

# 360° - Feedback

Persönlicher Auswertungsbericht

**SWISSBENCHMARK**

# Persönlicher Bericht zum 360° - Feedback

vertraulich

## Zielperson

Vorname: Brigitta  
Nachname: Muster  
Funktion: Bereichsleitung  
Erhebungszeitpunkt: November 2005

## Einleitende Bemerkungen zum Bericht

In diesem Bericht sind Ihre persönlichen Ergebnisse zum 360° - Feedback zusammengefasst. Alle Ihre Daten und Ergebnisse aus dem Feedbackprozess werden vertraulich behandelt. Um konkrete Entwicklungsmassnahmen initiieren zu können, empfehlen wir Ihnen, Ihren Vorgesetzten in die Entwicklungsplanung einzubeziehen. Der Einbezug Ihres Vorgesetzten erfolgt jedoch nur auf Ihren ausdrücklichen Wunsch.

Diese Beurteilung dient ausschliesslich der Standortbestimmung sowie der möglichen Weiterentwicklung Ihrer Führungskompetenzen. Die Ergebnisse haben keinen Einfluss auf Selektions- oder Lohnfindungsentscheide.

Dieser Bericht bildet die Grundlage für Ihre persönliche Entwicklungsplanung und besteht aus den folgenden Teilen:

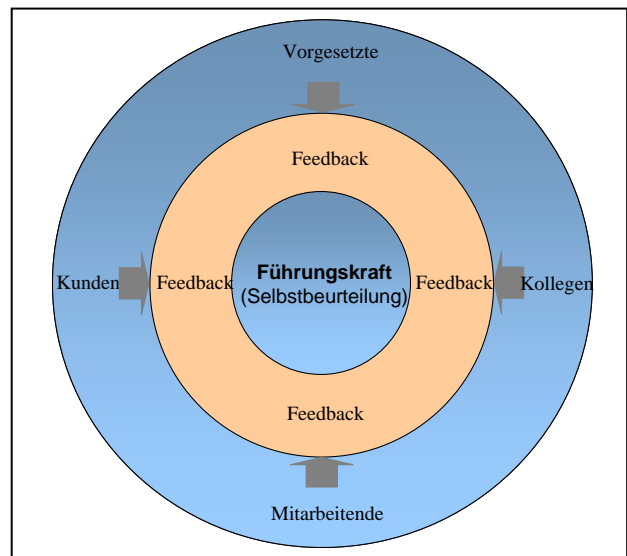
1. Kurzbeschreibung 360° - Feedback
2. Gesamtübersicht
3. Feedback zu den einzelnen Kompetenzen
4. Gesamtbeurteilung
5. Offene Feedbacks
6. Entwicklungsempfehlungen

Führungskompetenzen werden laufend im Alltag und gezielt durch Bildungsmassnahmen weiterentwickelt. Die Ergebnisse und Aussagen aus diesem Bericht sollten daher nach ungefähr zwei Jahren nicht weiterverwendet werden. Eine neue Standortbestimmung wird in diesem Fall notwendig.

### 1. Kurzbeschreibung 360° - Feedback

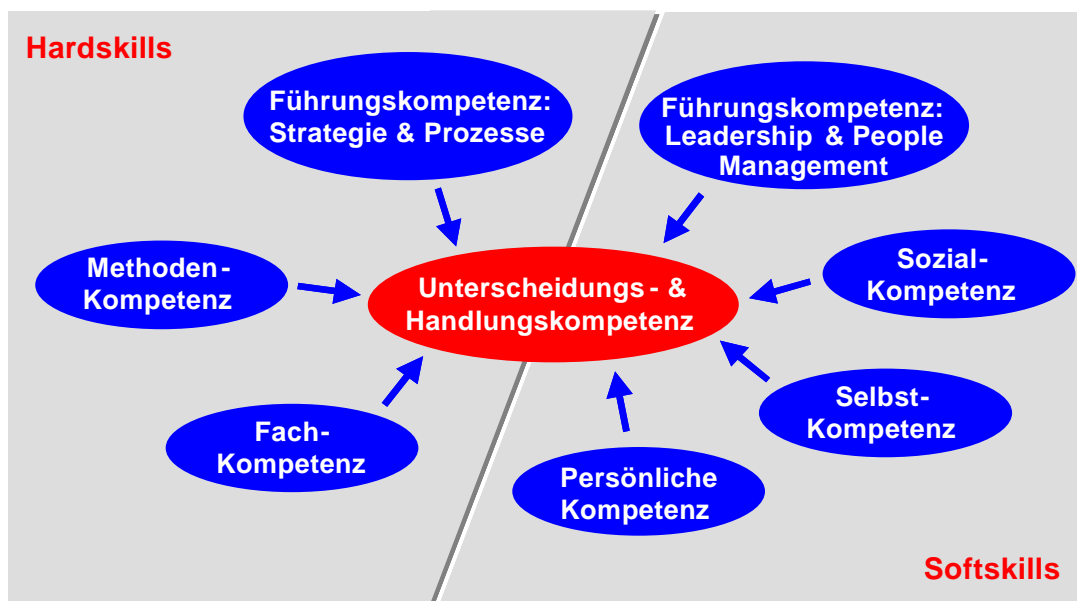
Damit sie als Führungsperson auch in Zukunft Erfolg haben, ist es notwendig, dass Ihre bestehenden Fähigkeiten und Ihr möglicher Entwicklungsbedarf erkannt und weiterentwickelt werden. Das 360° - Feedback ist ein Instrument, welches eine direkte Rückmeldung zu ihren Führungskompetenzen aus Ihrem relevanten Arbeitsumfeld ermöglicht.

Mit den Feedbacks von Ihren Vorgesetzten, Mitarbeitenden, Kolleginnen und Kollegen und möglicherweise auch von internen oder externen Kundinnen oder Kunden lässt sich ein umfassendes und zugleich differenziertes Bild von Ihren Führungskompetenzen herstellen. Zusätzlich kann durch ihre Selbsteinschätzung auch ein Vergleich zwischen Ihrem Selbstbild und dem Fremdbild Ihrer Feedbackgeber durchgeführt werden.

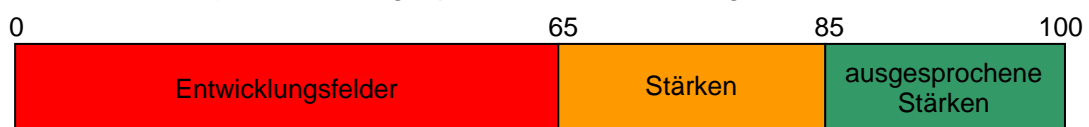


Die Rückmeldungen Ihrer Feedbackgeber erhalten Sie – mit Ausnahme derjenigen des Vorgesetzten – in anonymisierter Form. Die Anonymität der Feedbackgeber ist durch die Verwendung von Mittelwerten in diesem Feedbackbericht sowie durch den Einbezug eines externen Unternehmens, welches die Umfrage wie auch die Auswertung der Daten durchführte, sichergestellt.

