



360° Feedback Report

für

Max Muster

► I. Zur Auswertung

Entscheidend ist, wie Sie auf andere wirken!

Ziel des 360° Feedbacks ist es, Ihnen Möglichkeiten und Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung Ihrer Führungsqualitäten aufzuzeigen. Bitte bedenken Sie beim Lesen dieser Auswertung, dass die Bewertungen allein die Wahrnehmungen der Feedbackgeber wiedergeben. Betrachten Sie die Bewertungen bitte nicht als objektive Fakten zu Ihrer Person! Ihr persönlicher Nutzen aus dem Feedback wird größer, wenn Sie die Ergebnisse mit Ihren Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern diskutieren. Die Ergebnisse beziehen sich ausschließlich auf Wahrnehmungen in Ihrem Arbeitsumfeld und sollten nicht ohne Weiteres auf Ihr persönliches privates Umfeld übertragen werden.

Inhalte der Auswertung

Diese Auswertung soll Sie dabei unterstützen, Ihre Stärken und Entwicklungspotenziale zu erkennen und richtig einzusetzen bzw. zu entwickeln. Sie gliedert sich dabei in die nachfolgenden Bereiche:

I. Zur Auswertung

Was sind die Inhalte meiner Auswertung?

II. Dimensionen im Überblick

Welche Durchschnittsergebnisse habe ich bei den 22 Dimensionen?

III. Selbstbild vs. Fremdbild

Welche Differenzen gibt es zwischen der durchschnittlichen Wahrnehmung von anderen und meiner Selbsteinschätzung?

IV. Streubreite der Einschätzungen

Wie stark streuen die Einschätzungen meiner Mitarbeiter, Kollegen und Kunden?

V. Top 5 & Low 5 je Feedbackgebergruppe (nach Dimension)

Welches sind die 5 am besten und am schlechtesten beurteilten Dimensionen aus Sicht meiner unterschiedlichen Feedbackgebergruppen?

VI. Top 10 & Low 10 nach Items

Bei welchen Fragen wurde ich am höchsten bzw. am niedrigsten eingeschätzt?

VII. Gesamtübersicht - Wichtigkeit und Wahrnehmung

Welche Dimensionen werden als wichtig für mich angesehen und wie werde ich dazu eingeschätzt?

VIII. Wichtigkeit und Wahrnehmung des Feedbacknehmers

Wie wichtig schätzen meine Feedbackgeber die Dimensionen für meine Funktion ein und wie werde ich in diesen Dimensionen wahrgenommen?

IX. Offene Fragen

Welche Stärken und Entwicklungspotenziale gibt es, die sich in den Kompetenzen nicht widerspiegeln?

X. Persönliche Entwicklungsplanung

Wie kann ich mit den Ergebnissen arbeiten bzw. mich auf die Gespräche vorbereiten?

XI. Dimensionen und Items

Welche Items gehören zu welcher Dimension?

XII. Übersicht der eingeladenen Feedbackgeber

Welche Feedbackgeber hatte ich eingeladen, ein Feedback für mich abzugeben?

► I. Zur Auswertung

Skala

Alle Aussagen des Fragebogens wurden auf einer sechsstufigen Skala eingeschätzt. Ihre Feedbackgeber hatten zudem die Möglichkeit durch ein weiteres Ankreuzfeld Aussagen als "nicht beobachtbar" zu markieren. Im Einzelnen gibt es folgende Abstufungen:

1: stark verbesserungsbedürftig

3: entspricht den Anforderungen

5: deutlich über den Anforderungen

2: verbesserungsbedürftig

4: leicht über den Anforderungen

6: herausragend






Dimensionen & Items

Die Auswertung des 360° Feedbacks basiert auf dem Fragebogen, den Sie, Ihr Vorgesetzter, Ihre Kollegen, Mitarbeiter und Kunden ausgefüllt haben (die Dimensionen und Fragen finden Sie im Anhang dieser Mappe). In diesem Fragebogen wurden 66 Items zu folgenden 22 Dimensionen eingeschätzt:

- **Richtungweisende Führung**
- **Überzeugungskraft**
- **Teamarbeit**
- **Motivation**
- **Coach und Entwickler**
- **Förderer des Wandels**
- **Qualitätsorientierung**
- **Kundenorientierung**
- **Ergebnisorientierung**
- **Beziehungsmanagement**
- **Konfliktmanagement**
- **Netzwerkbildung**
- **Sprache und Ausdruck**
- **Pflege offener Kommunikation**
- **Aktives Zuhören**
- **Fachlich-organisatorische Kenntnisse**
- **Integrität**
- **Anpassungsfähigkeit**
- **Selbstentwicklung**
- **Analytische Fähigkeiten**
- **Planung**
- **Managementeffizienz**

