige Kritik von Seiten der Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	4	2	2	2	3	2	2,71	54,29	7
71 Ich äußere gegenüber meinen Mitarbeitern Kritik fair, offen und deutlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	3	3	3	2	2	3	2,86	57,14	7
72 Ich zeige gegenüber meinen Mitarbeitern Wertschätzung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	2	2	2	2	2	2	2,14	42,86	7
73 Ich erkenne Konflikte unter meinen Mitarbeitern und trage zu ihrer Lösung bei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	3	3	2	2	2	3	2,57	51,43	7



Inwieweit treffen die folgenden Aspekte zu?	trifft voll zu	trifft im wesentlichen zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft im wesentlichen nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	diese Spalte nicht verwenden!	lfd Nr	MW	%	Anzahl TN						
								1	2	3	4	5	6	7			
Öffentlichkeitsarbeit	+++	++	+	-	--	---		3,33	3,00	3,33	2,33	3,00	3,33	3,33	3,10	61,90	
74 Wir praktizieren eine planvolle und systematische Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	2	2	3	3	2	3	2,57	51,43	7
75 Im Umfeld und bei Kunden unseres Unternehmens sind wir über persönliche Kontaktpflege gut bekannt und angesehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	4	4	2	4	5	4	3,86	77,14	7
76 In unserer Außendarstellung gehen wir vom Kunden aus, nicht von uns selbst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	3	4	2	2	3	3	2,86	57,14	7
Finanzen/Controlling	+++	++	+	-	--	---		4,00	3,88	3,25	3,13	3,88	3,88	3,13	3,59	71,79	
77 Wir betreiben im Unternehmen Vorschau und setzen Ziele in verschiedenen Leistungsbereichen des Unternehmens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	3	3	3	3	4	3	3,29	65,71	7
78 Wir arbeiten in unserer Institution dabei mit monetären Kennzahlen (KZ) und nicht-monetären Kennwerten (KW).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		5	3	4	4	4	3	3	3,71	74,29	7
79 Wir stellen turnusmäßige Soll-Ist-Vergleiche an (Nachschau) und nutzen dazu KZ und KW.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		5	5	3	3	4	4	3	3,86	77,14	7



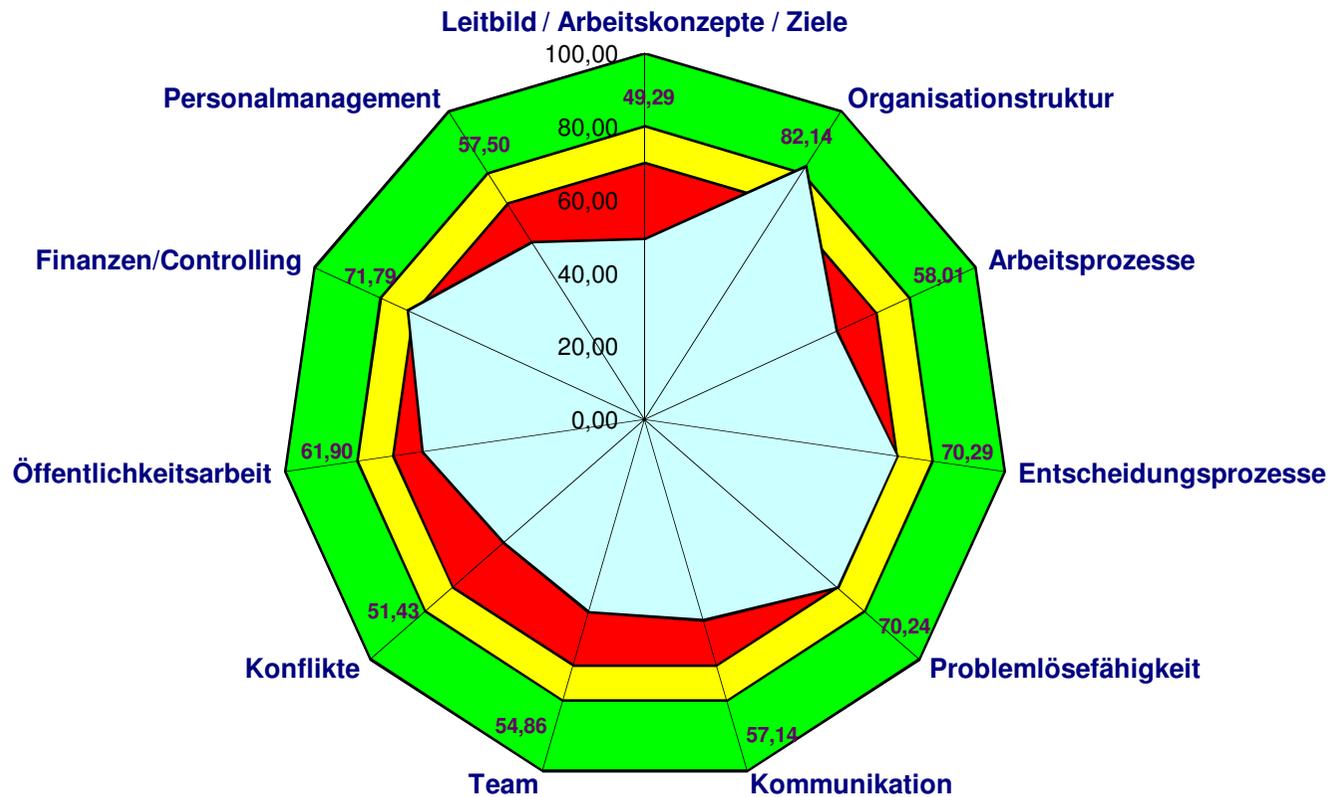
Inwieweit treffen die folgenden Aspekte zu?	trifft voll zu	trifft im wesentlichen zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft im wesentlichen nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	diese Spalte nicht verwenden!	lfd Nr	MW	%	Anzahl TN						
								1	2	3	4	5	6	7			
80	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	5	3	2	5	3	3	3,57	71,43	7
81	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	3	5	3	3	5	4	3,71	74,29	7
82	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	4	3	3	4	4	3	3,43	68,57	7
83	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	4	2	2	3	3	3	3,00	60,00	7
84	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	4	3	5	5	5	3	4,14	82,86	7
Personalmanagement	+++	++	+	-	--	---		3,13	2,88	2,88	2,25	3,00	3,00	3,00	2,88	57,50	
85	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		2	3	3	2	3	2	3	2,57	51,43	7
86	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	3	3	3	3	3	2	2,86	57,14	7