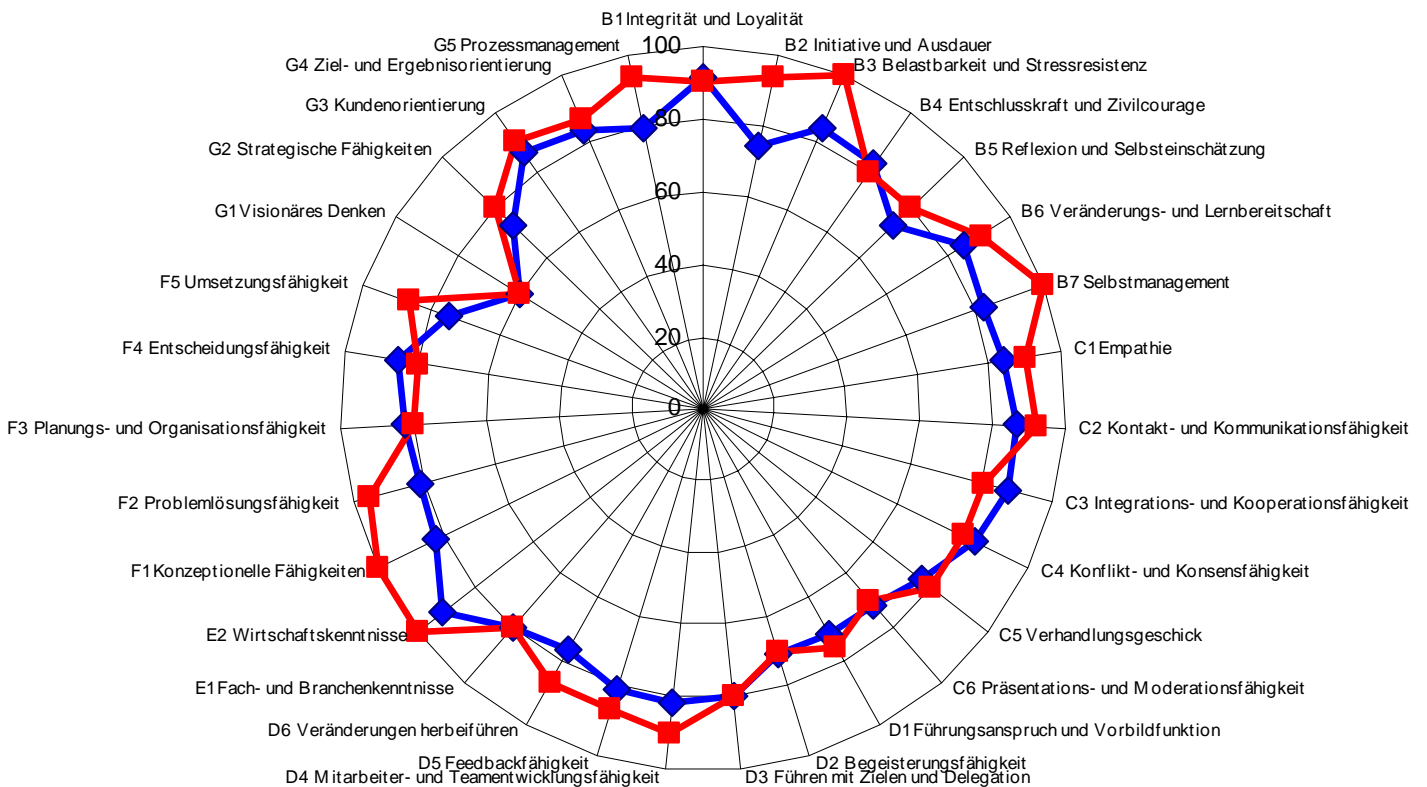
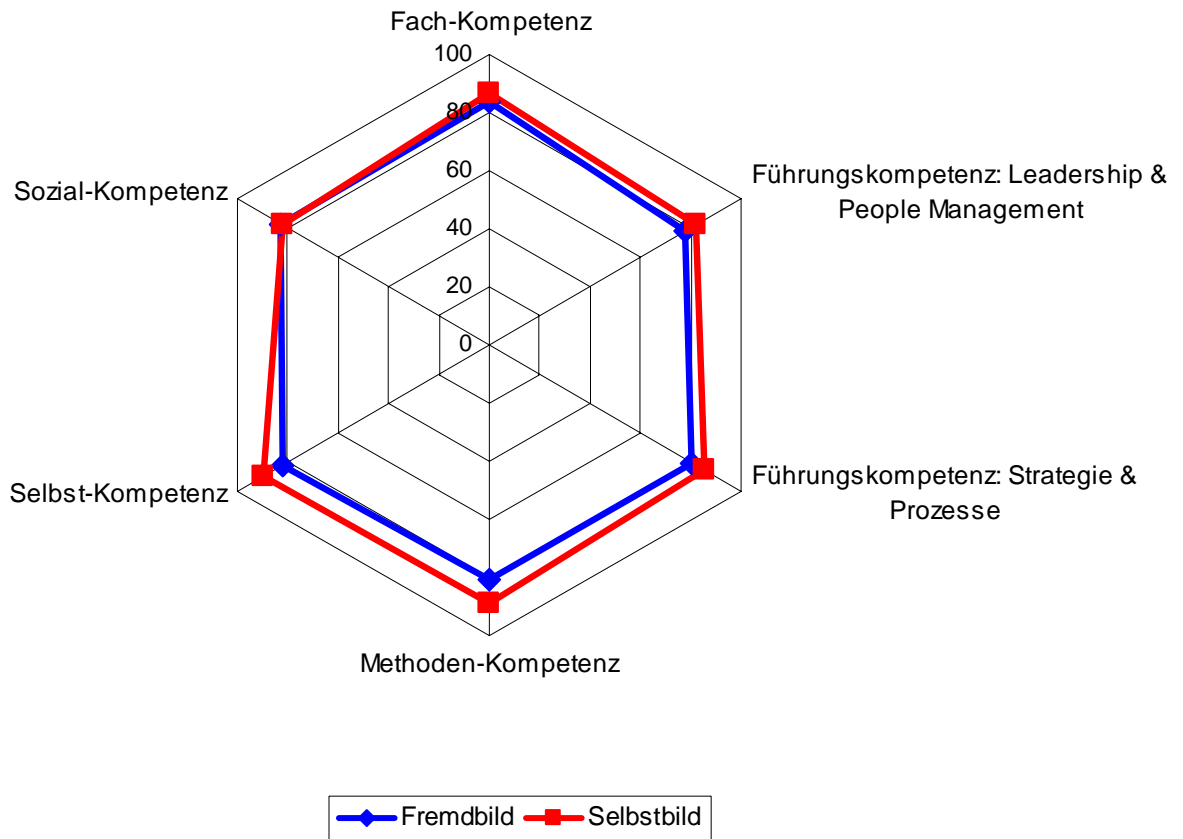
In der folgenden Abbildung sind die Kompetenzdimensionen dargestellt, nach welchen Sie beurteilt wurden resp. sich selber beurteilt haben.



Die Ergebnisse werden Ihnen auf der unten abgebildeten 100er Skala präsentiert. Der rote Bereich (zwischen 0 und 65) repräsentiert die Entwicklungsfelder - hier besteht Handlungsbedarf. Der orange Bereich (zwischen 65 und 85) markiert die Stärken und im grünen Bereich (zwischen 85 und 100) sind die ausgesprochenen Stärken angesiedelt.