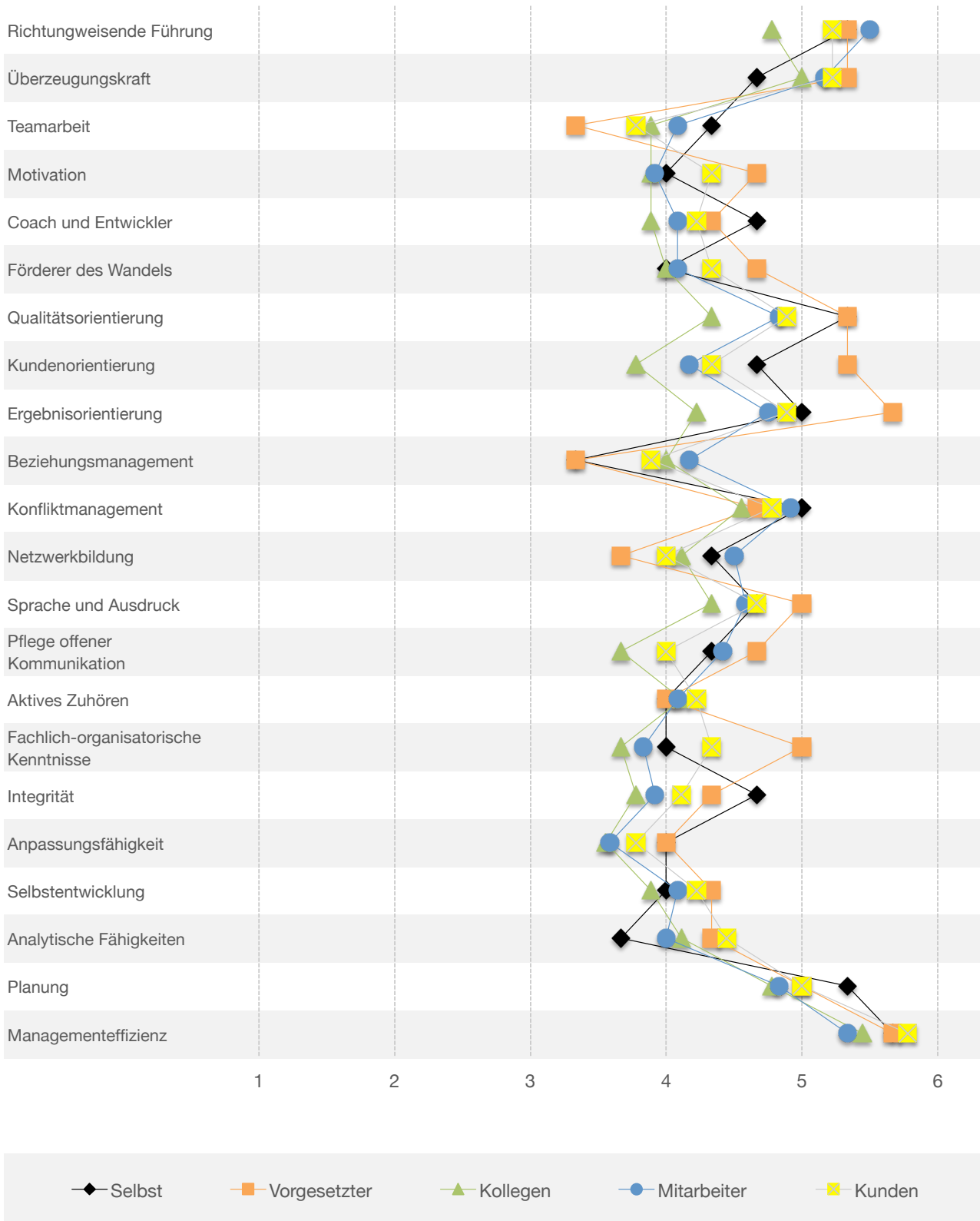
Anzahl Ihrer Feedbackgeber

Im Bericht werden die jeweiligen Feedbackgebergruppen nach dem hier verwendeten Farbcode gekennzeichnet. An der Befragung zu Ihrer Person nahmen nachfolgende Feedbackgeber teil:

	1 Selbsteinschätzung
	1 von 1 Vorgesetzter
	3 von 4 Kollegen
	4 von 6 Mitarbeiter
	3 von 3 Kunden

Hinweis: Damit der Report besser lesbar ist, wurde darauf verzichtet, Mitarbeiterinnen, Kolleginnen und Vorgesetzte gesondert anzusprechen.