Inwieweit treffen die folgenden Aspekte zu?	trifft voll zu	trifft im wesentlichen zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft im wesentlichen nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	diese Spalte nicht verwenden!	lfd Nr	MW	%	Anzahl TN						
								1	2	3	4	5	6	7			
87 Ich Sorge für zweckmäßige Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		5	3	4	3	4	3	4	3,71	74,29	7
88 Ich setze die richtigen Personen zur richtigen Zeit am richtigen Ort ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	4	4	3	4	4	3	3,57	71,43	7
89 Ich Sorge für systematische Weiterbildung/Qualifizierung der Mitarbeiter/innen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4	3	3	2	3	3	3	3,00	60,00	7
90 Ich führe regelmäßige Mitarbeitergespräche.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	2	2	2	3	3	3	2,57	51,43	7
91 Ich nutze das Führungsinstrument der Zielvereinbarung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		3	3	2	2	3	3	3	2,71	54,29	7
92 Ich achte darauf Personal- und Organisationsentwicklung zu verbinden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		2	2	2	1	1	3	3	2,00	40,00	7

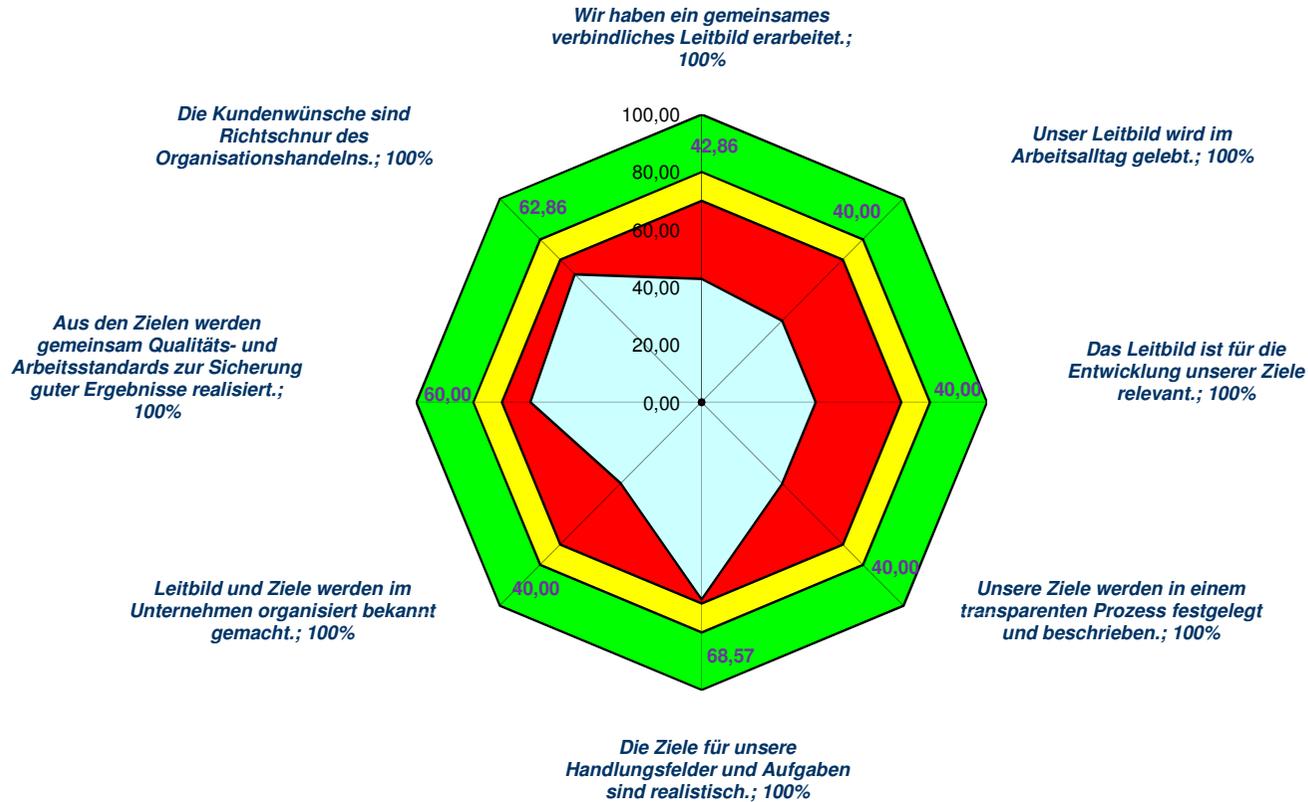


Kompetenzdiagnose KMU Führungskräfte