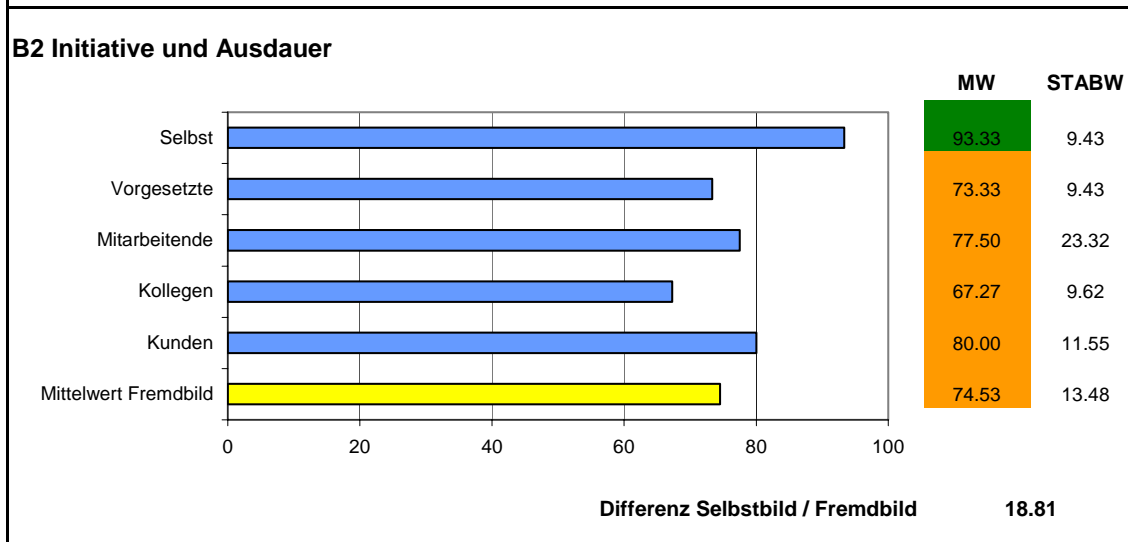
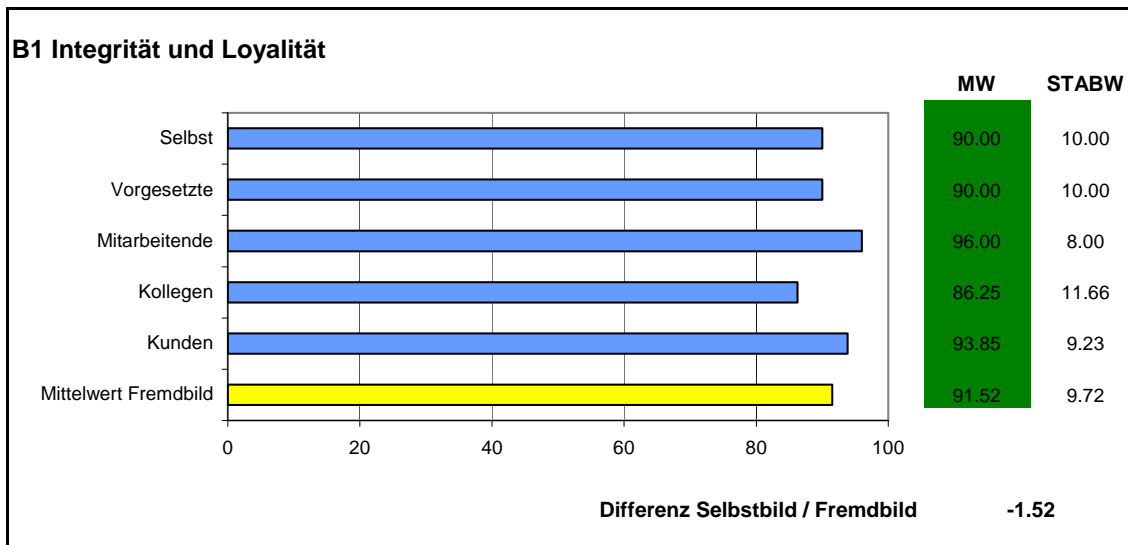
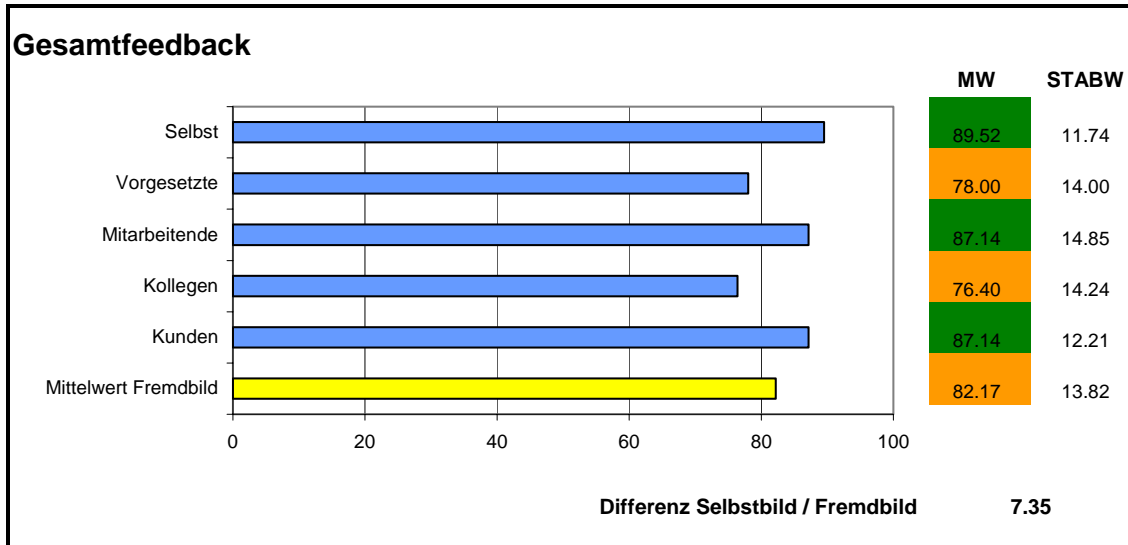
2. Gesamtübersicht: Selbstbild - Fremdbild

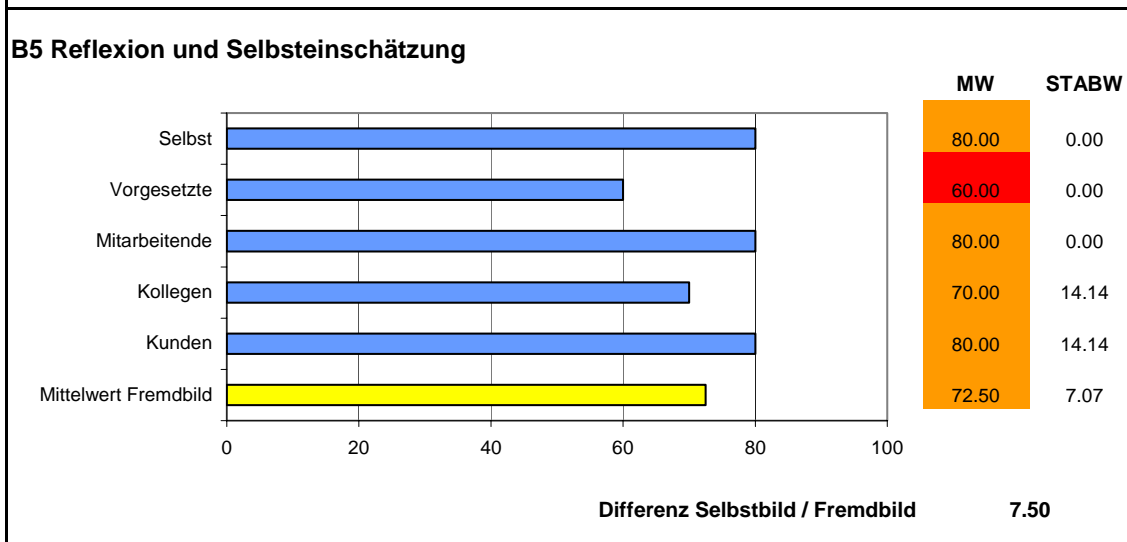
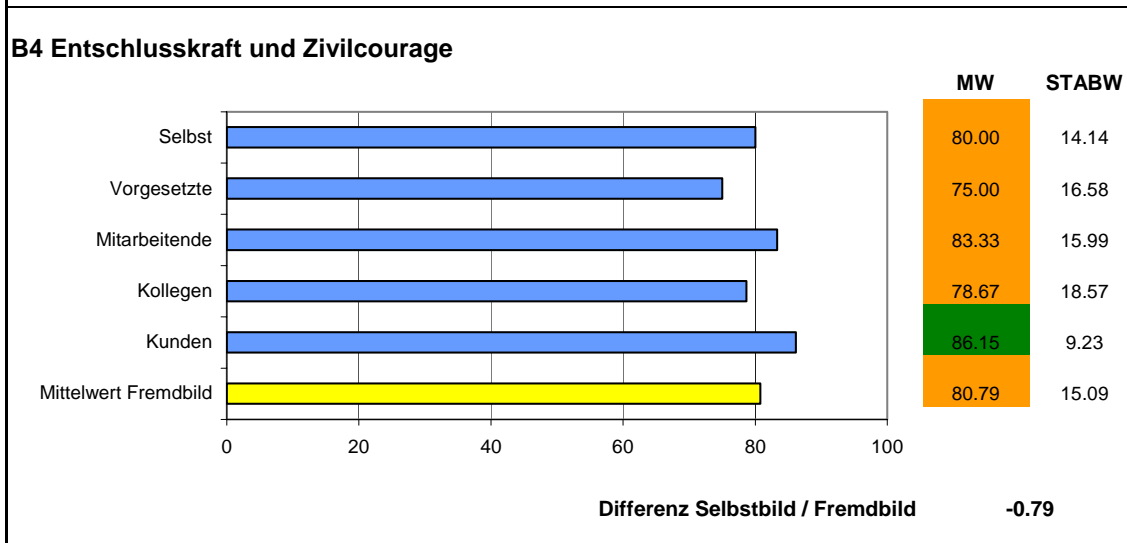
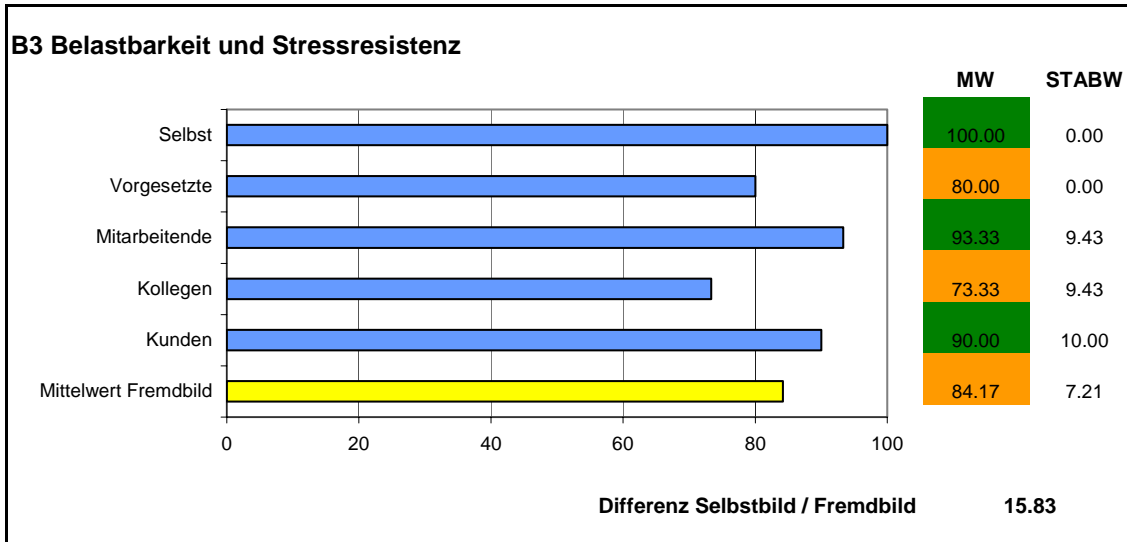