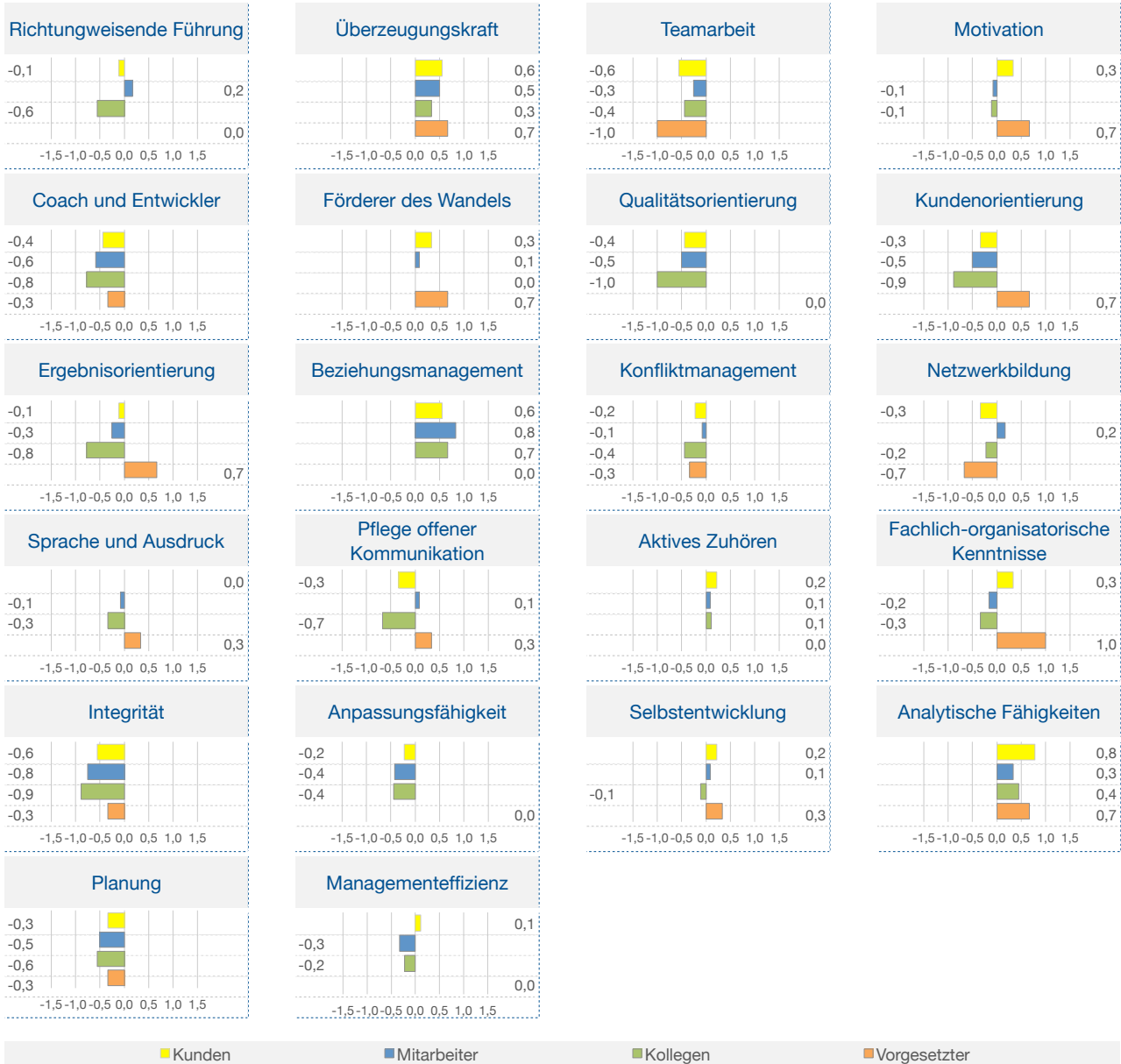
▶ II. Dimensionen im Überblick



III. Selbstbild vs. Fremdbild

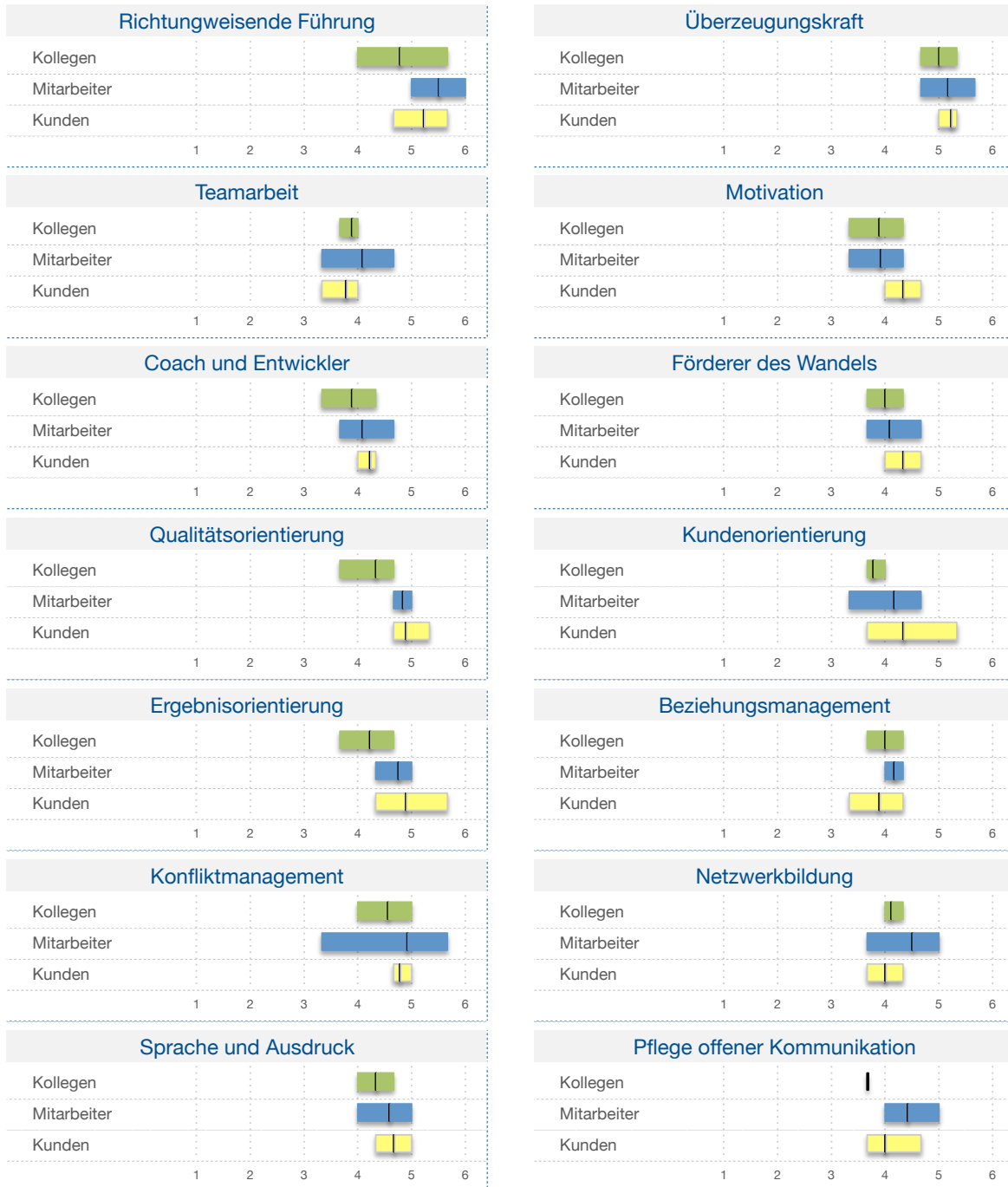
Dieser Abschnitt der Auswertung zeigt Ihnen die Differenzen zwischen Ihrer Selbsteinschätzung und der durchschnittlichen Bewertung der unterschiedlichen Feedbackgebergruppen. Sie erkennen, welche Ihrer Stärken und Schwächen durch Ihre Umgebung tatsächlich wahrgenommen werden. Zudem erhalten Sie Informationen, welche Stärken Sie noch stärker positionieren sollten, bzw. wo u.U. bisher nicht wahrgenommener Entwicklungsbedarf liegt. Achten Sie bitte besonders auf Abweichungen >1 (Feedbackgeber bewerten Sie besser) und <-1 (Feedbackgeber bewerten Sie schlechter). Für die Interpretation ist zusätzlich das Durchschnittsniveau wichtig. Dies ist im Überblick dargestellt. Die folgenden Interpretationshilfen sollen Ihnen helfen:

- sichtbare Stärken: geringes Delta; Selbst- und Fremdbild auf hohem Niveau
- unbewusste Stärken: Selbstbild niedrig; Fremdbild hoch (großes positives Delta)
- bekannte Schwächen: geringes Delta; Selbst- und Fremdbild auf niedrigem Niveau
- unbewusste Schwächen: Selbstbild hoch; Fremdbild niedrig (großes negatives Delta)



► IV. Streubreite der Einschätzungen

Dieser Abschnitt stellt die Streubreite der Einschätzungen aller Feedbackgeber für die jeweilige Dimension dar. Es wird Ihnen die beste und die kritischste Einschätzung je Dimension angezeigt sowie der Mittelwert (schwarzer Balken), der sich aus den Einschätzungen ergibt. Eine geringe Streubreite steht für ein homogenes Meinungsbild der Befragten, während eine große Streubreite auf kontroverse Einschätzungen hinweist.



Streubreite: Kollegen

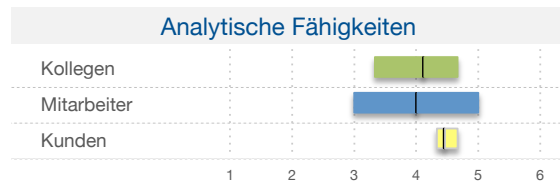
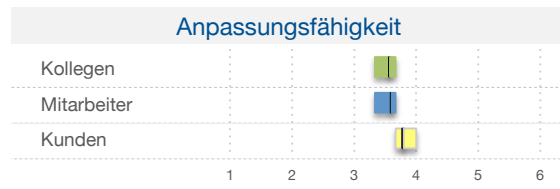
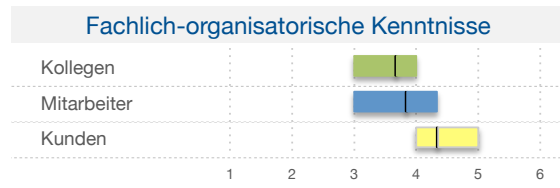
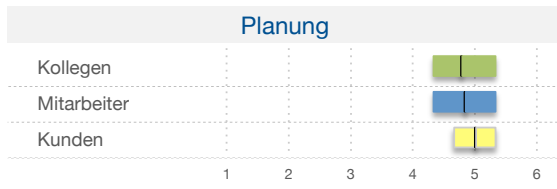
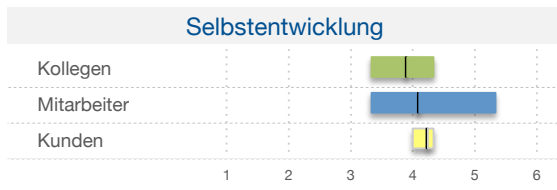
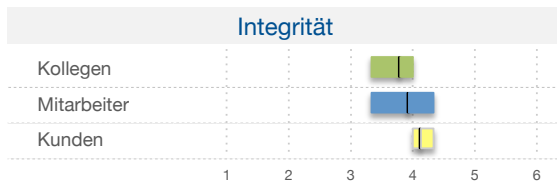


Streubreite: Mitarbeiter



Streubreite: Kunden

► IV. Streubreite der Einschätzungen



Streubreite: Kollegen



Streubreite: Mitarbeiter



Streubreite: Kunden

► V. Top 5 & Low 5 je Feedbackgebergruppe (nach Dimension)

In diesem Teil sehen Sie die 5 besten Mittelwerte Ihrer Feedbackgebergruppen in den 22 Dimensionen. Außerdem sind die besten 5 Durchschnittswerte für alle Feedbackgeber dargestellt.