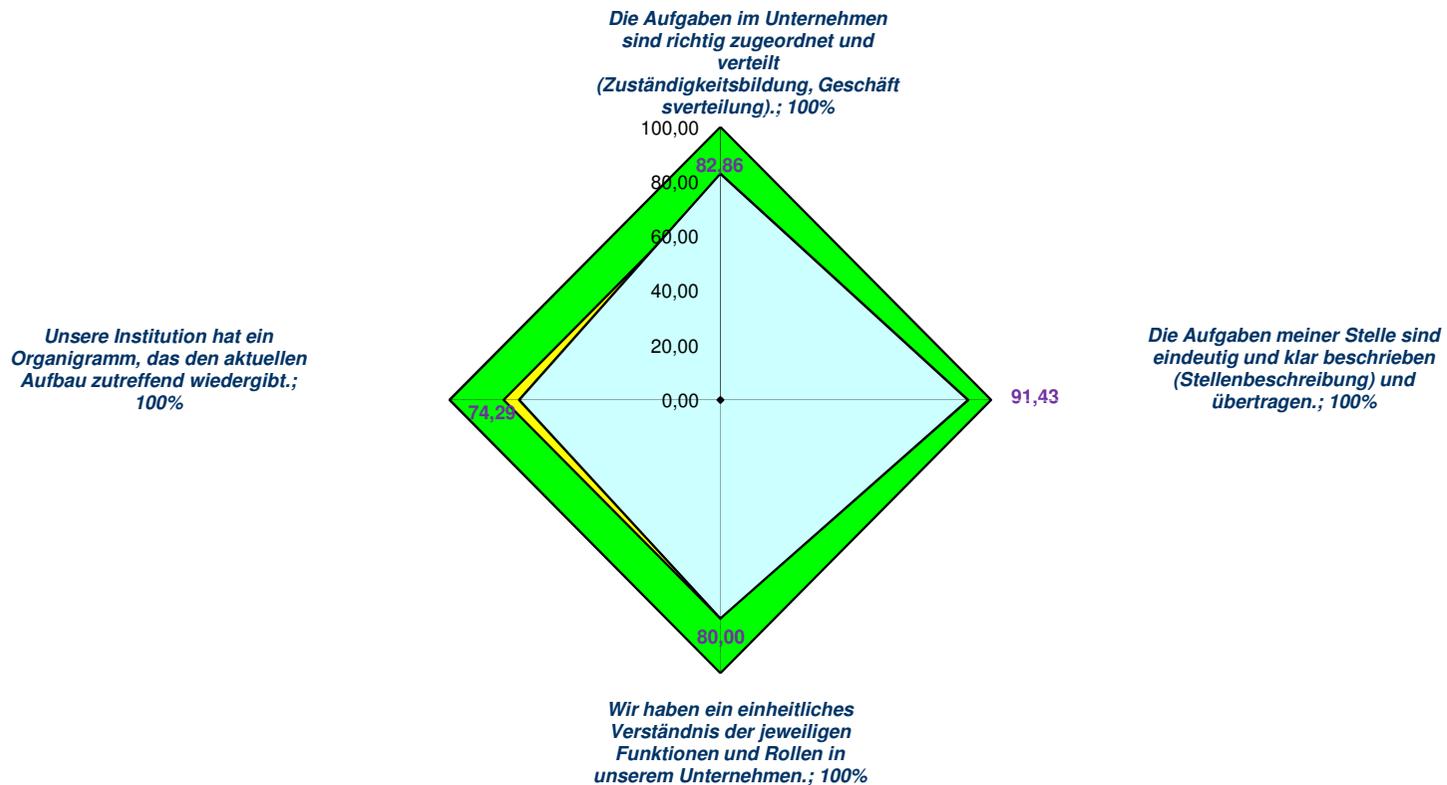


Leitbild / Arbeitskonzepte / Ziele



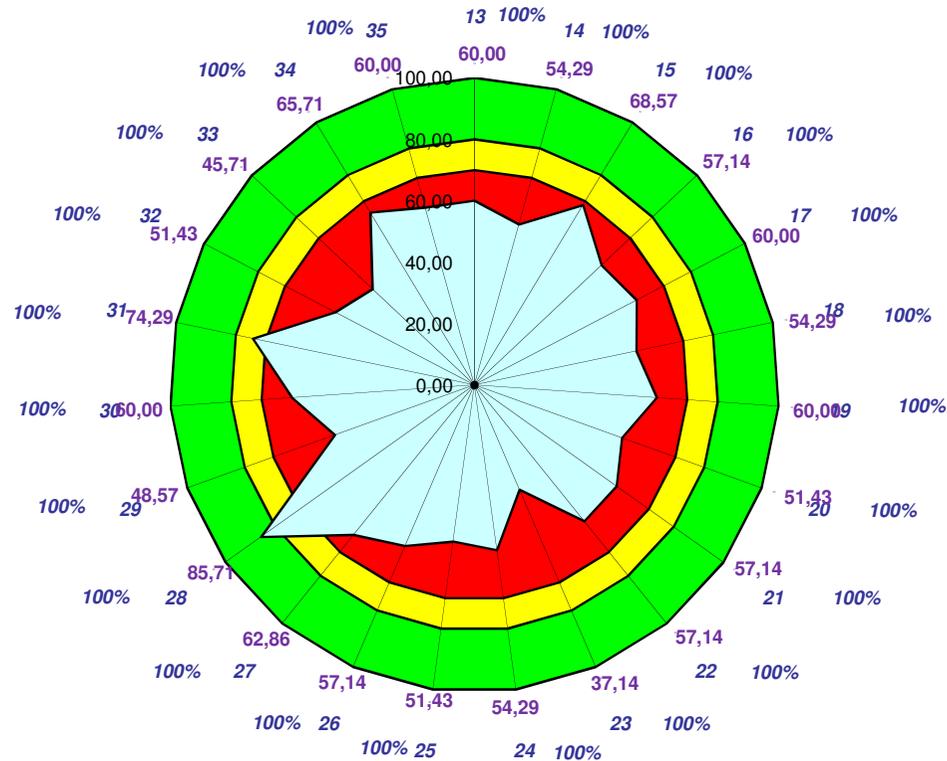


Organisationstruktur



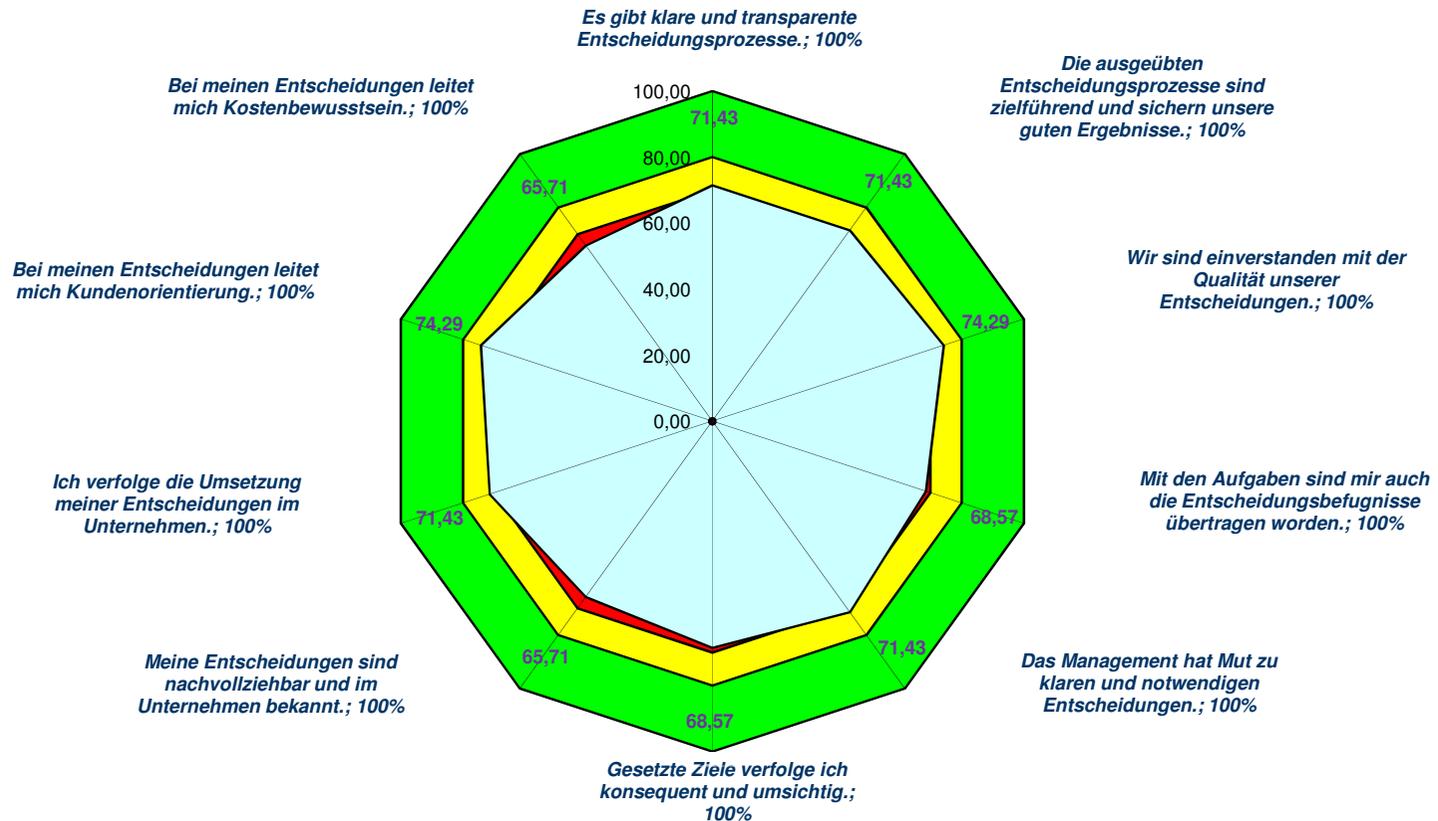


Arbeitsprozesse



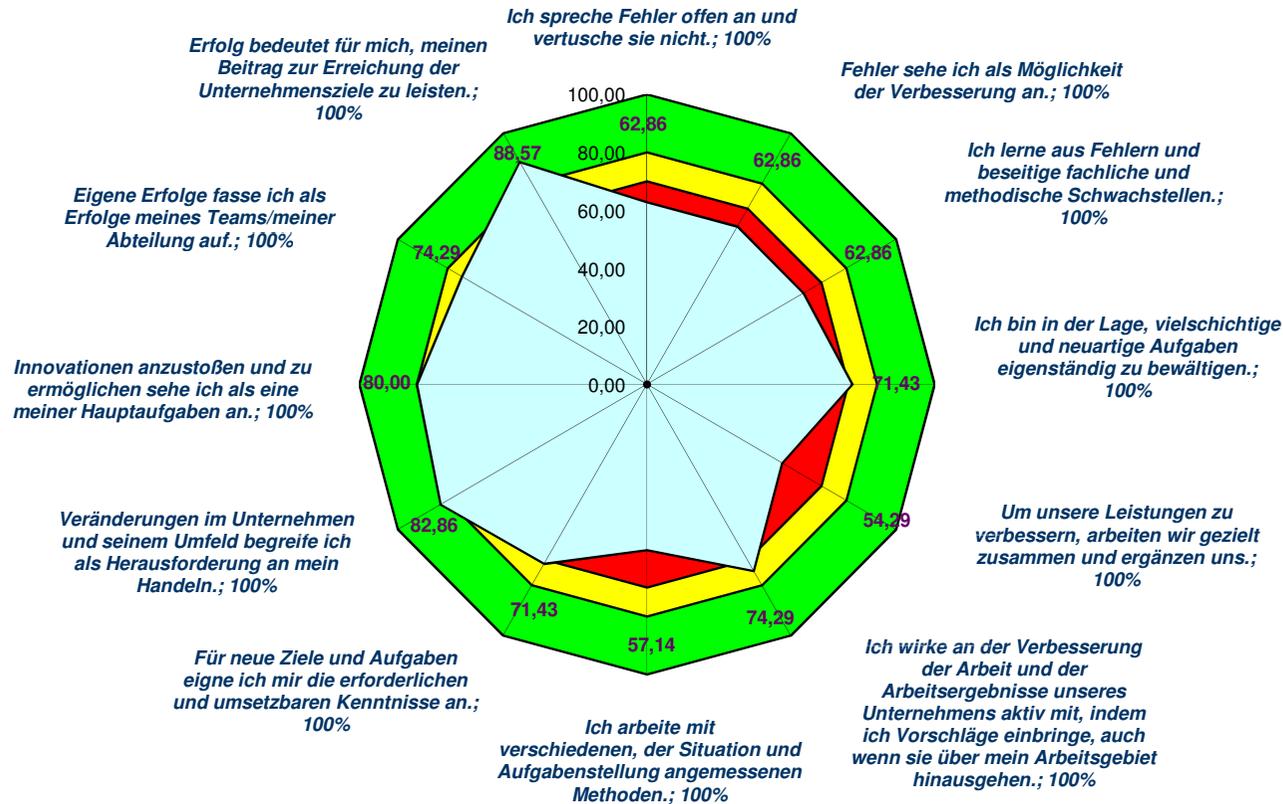


Entscheidungsprozesse



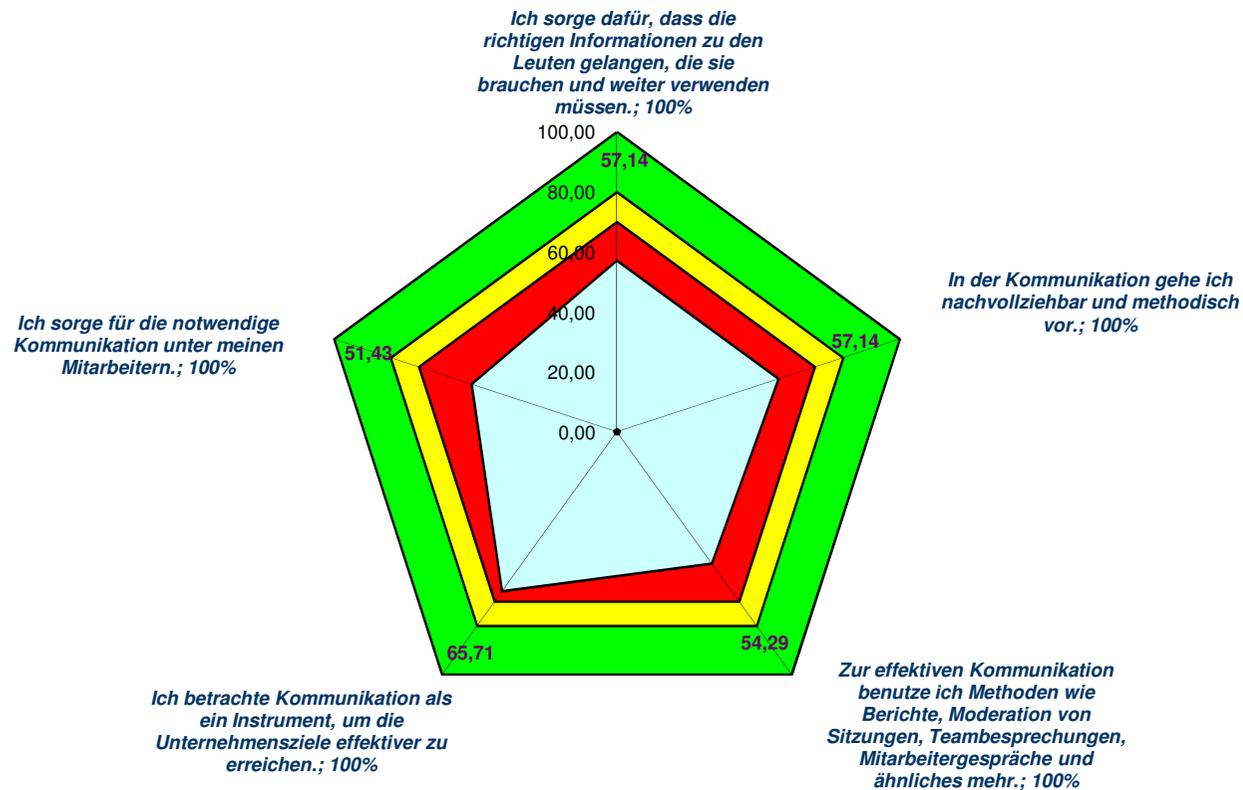