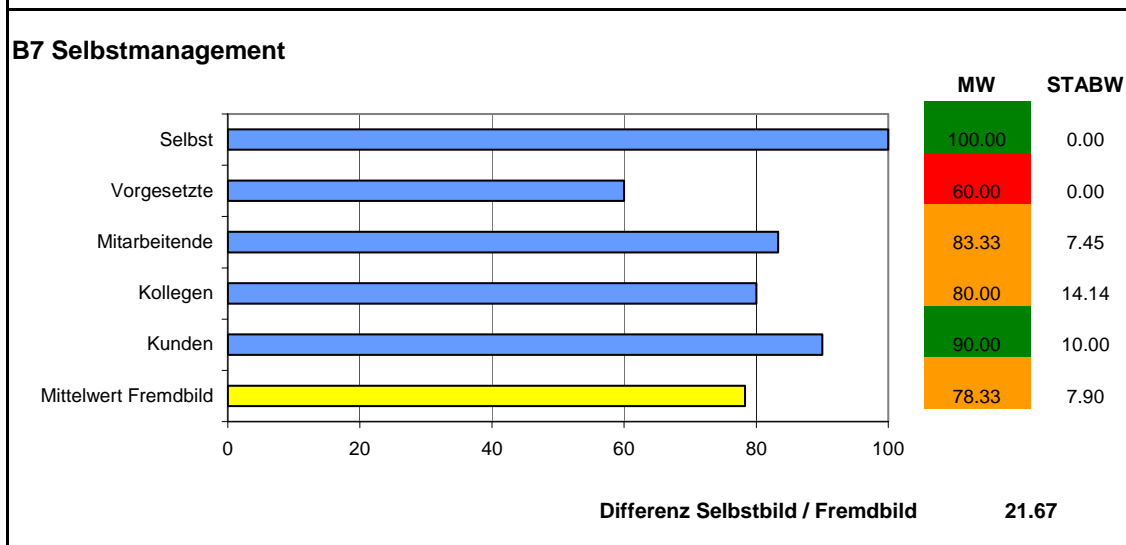
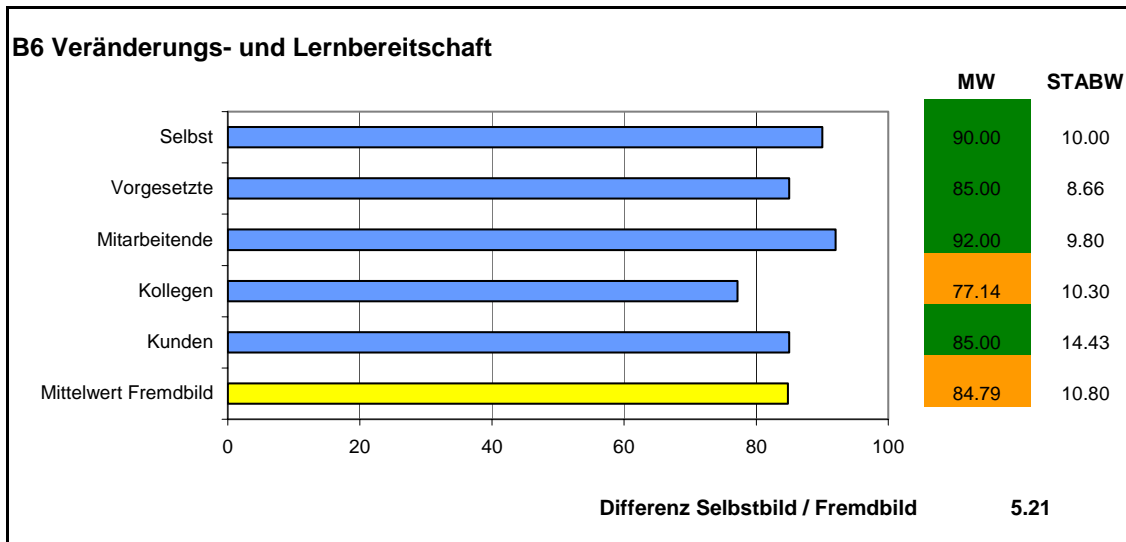
3. Feedback zu den einzelnen Kompetenzen

**B Selbst-Kompetenz**

Fähigkeit, die eigenen inneren Zustände, Präferenzen, Ressourcen und Intuitionen zu erkennen und zu handhaben.