Top 5

	Alle Feedbackgeber	Selbst	Vorgesetzter	Kollegen	Mitarbeiter	Kunden
Richtungweisende Führung	5,21	5,33	5,33	4,77	5,50	5,22
Überzeugungskraft	5,15		5,33	5,00	5,16	5,22
Teamarbeit						
Motivation						
Coach und Entwickler						
Förderer des Wandels						
Qualitätsorientierung	4,75	5,33	5,33		4,83	4,88
Kundenorientierung			5,33			
Ergebnisorientierung		5,00	5,66			4,88
Beziehungsmanagement						
Konfliktmanagement	4,75	5,00		4,55	4,91	
Netzwerkbildung						
Sprache und Ausdruck						
Pflege offener Kommunikation						
Aktives Zuhören						
Fachlich-organisatorische Kenntnisse						
Integrität						
Anpassungsfähigkeit						
Selbstentwicklung						
Analytische Fähigkeiten						
Planung	4,87	5,33		4,77	4,83	5,00
Managementeffizienz	5,51	5,66	5,66	5,44	5,33	5,77

► V. Top 5 & Low 5 je Feedbackgebergruppe (nach Dimension)

In diesem Teil sehen Sie die 5 schlechtesten Mittelwerte Ihrer Feedbackgebergruppen in den 22 Dimensionen. Außerdem sind die schlechtesten 5 Durchschnittswerte für alle Feedbackgeber dargestellt.

Low 5

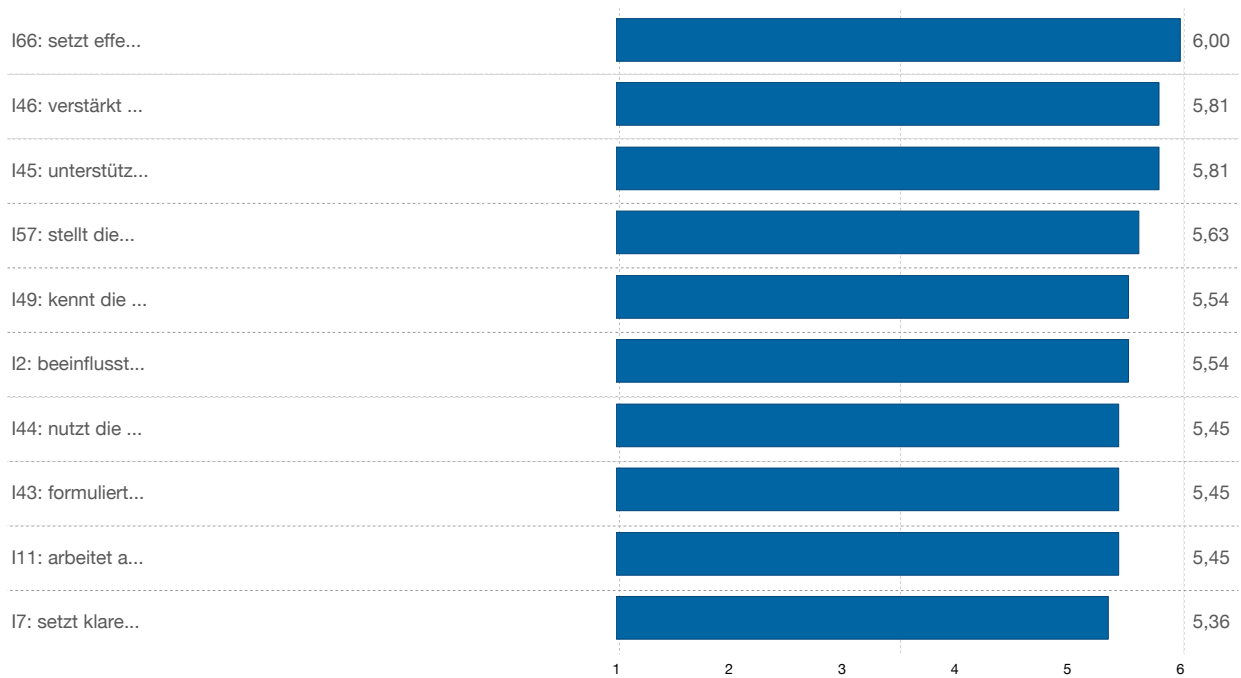
	Alle Feedbackgeber	Selbst	Vorgesetzter	Kollegen	Mitarbeiter	Kunden
Richtungsweisende Führung						
Überzeugungskraft						
Teamarbeit	3,87		3,33			3,77
Motivation		4,00			3,91	
Coach und Entwickler						
Förderer des Wandels		4,00				
Qualitätsorientierung						
Kundenorientierung				3,77		
Ergebnisorientierung						
Beziehungsmanagement	3,96	3,33	3,33			3,88
Konfliktmanagement						
Netzwerkbildung			3,66			4,00
Sprache und Ausdruck						
Pflege offener Kommunikation				3,66		4,00
Aktives Zuhören		4,00	4,00			
Fachlich-organisatorische Kenntnisse	4,03	4,00		3,66	3,83	
Integrität	3,96			3,77	3,91	
Anpassungsfähigkeit	3,66	4,00	4,00	3,55	3,58	3,77
Selbstentwicklung		4,00				
Analytische Fähigkeiten		3,66			4,00	
Planung						
Managementeffizienz						

Hinweis: Wenn es Überschneidungen in den Werten für die besten und die schlechtesten 5 Werte gibt, dann werden diese nur bei den besten 5 Werten dargestellt. So kann es vorkommen, dass Sie im Bereich der schlechtesten Low 5 nur 3 oder 4 Werte dargestellt bekommen.

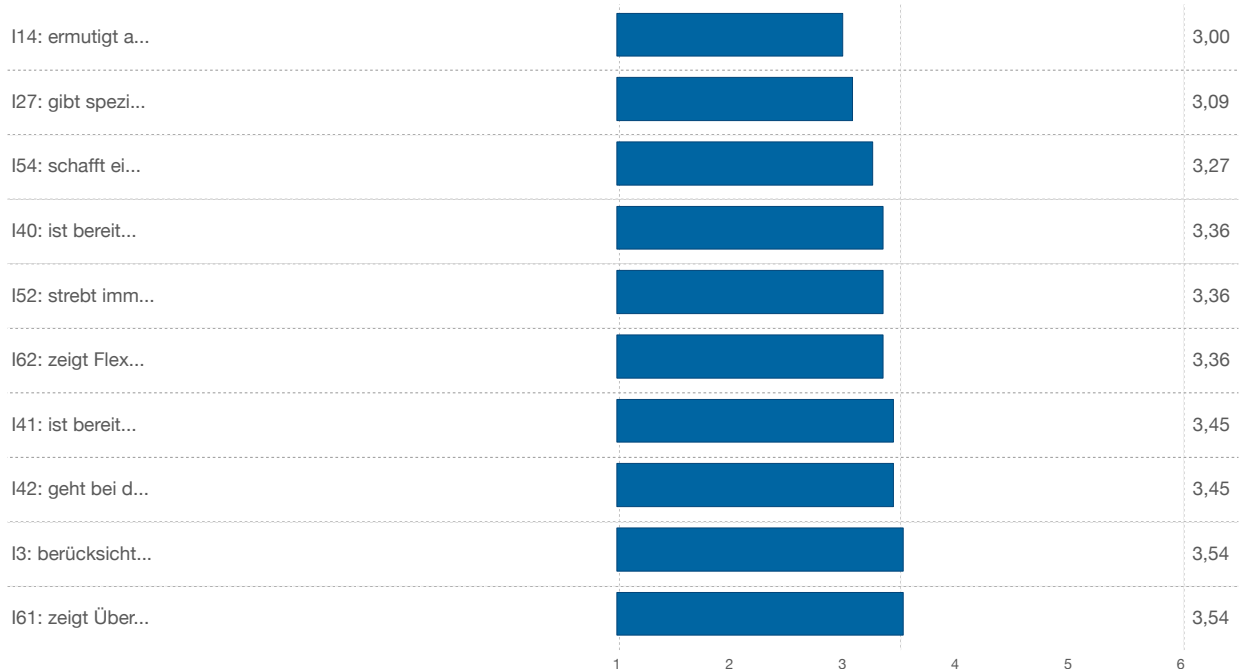
▶ VI. Top 10 & Low 10 nach Items

In diesem Teil sehen Sie jeweils die 5 der 66 Items bei denen Sie durchschnittlich die höchsten bzw. die niedrigsten Einschätzungen von Ihren Feedbackgebern erhalten haben. Ihre Selbsteinschätzung ist dabei nicht mit eingerechnet.