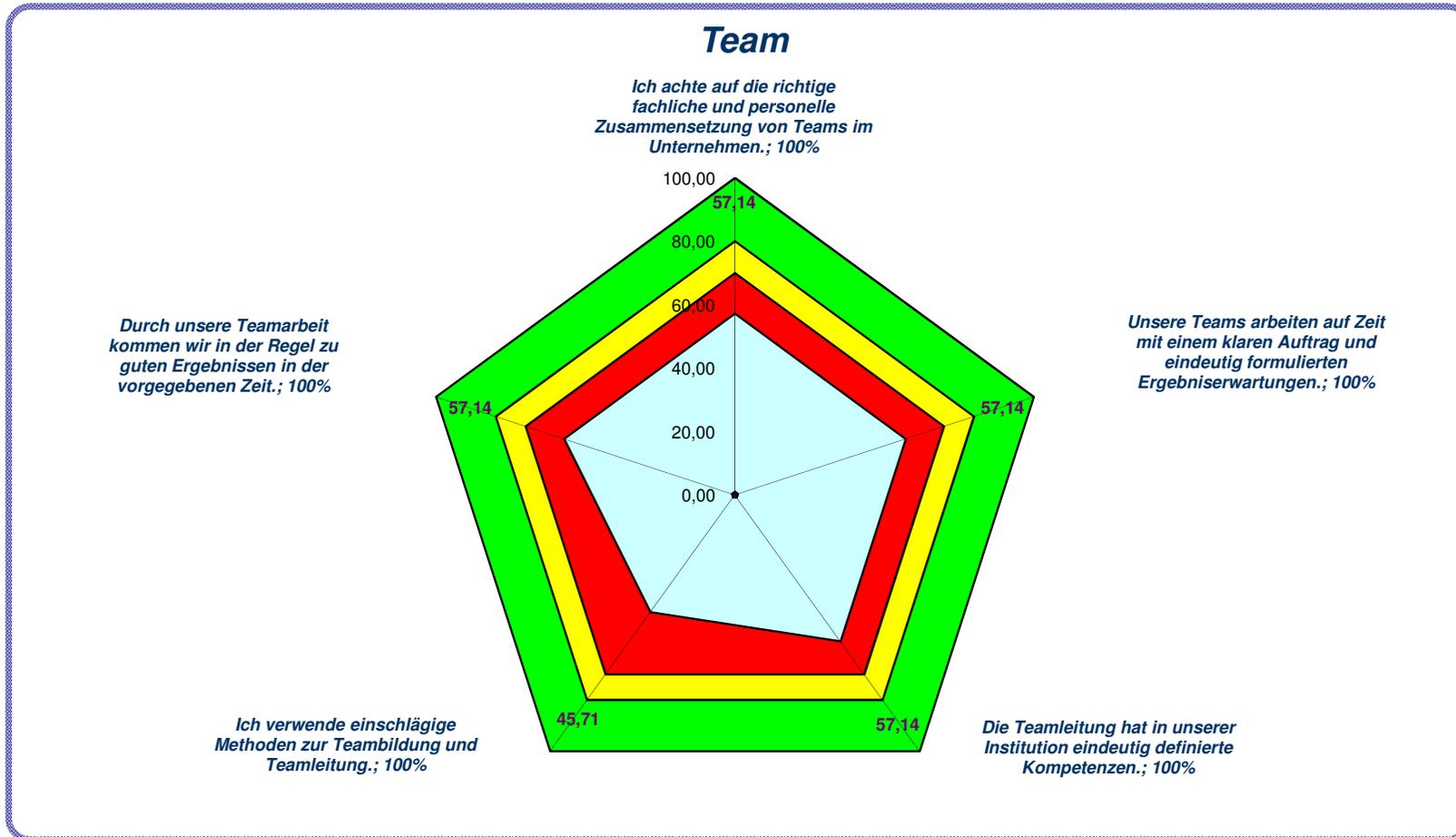
Problemlösefähigkeit





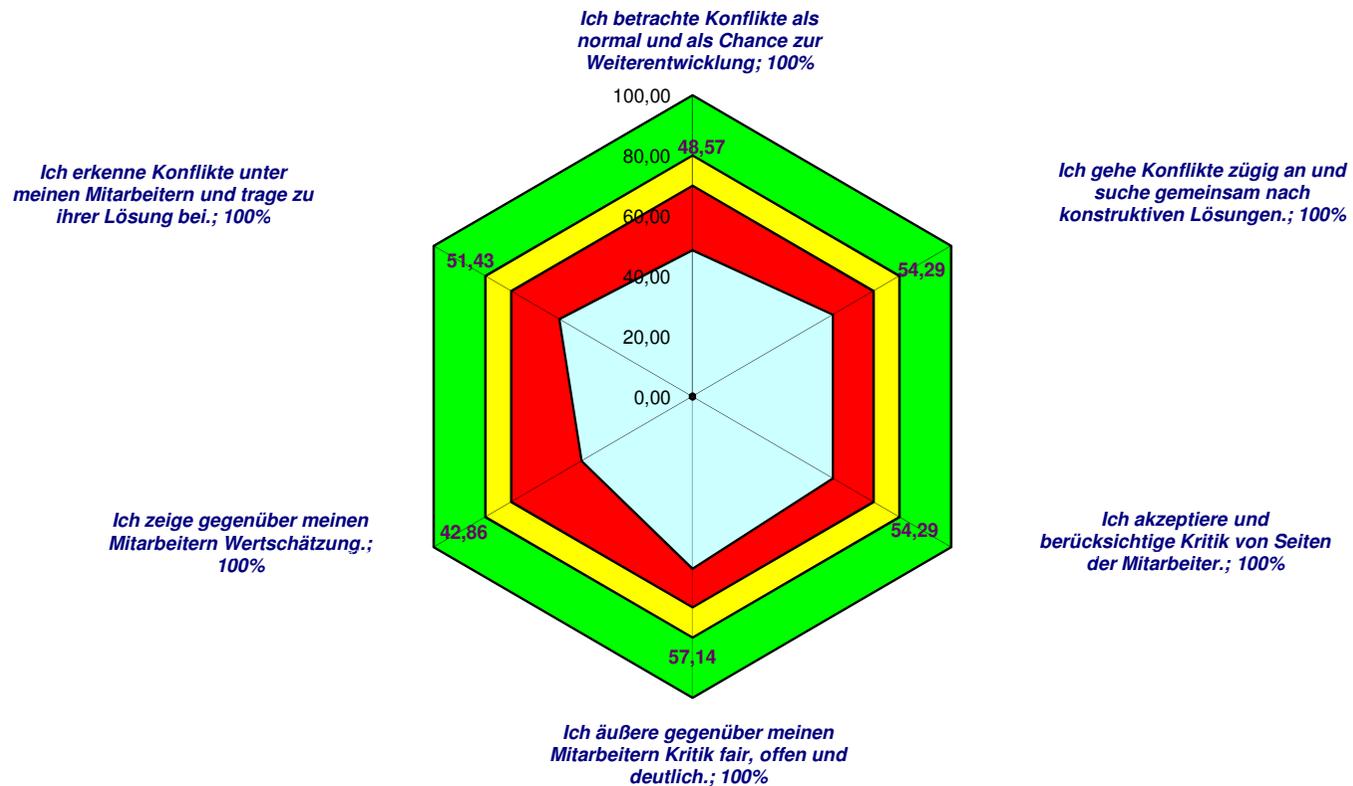
Kommunikation







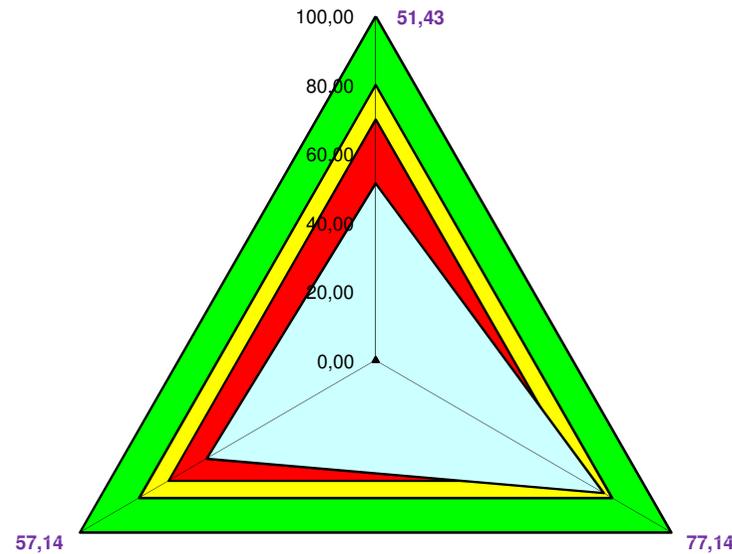
Konflikte





Öffentlichkeitsarbeit

Wir praktizieren eine planvolle und systematische Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.; 100%