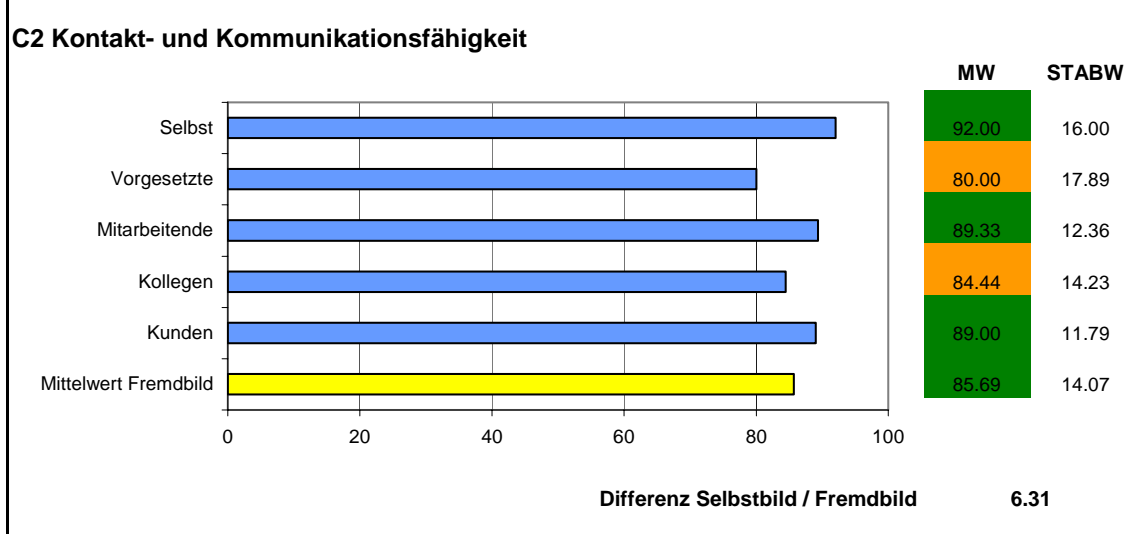
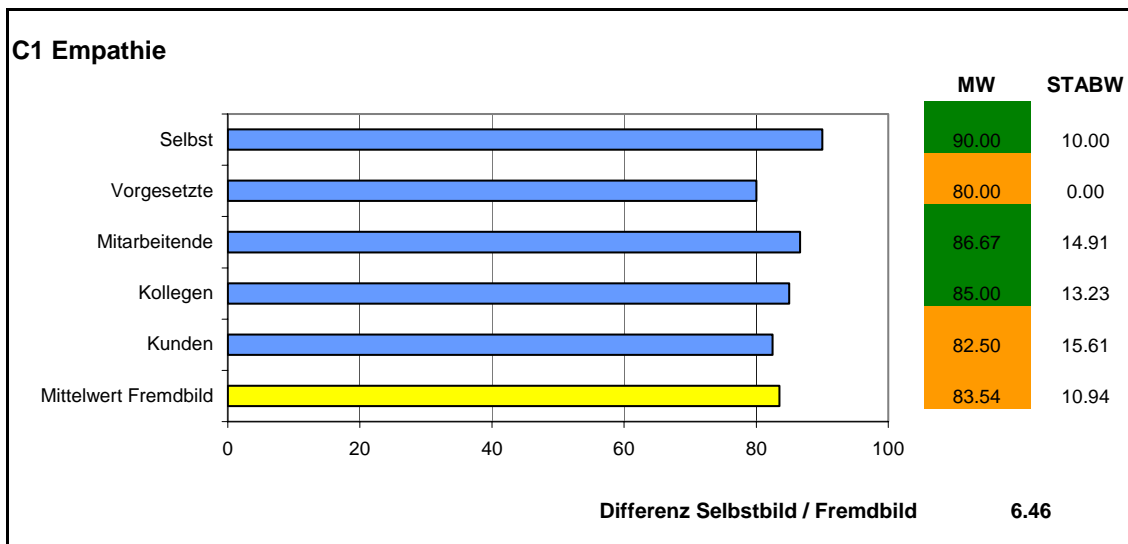
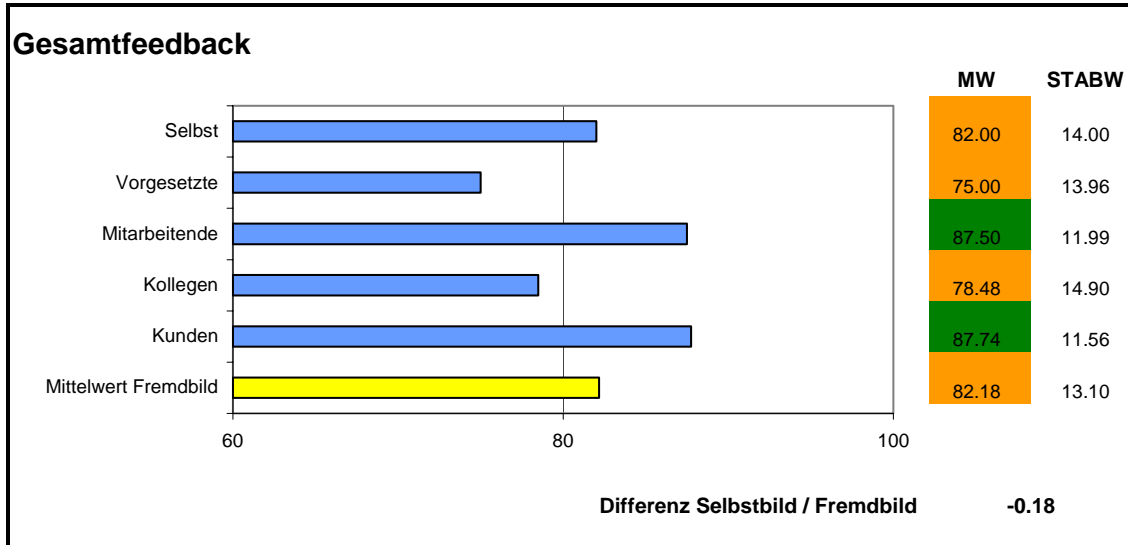


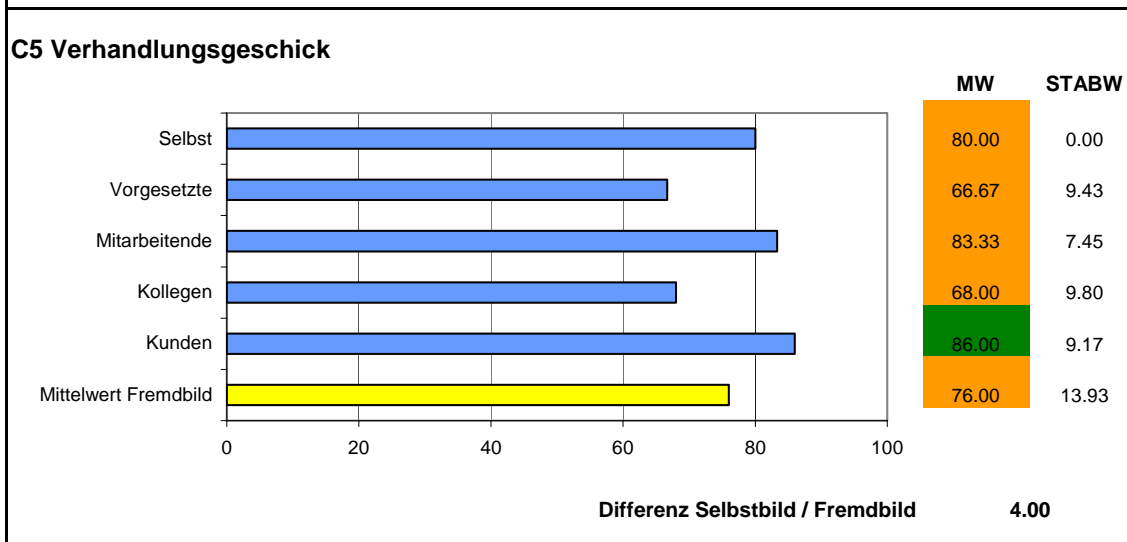
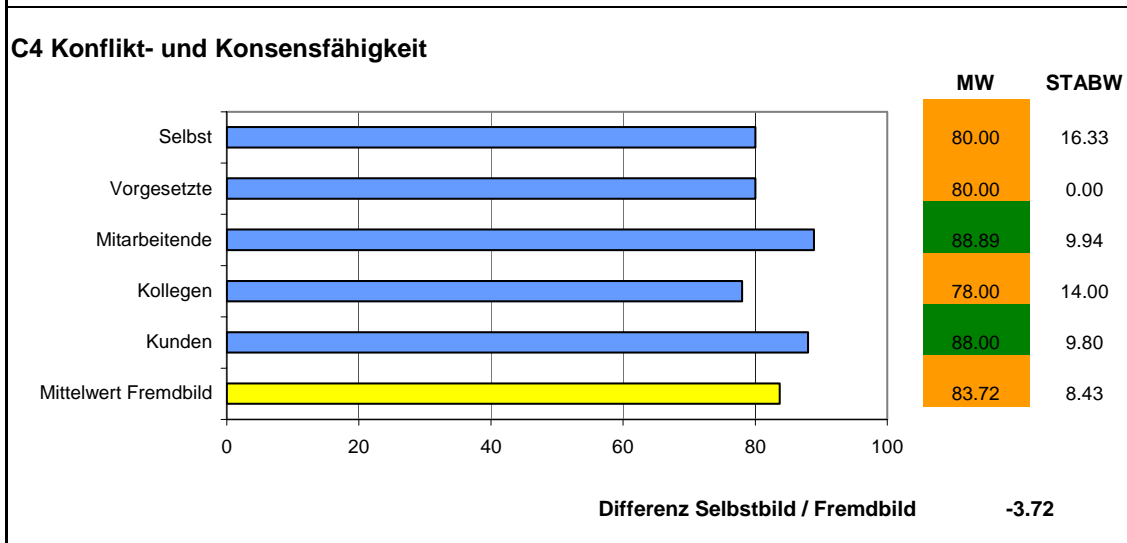
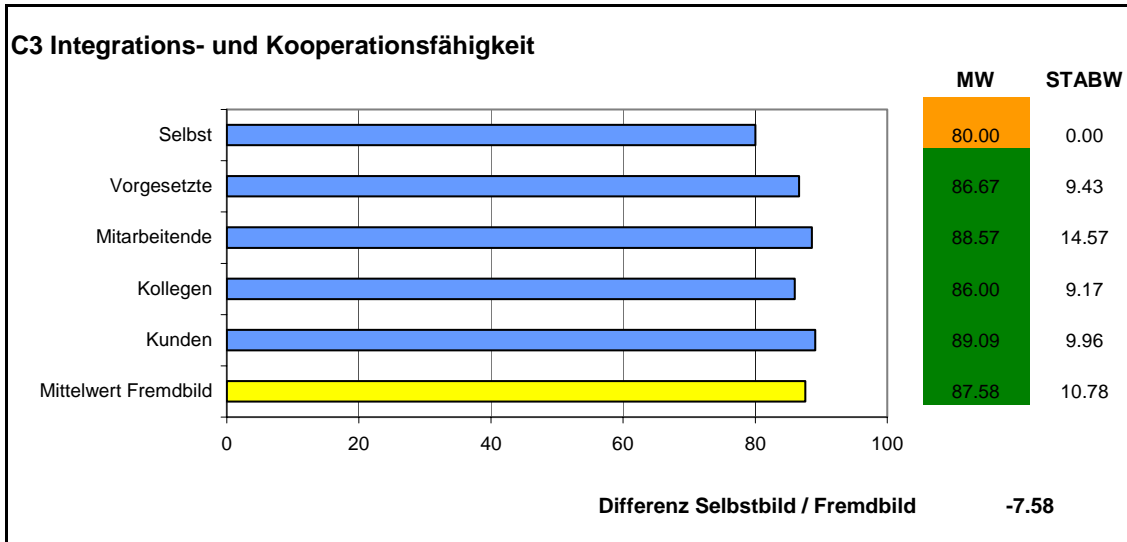