Top 10 Items



Low 10 Items



► VII. Gesamtübersicht - Wichtigkeit und Wahrnehmung

In dieser zusammenfassenden Darstellung sehen Sie auf einem Blick, welche Kompetenzen für Ihre Funktion als sehr wichtig erachtet werden und inwieweit Ihr wahrgenommenes Führungsverhalten aus Sicht der Feedbackgeber den Anforderungen entspricht.



- | | |
|---|--|
| ■ Richtungsweisende Führung (Wi: 2,3 / Wa: 2,1) | ◆ Überzeugungskraft (Wi: 1,5 / Wa: 3,0) |
| ▲ Teamarbeit (Wi: 3,0 / Wa: 2,8) | ⊠ Motivation (Wi: 2,5 / Wa: 3,0) |
| ⊠ Coach und Entwickler (Wi: 2,3 / Wa: 2,1) | ● Förderer des Wandels (Wi: 1,8 / Wa: 1,8) |
| ⊠ Qualitätsorientierung (Wi: 1,7 / Wa: 2,0) | ○ Kundenorientierung (Wi: 1,7 / Wa: 1,7) |
| □ Ergebnisorientierung (Wi: 1,5 / Wa: 1,5) | ◇ Beziehungsmanagement (Wi: 1,8 / Wa: 2,5) |
| △ Konfliktmanagement (Wi: 1,2 / Wa: 1,8) | × Netzwerkbildung (Wi: 1,5 / Wa: 2,3) |
| × Sprache und Ausdruck (Wi: 1,4 / Wa: 1,9) | + Pflege offener Kommunikation (Wi: 2,2 / Wa: 2,5) |
| — Aktives Zuhören (Wi: 2,4 / Wa: 2,4) | ■ Fachlich-organisatorische Kenntnisse (Wi: 2,2 / Wa: 1,5) |
| ■ Integrität (Wi: 2,3 / Wa: 1,4) | ◇ Anpassungsfähigkeit (Wi: 1,9 / Wa: 1,5) |
| ▲ Selbstentwicklung (Wi: 1,5 / Wa: 2,0) | × Analytische Fähigkeiten (Wi: 1,5 / Wa: 2,0) |
| × Planung (Wi: 1,2 / Wa: 1,5) | ■ Managementeffizienz (Wi: 1,1 / Wa: 1,5) |

Skala Wi = Wichtigkeit: 1=wichtig; 2=sehr wichtig; 3=sehr wichtig
 Wa = Wahrnehmung: 1=noch am ehesten verbesserungsbedürftig; 2=entspricht den oder ist leicht über den Anforderungen; 3=deutlich über den Anforderungen

► VIII. Wichtigkeit und Wahrnehmung des Feedbacknehmers

Dieser Abschnitt der Auswertung zeigt Ihnen in der linken Spalte, wie wichtig jede Dimension für Ihre Funktion von Ihnen eingeschätzt wird.

Die Verteilung erfolgte unter folgender Rahmenbedingung: Es wurden mindestens 3 und maximal 9 Dimensionen mit "am wichtigsten" und nicht mehr als 9 Dimensionen mit "sehr wichtig" bewertet.

Die rechte Spalte zeigt Ihnen Ihre eigene Wahrnehmung bei diesen 22 Dimensionen, bezogen auf Ihr Gesamtniveau.

Die Verteilung erfolgte unter folgenden Rahmenbedingungen: Es wurde mindestens 3 mal „verbesserungsbedürftig“ ausgewählt sowie höchstens 9 mal „deutlich über den Anforderungen“ und „entspricht den Anforderungen oder leicht über den Anforderungen“.

Achten Sie besonders auf die Ergebnisse bei "Wahrnehmung" in der Spalte "Noch am ehesten verbesserungsbedürftig", insbesondere in den Fällen, in denen die Dimension gleichzeitig bei der Einschätzung der "Wichtigkeit" mit "Am wichtigsten" oder "Sehr wichtig" eingeschätzt wurde.

Selbsteinschätzung des Feedbacknehmers

Wichtigkeit für die Funktion des Feedbacknehmers			Dimensionen	Wahrnehmung des Feedbacknehmers		
am wichtigsten	sehr wichtig	wichtig		noch am ehesten verbesserungsbedürftig	entspricht den oder ist leicht über den Anforderungen	deutlich über den Anforderungen
1			Richtungweisende Führung			1
	1		Überzeugungskraft		1	
1			Teamarbeit			1
	1		Motivation			1
1			Coach und Entwickler			1
		1	Förderer des Wandels		1	
		1	Qualitätsorientierung	1		
	1		Kundenorientierung		1	
1			Ergebnisorientierung	1		
1			Beziehungsmanagement			1
1			Konfliktmanagement	1		
1			Netzwerkbildung			1
		1	Sprache und Ausdruck	1		
	1		Pflege offener Kommunikation	1		
	1		Aktives Zuhören		1	
1			Fachlich-organisatorische Kenntnisse	1		
	1		Integrität		1	
	1		Anpassungsfähigkeit		1	
		1	Selbstentwicklung	1		
		1	Analytische Fähigkeiten		1	
1			Planung			1
		1	Managementeffizienz		1	

Farbcodierung für die Spalte "Dimensionen":

- am wichtigsten & noch am ehesten verbesserungsbedürftig
- am wichtigsten & deutlich über den Anforderungen

► VIII. Wichtigkeit und Wahrnehmung des Feedbacknehmers

Dieser Abschnitt der Auswertung zeigt Ihnen in der linken Spalte, wie wichtig jede Dimension für Ihre Funktion von Ihrem Vorgesetzten eingeschätzt wird.

Die Verteilung erfolgte unter folgender Rahmenbedingung: Es wurden mindestens 3 und maximal 9 Dimensionen mit "am wichtigsten" und nicht mehr als 9 Dimensionen mit "sehr wichtig" bewertet.

Die rechte Spalte zeigt Ihnen die Wahrnehmung Ihres Vorgesetzten bei diesen 22 Dimensionen, bezogen auf Ihr Gesamtniveau.

Die Verteilung erfolgte unter folgenden Rahmenbedingungen: Es wurde mindestens 3 mal „verbesserungsbedürftig“ ausgewählt sowie höchstens 9 mal „deutlich über den Anforderungen“ und „entspricht den Anforderungen oder leicht über den Anforderungen“.