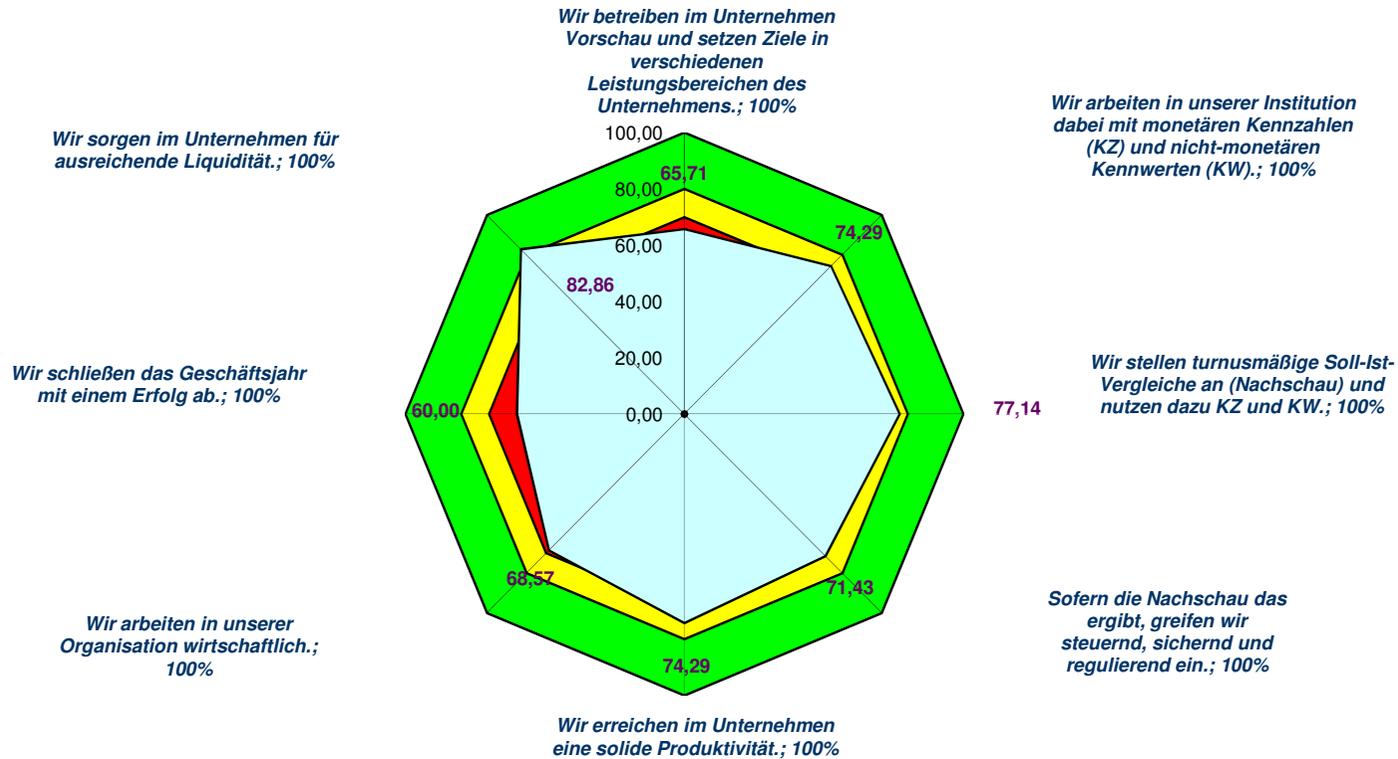


In unserer Außendarstellung gehen wir vom Kunden aus, nicht von uns selbst.; 100%

Im Umfeld und bei Kunden unseres Unternehmens sind wir über persönliche Kontaktpflege gut bekannt und angesehen.; 100%



Finanzen/Controlling





Personalmanagement