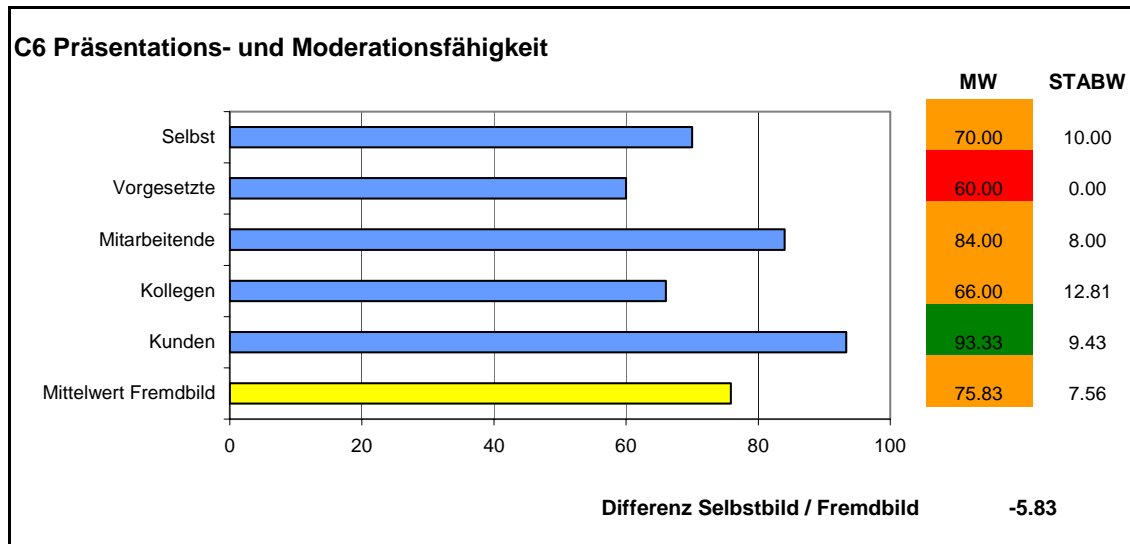


**C Sozial-Kompetenz**

Die Fähigkeit zur Wahrnehmung und Analyse zwischenmenschlicher Beziehungen und das Geschick, diese bewusst zu gestalten.

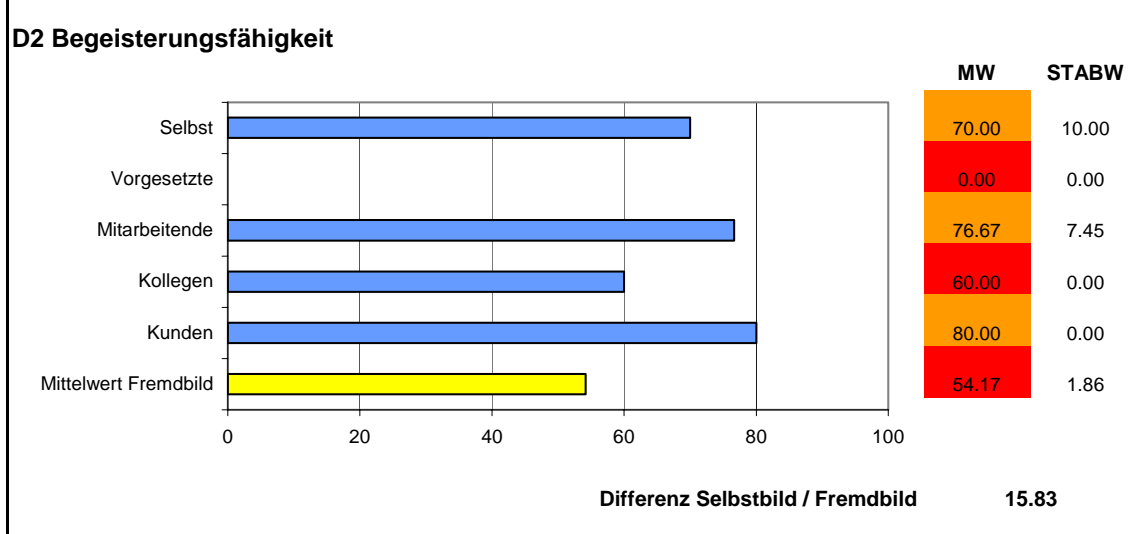
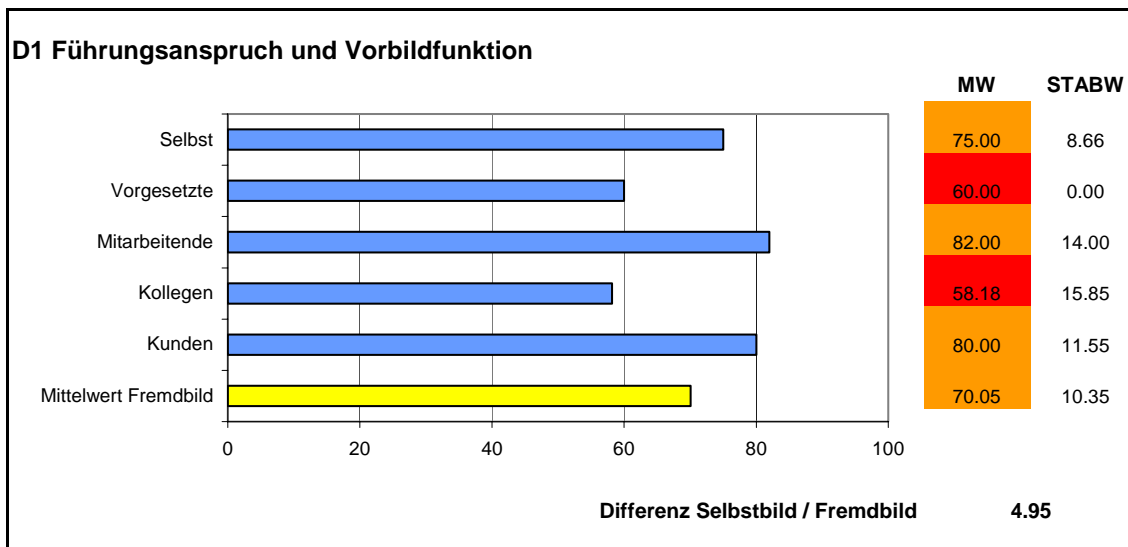
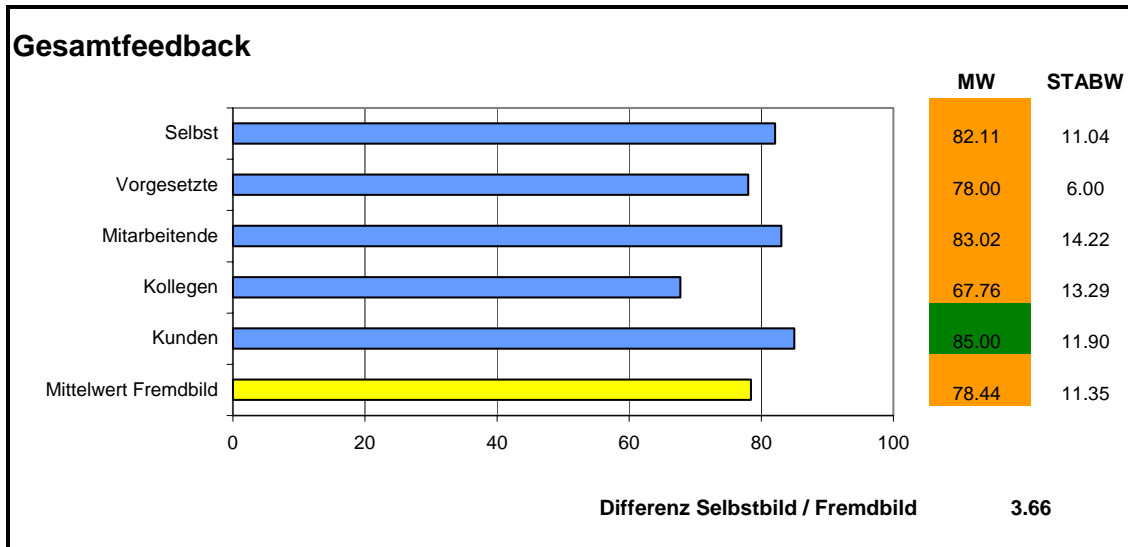