Achten Sie besonders auf die Ergebnisse bei "Wahrnehmung" in der Spalte "Noch am ehesten verbesserungsbedürftig", insbesondere in den Fällen, in denen die Dimension gleichzeitig bei der Einschätzung der "Wichtigkeit" mit "Am wichtigsten" oder "Sehr wichtig" eingeschätzt wurde.

Einschätzung des Vorgesetzten

Wichtigkeit für die Funktion des Feedbacknehmers			Dimensionen	Wahrnehmung des Feedbacknehmers		
am wichtigsten	sehr wichtig	wichtig		noch am ehesten verbesserungsbedürftig	entspricht den oder ist leicht über den Anforderungen	deutlich über den Anforderungen
	1		Richtungweisende Führung		1	
		1	Überzeugungskraft			1
1			Teamarbeit			1
1			Motivation			1
	1		Coach und Entwickler	1		
		1	Förderer des Wandels		1	
		1	Qualitätsorientierung		1	
1			Kundenorientierung	1		
	1		Ergebnisorientierung	1		
	1		Beziehungsmanagement			1
		1	Konfliktmanagement	1		
	1		Netzwerkbildung		1	
1	1		Sprache und Ausdruck	1		
1			Pflege offener Kommunikation			1
			Aktives Zuhören			1
	1		Fachlich-organisatorische Kenntnisse		1	
		1	Integrität	1		
		1	Anpassungsfähigkeit		1	
	1		Selbstentwicklung		1	
	1		Analytische Fähigkeiten			1
		1	Planung		1	
		1	Managementeffizienz			1
Farbcodierung für die Spalte "Dimensionen":			am wichtigsten & noch am ehesten verbesserungsbedürftig			
			am wichtigsten & deutlich über den Anforderungen			

► VIII. Wichtigkeit und Wahrnehmung des Feedbacknehmers

Dieser Abschnitt der Auswertung zeigt Ihnen in der linken Spalte, wie wichtig jede Dimension für Ihre Funktion von Ihren Kollegen eingeschätzt wird.

Die Verteilung erfolgte unter folgender Rahmenbedingung: Es wurden mindestens 3 und maximal 9 Dimensionen mit "am wichtigsten" und nicht mehr als 9 Dimensionen mit "sehr wichtig" bewertet.

Die rechte Spalte zeigt Ihnen die Wahrnehmung Ihrer Kollegen bei diesen 22 Dimensionen, bezogen auf Ihr Gesamtniveau.

Die Verteilung erfolgte unter folgenden Rahmenbedingungen: Es wurde mindestens 3 mal „verbesserungsbedürftig“ ausgewählt sowie höchstens 9 mal „deutlich über den Anforderungen“ und „entspricht den Anforderungen oder leicht über den Anforderungen“.

Achten Sie besonders auf die Ergebnisse bei "Wahrnehmung" in der Spalte "Noch am ehesten verbesserungsbedürftig", insbesondere in den Fällen, in denen die Dimension gleichzeitig bei der Einschätzung der "Wichtigkeit" mit "Am wichtigsten" oder "Sehr wichtig" eingeschätzt wurde.

Einschätzung der Kollegen

Wichtigkeit für die Funktion des Feedbacknehmers			Dimensionen	Wahrnehmung des Feedbacknehmers		
am wichtigsten	sehr wichtig	wichtig		noch am ehesten verbesserungsbedürftig	entspricht den oder ist leicht über den Anforderungen	deutlich über den Anforderungen
1	2		Richtungweisende Führung	1	1	1
	2	1	Überzeugungskraft			3
3			Teamarbeit		1	2
3			Motivation			3
2	1		Coach und Entwickler		2	1
1	2		Förderer des Wandels		2	1
1	1	1	Qualitätsorientierung		2	1
	1	2	Kundenorientierung		3	
1		2	Ergebnisorientierung	2		1
	2	1	Beziehungsmanagement		2	1
		3	Konfliktmanagement		3	
	1	2	Netzwerkbildung		3	
		3	Sprache und Ausdruck		3	
1	2		Pflege offener Kommunikation		2	1
1	1	1	Aktives Zuhören		2	1
1	2		Fachlich-organisatorische Kenntnisse	3		
1	2		Integrität	3		
1	2		Anpassungsfähigkeit	3		
		3	Selbstentwicklung	1	1	1
	1	2	Analytische Fähigkeiten	1	2	
		3	Planung	3		
		3	Managementeffizienz	3		
Farbcodierung für die Spalte "Dimensionen":			am wichtigsten & noch am ehesten verbesserungsbedürftig			
			am wichtigsten & deutlich über den Anforderungen			

► VIII. Wichtigkeit und Wahrnehmung des Feedbacknehmers

Dieser Abschnitt der Auswertung zeigt Ihnen in der linken Spalte, wie wichtig jede Dimension für Ihre Funktion von Ihren Mitarbeitern eingeschätzt wird.

Die Verteilung erfolgte unter folgender Rahmenbedingung: Es wurden mindestens 3 und maximal 9 Dimensionen mit "am wichtigsten" und nicht mehr als 9 Dimensionen mit "sehr wichtig" bewertet.

Die rechte Spalte zeigt Ihnen die Wahrnehmung Ihrer Mitarbeiter bei diesen 22 Dimensionen, bezogen auf Ihr Gesamtniveau.

Die Verteilung erfolgte unter folgenden Rahmenbedingungen: Es wurde mindestens 3 mal „verbesserungsbedürftig“ ausgewählt sowie höchstens 9 mal „deutlich über den Anforderungen“ und „entspricht den Anforderungen oder leicht über den Anforderungen“.

Achten Sie besonders auf die Ergebnisse bei "Wahrnehmung" in der Spalte "Noch am ehesten verbesserungsbedürftig", insbesondere in den Fällen, in denen die Dimension gleichzeitig bei der Einschätzung der "Wichtigkeit" mit "Am wichtigsten" oder "Sehr wichtig" eingeschätzt wurde.

Einschätzung der Mitarbeiter

Wichtigkeit für die Funktion des Feedbacknehmers			Dimensionen	Wahrnehmung des Feedbacknehmers		
am wichtigsten	sehr wichtig	wichtig		noch am ehesten verbesserungsbedürftig	entspricht den oder ist leicht über den Anforderungen	deutlich über den Anforderungen
2	1	1	Richtungweisende Führung	1	2	1
	2	2	Überzeugungskraft			4
4			Teamarbeit			4
1	1	2	Motivation			4
	4		Coach und Entwickler		3	1
	2	2	Förderer des Wandels	3	1	
1	2	1	Qualitätsorientierung	2	1	1
	2	2	Kundenorientierung	1	3	
	2	2	Ergebnisorientierung	2	2	
2		2	Beziehungsmanagement	1		3
	2	2	Konfliktmanagement		4	
	2	2	Netzwerkbildung		1	3
	2	2	Sprache und Ausdruck		3	1
1	1	2	Pflege offener Kommunikation		2	2
2	2		Aktives Zuhören		3	
1	3		Fachlich-organisatorische Kenntnisse	2		2
3	1		Integrität	1	2	1
1	2	1	Anpassungsfähigkeit	1	2	1
	3	1	Selbstentwicklung	1	1	2
	1	3	Analytische Fähigkeiten	1	2	1
1		3	Planung	2		2
	1	3	Managementeffizienz	2	2	
Farbcodierung für die Spalte "Dimensionen":			am wichtigsten & noch am ehesten verbesserungsbedürftig			
			am wichtigsten & deutlich über den Anforderungen			

► VIII. Wichtigkeit und Wahrnehmung des Feedbacknehmers

Dieser Abschnitt der Auswertung zeigt Ihnen in der linken Spalte, wie wichtig jede Dimension für Ihre Funktion von Ihren Kunden eingeschätzt wird.

Die Verteilung erfolgte unter folgender Rahmenbedingung: Es wurden mindestens 3 und maximal 9 Dimensionen mit "am wichtigsten" und nicht mehr als 9 Dimensionen mit "sehr wichtig" bewertet.

Die rechte Spalte zeigt Ihnen die Wahrnehmung Ihrer Kunden bei diesen 22 Dimensionen, bezogen auf Ihr Gesamtniveau.

Die Verteilung erfolgte unter folgenden Rahmenbedingungen: Es wurde mindestens 3 mal „verbesserungsbedürftig“ ausgewählt sowie höchstens 9 mal „deutlich über den Anforderungen“ und „entspricht den Anforderungen oder leicht über den Anforderungen“.

Achten Sie besonders auf die Ergebnisse bei "Wahrnehmung" in der Spalte "Noch am ehesten verbesserungsbedürftig", insbesondere in den Fällen, in denen die Dimension gleichzeitig bei der Einschätzung der "Wichtigkeit" mit "Am wichtigsten" oder "Sehr wichtig" eingeschätzt wurde.

Einschätzung der Kunden

Wichtigkeit für die Funktion des Feedbacknehmers			Dimensionen	Wahrnehmung des Feedbacknehmers		
am wichtigsten	sehr wichtig	wichtig		noch am ehesten verbesserungsbedürftig	entspricht den oder ist leicht über den Anforderungen	deutlich über den Anforderungen
1	2		Richtungweisende Führung		2	1
	1	2	Überzeugungskraft			3
3			Teamarbeit		1	2
3			Motivation			3
1	2		Coach und Entwickler	1	1	1
1	1	1	Förderer des Wandels		3	
	1	2	Qualitätsorientierung		3	
1	1	1	Kundenorientierung	1	2	
	1	2	Ergebnisorientierung	2		1
	2	1	Beziehungsmanagement		1	2
		3	Konfliktmanagement	1	2	
	2	1	Netzwerkbildung		3	
	1	2	Sprache und Ausdruck	1	2	
1	2		Pflege offener Kommunikation		1	2
2		1	Aktives Zuhören		1	2
	3		Fachlich-organisatorische Kenntnisse	2	1	
1	1	1	Integrität	3		
	2	1	Anpassungsfähigkeit	2	1	
	1	2	Selbstentwicklung	1	2	
	2	1	Analytische Fähigkeiten	1	1	1
		3	Planung	2	1	
		3	Managementeffizienz	2		1
Farbcodierung für die Spalte "Dimensionen":			am wichtigsten & noch am ehesten verbesserungsbedürftig			
			am wichtigsten & deutlich über den Anforderungen			

► VIII. Wichtigkeit und Wahrnehmung des Feedbacknehmers

Dieser Abschnitt der Auswertung zeigt Ihnen in der linken Spalte, wie wichtig jede Dimension für Ihre Funktion von Ihren Feedbackgebern eingeschätzt wird.

Die Verteilung erfolgte unter folgender Rahmenbedingung: Es wurden mindestens 3 und maximal 9 Dimensionen mit "am wichtigsten" und nicht mehr als 9 Dimensionen mit "sehr wichtig" bewertet.

Die rechte Spalte zeigt Ihnen die Wahrnehmung Ihrer Feedbackgeber bei diesen 22 Dimensionen, bezogen auf Ihr Gesamtniveau.

Die Verteilung erfolgte unter folgenden Rahmenbedingungen: Es wurde mindestens 3 mal „verbesserungsbedürftig“ ausgewählt sowie höchstens 9 mal „deutlich über den Anforderungen“ und „entspricht den Anforderungen oder leicht über den Anforderungen“.

Achten Sie besonders auf die Ergebnisse bei "Wahrnehmung" in der Spalte "Noch am ehesten verbesserungsbedürftig", insbesondere in den Fällen, in denen die Dimension gleichzeitig bei der Einschätzung der "Wichtigkeit" mit "Am wichtigsten" oder "Sehr wichtig" eingeschätzt wurde.

Einschätzung aller Feedbackgeber (exkl. Selbsteinschätzung)

Wichtigkeit für die Funktion des Feedbacknehmers			Dimensionen	Wahrnehmung des Feedbacknehmers		
am wichtigsten	sehr wichtig	wichtig		noch am ehesten verbesserungsbedürftig	entspricht den oder ist leicht über den Anforderungen	deutlich über den Anforderungen
4	6	1	Richtungweisende Führung	2	6	3
	5	6	Überzeugungskraft			11
11			Teamarbeit		2	9
8	1	2	Motivation			11
3	8		Coach und Entwickler	2	6	3
2	5	4	Förderer des Wandels	3	7	1
2	4	5	Qualitätsorientierung	2	7	2
2	4	5	Kundenorientierung	3	8	
1	4	6	Ergebnisorientierung	7	2	2
2	5	4	Beziehungsmanagement	1	3	7
	2	9	Konfliktmanagement	2	9	
	6	5	Netzwerkbildung		8	3
	4	7	Sprache und Ausdruck	2	8	1
4	5	2	Pflege offener Kommunikation		5	6
6	3	2	Aktives Zuhören		6	4
2	9		Fachlich-organisatorische Kenntnisse	7	2	2
5	4	2	Integrität	8	2	1
2	6	3	Anpassungsfähigkeit	6	4	1
	5	6	Selbstentwicklung	3	5	3
	5	6	Analytische Fähigkeiten	3	5	3
1		10	Planung	7	2	2
	1	10	Managementeffizienz	7	2	2
Farbcodierung für die Spalte "Dimensionen":			am wichtigsten & noch am ehesten verbesserungsbedürftig			
			am wichtigsten & deutlich über den Anforderungen			

▶ IX. Offene Fragen

Diese Dinge sollten Sie unbedingt beibehalten:

offen kritische Haltung, Motivation, Leidenschaft, Offenheit im direktem Kontakt (Vorgesetzte/r)

Ich finde, du solltest deine nette und lustige Art beibehalten. Vielen Dank auch für deinen Einsatz und deine Flexibilität im Projekt XY (Kollege/in)

Die Zusammenarbeit macht wirklich Spaß mit Dir! (Kollege/in)

Ich schätze Deine Bereitschaft und Offenheit im kollegialen Feedback sehr, ebenso Deine Neugier und die Bereitschaft Dich auf Neues einzulassen sehr! In größeren Runden habe ich den Eindruck, dass Du Dich sehr gut positionierst, Dein Wissen und Deine Kompetenz einbringst, mutig bist, Dinge voran bringst und Durchsetzungsstärke besitzt. (Mitarbeiter/in)

Mit deiner Begeisterung, deinem Lern-/Entwicklungswillen und Ehrgeiz, deiner Klarheit der Worte, deiner Präsenz und Professionalität vor Kunden und deinem Fokus auf das Ergebnis wirst du sicher weiterhin Deine Projekte erfolgreich vorantreiben. (Mitarbeiter/in)