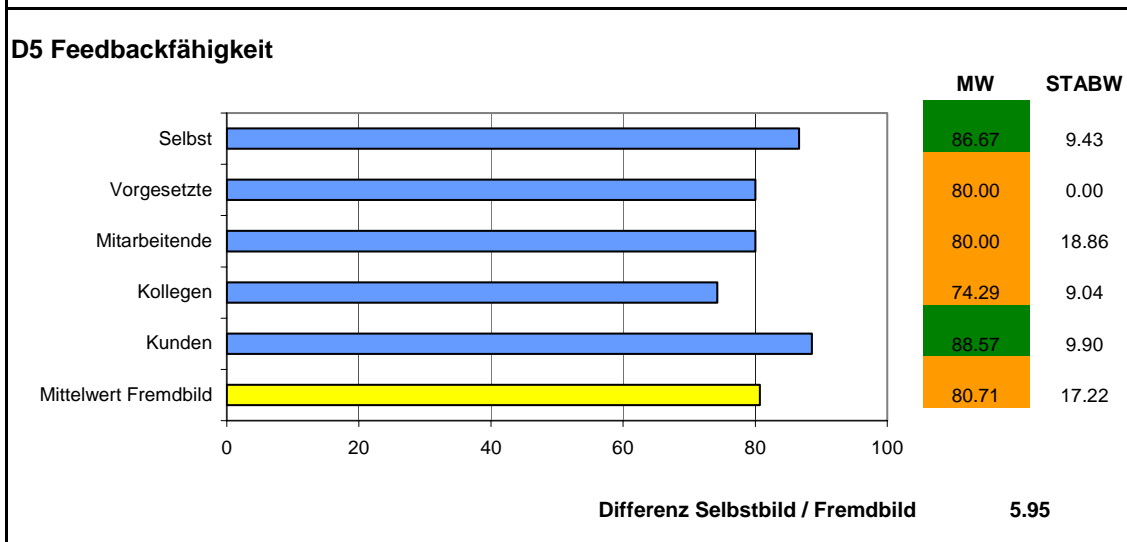
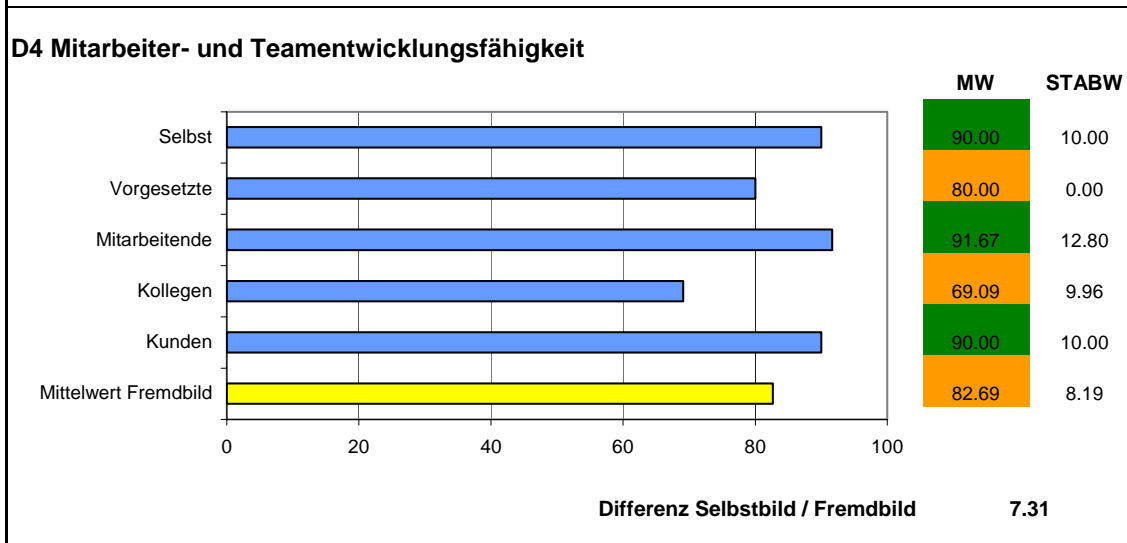
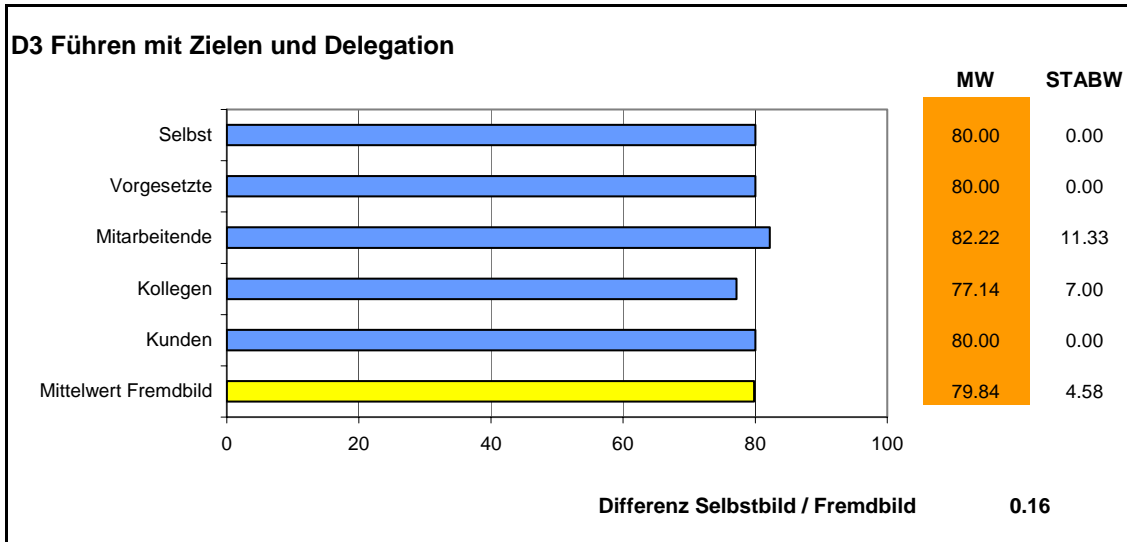