Die Arbeit mit dir ist auch einfach super unkompliziert, angenehm und ich freue mich immer, wenn ich eine Mail von dir sehe bzw. dein Name auf unserem Telefon steht. (Mitarbeiter/in)

Diese Dinge sollten Sie beginnen:

Eigene Antriebe erkennen und steuern (Vorgesetzte/r)

Ich glaube, Du kannst Dir und Deiner Kompetenz/Wirkung deutlich mehr selber vertrauen als Du es im Moment tust (Kollege/in)

Etwas mehr Fingerspitzengefühl dafür entwickeln, wo andere in einer Gesprächssituation sind und evtl angepasst agieren (Mitarbeiter/in)

Mit Sicherheit ist hilfreich, dass du schnell Schlüsse ziehst und eine Meinung hast ... pass jedoch auf, dass Du diese nicht zu schnell äuserst... (Mitarbeiter/in)

Diese Dinge sollten Sie unbedingt unterlassen:

nichts (Vorgesetzte/r)

Da fällt mir Stand heute nichts ein (Kollege/in)

► X. Persönliche Entwicklungsplanung

Selbstreflexion

Dieser Abschnitt der Auswertung dient Ihnen zur ersten Reflexion Ihres Feedbacks. Denken Sie bitte über die folgenden Fragen kurz nach.

1. Welche Differenzen zwischen Selbst- u. Fremdbild sind für Sie überraschend groß?

2. Welche der aufgezeigten Differenzen haben Sie erwartet?

3. Welche der aufgezeigten Differenzen haben Sie überrascht?

4. An welchen Differenzen möchten Sie gern arbeiten?

► X. Persönliche Entwicklungsplanung

Entwicklung des Aktionsplans

Legen Sie hier fest, mit welchen Feedbackgebern Sie gezielt ein Gespräch zur Klärung offener Fragen suchen möchten. Die Feedbackgeber können dabei ihre Wahrnehmungen erläutern, mit Beispielen illustrieren und Ihnen erste Hinweise für evtl. Maßnahmen geben.

Mein Gespräch mit...	Termin	Erledigt?
zu besprechende Themen		
Nachbereitung Themen, die ich mit meinem Vorgesetzten besprechen möchte:	Ergebnisse	
	Themen, die ich mit HR besprechen möchte:	
Mein Gespräch mit...	Termin	Erledigt?
zu besprechende Themen		
Nachbereitung Themen, die ich mit meinem Vorgesetzten besprechen möchte:	Ergebnisse	
	Themen, die ich mit HR besprechen möchte:	
Mein Gespräch mit...	Termin	Erledigt?
zu besprechende Themen		
Nachbereitung Themen, die ich mit meinem Vorgesetzten besprechen möchte:	Ergebnisse	
	Themen, die ich mit HR besprechen möchte:	

► X. Persönliche Entwicklungsplanung

Planung von individuellen Maßnahmen

Setzen Sie sich persönliche Ziele und dokumentieren Sie diese! Dazu können Sie die hier aufgeführte Zielbilanz nutzen. Dazu legen Sie zunächst fest, was Sie sich kurz-, mittel- und langfristig vornehmen und welche Maßnahmen Sie zur Zielerreichung planen. Danach setzen Sie sich einen Bilanzstichtag. An diesem Tag überprüfen Sie, was Sie erreicht haben. Wenn Sie möchten, können Sie Ihre Aufzeichnungen auch einem ausgesuchten Kollegen in Kopie geben. Er/Sie hat dann die Aufgabe, Sie zu gegebenem Zeitpunkt an Ihre Vorhaben zu erinnern!

In jedem Fall sollten Sie diese Ideen abschließend mit Ihrem Vorgesetzten besprechen, um die Maßnahmen festzulegen.

Ziele	Zeitraum	Ergebnisse
Kurzfristig		
	in 4-8 Wochen	
Mittelfristig		
	in 4-6 Monaten	
Langfristig		
	in 11-12 Monaten	

► XI. Dimensionen und Items

Richtungweisende Führung

- I1: bestimmt un...
- I23: gibt klare...
- I45: unterstütz...

Überzeugungskraft

- I2: beeinflusst...
- I24: erhält die...
- I46: verstärkt ...

Teamarbeit

- I3: berücksichtigt...
- I25: bildet sta...
- I47: fördert di...

Motivation

- I4: motiviert z...
- I26: schafft ei...
- I48: versteht e...

Coach und Entwickler

- I5: bietet sein...
- I27: gibt spezi...
- I49: kennt die ...

Förderer des Wandels

- I6: ebnet den W...
- I28: tritt für ...
- I50: ermutigt a...

Qualitätsorientierung

- I7: setzt klare...
- I29: verbessert...
- I51: verfolgt m...

Kundenorientierung

- I8: kommt seine...
- I30: sieht Bedü...
- I52: strebt imm...

Ergebnisorientierung

- I9: fördert und...
- I31: unterstrei...
- I53: vermittelt...

Beziehungsmanagement

- I10: behandelt ...
- I32: entwickelt...
- I54: schafft ei...

Konfliktmanagement

- I11: arbeitet a...
- I33: drückt Mei...
- I55: spricht Ko...

Netzwerkbildung

- I12: fördert Ar...
- I34: nutzt auch...
- I56: pflegt Bez...

► XI. Dimensionen und Items

Sprache und Ausdruck

I13: bereitet u...

I35: hat eine k...

I57: stellt die...

Pflege offener Kommunikation

I14: ermutigt a...

I36: gibt ander...

I58: schafft ei...

Aktives Zuhören

I15: achtet akt...

I37: hört sorgf...

I59: stellt kla...

Fachlich-organisatorische Kenntnisse

I16: verfügt üb...

I38: verfügt üb...

I60: wird als k...

Integrität

I17: bildet Ver...

I39: steht jede...

I61: zeigt Über...

Anpassungsfähigkeit

I18: arbeitet e...

I40: ist bereit...

I62: zeigt Flex...

Selbstentwicklung

I19: fordert Rü...

I41: ist bereit...

I63: lernt aus ...

Analytische Fähigkeiten

I20: analysiert...

I42: geht bei d...

I64: trifft zei...

Planung

I21: entwickelt...

I43: formuliert...

I65: fügt die E...

Managementeffizienz














I22: delegiert ...

I44: nutzt die ...

I66: setzt effe...

► XII. Übersicht der eingeladenen Feedbackgeber

Diese Übersicht gibt keinen Aufschluss darüber, welche Ihrer eingeladenen Feedbackgeber Ihnen ein Feedback gegeben haben.

	Franz Chef (Vorgesetzte/r)
	Carmen Kollert (Kollege/in)
	Konrad Kollert (Kollege/in)
	Karsten Kollert (Kollege/in)
	Carina Kollert (Kollege/in)
	Mortiz Meyer (Mitarbeiter/in)
	Melanie Meyer (Mitarbeiter/in)
	Manuela Meyer (Mitarbeiter/in)
	Max Meyer (Mitarbeiter/in)
	Michael Meyer (Mitarbeiter/in)
	Miriam Meyer (Mitarbeiter/in)
	Cordula Kunert (Kunde/in)
	Kasimir Kunert (Kunde/in)
	Knut Kunert (Kunde/in)