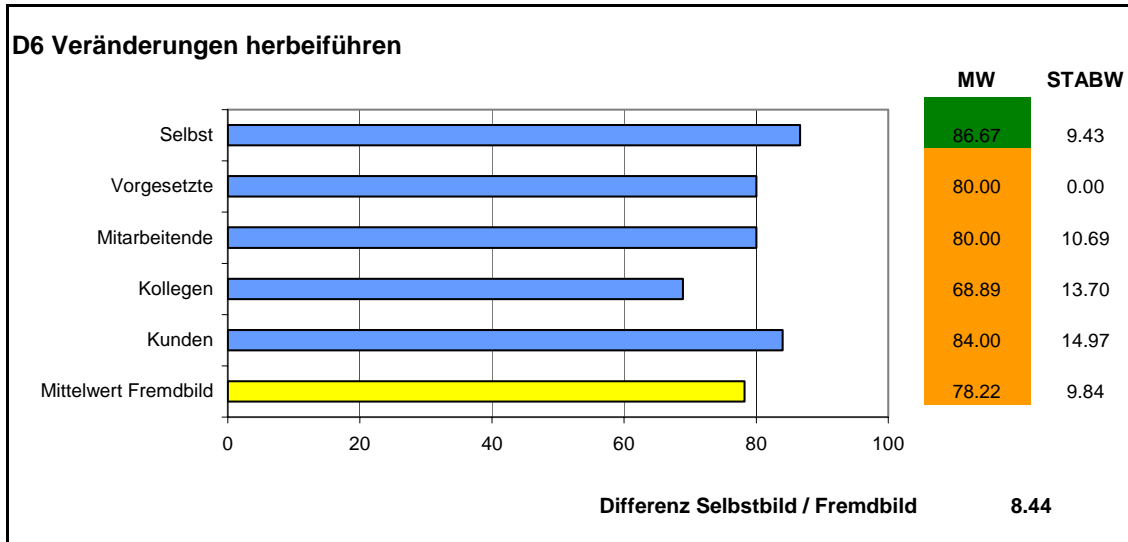


**D Führungskompetenz: Leadership & People Management**

Die Fähigkeit, Mitarbeiter zu inspirieren, führen und lenken und auf ein Ziel hinzuführen.

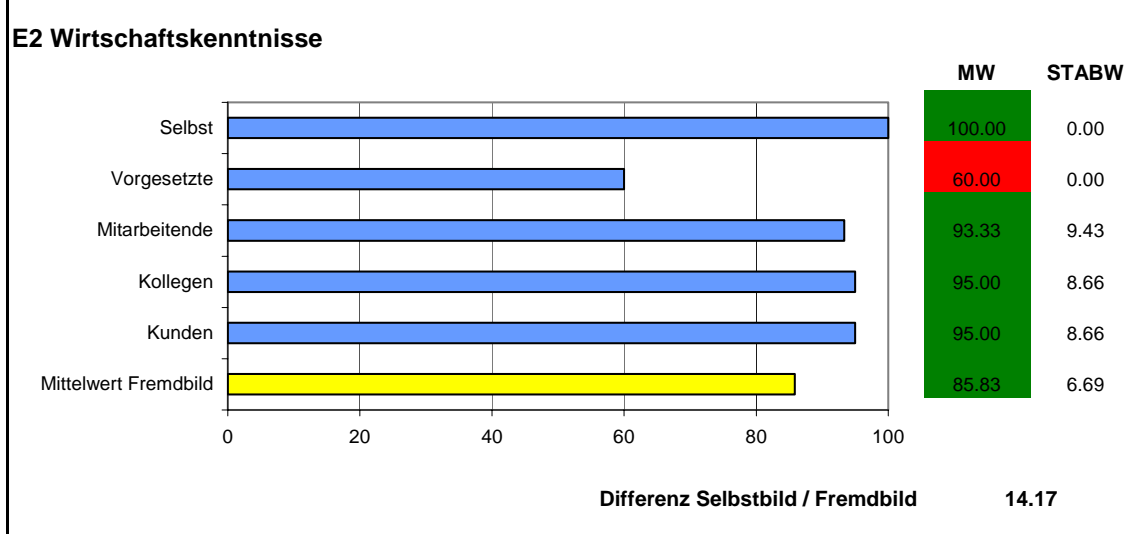
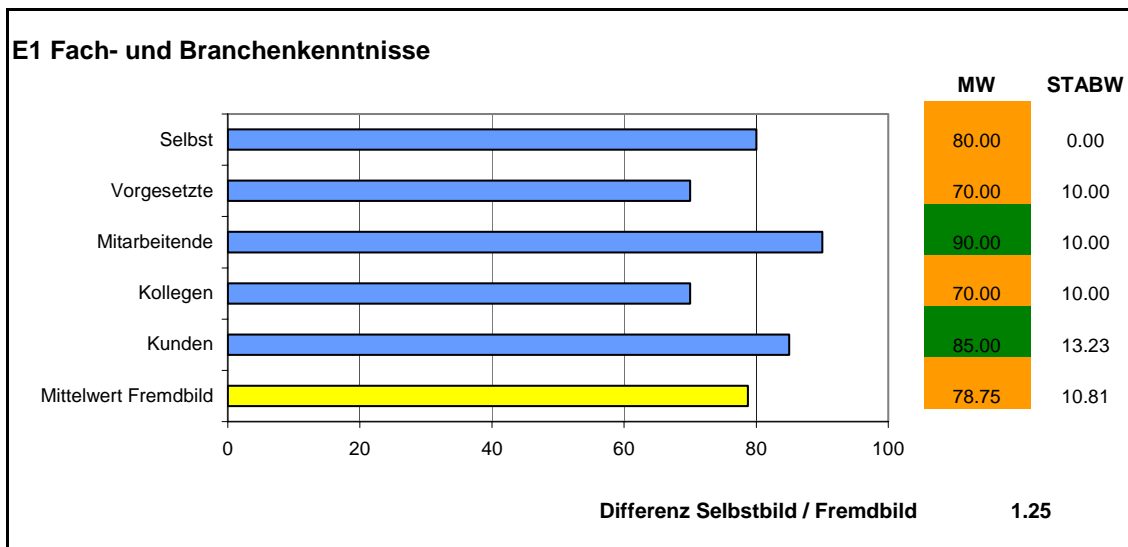
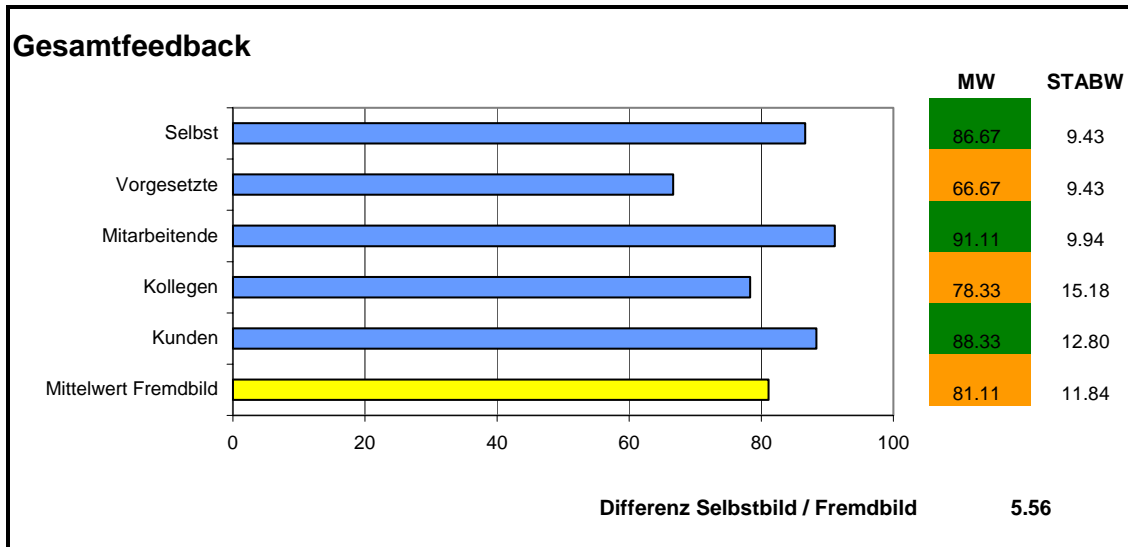






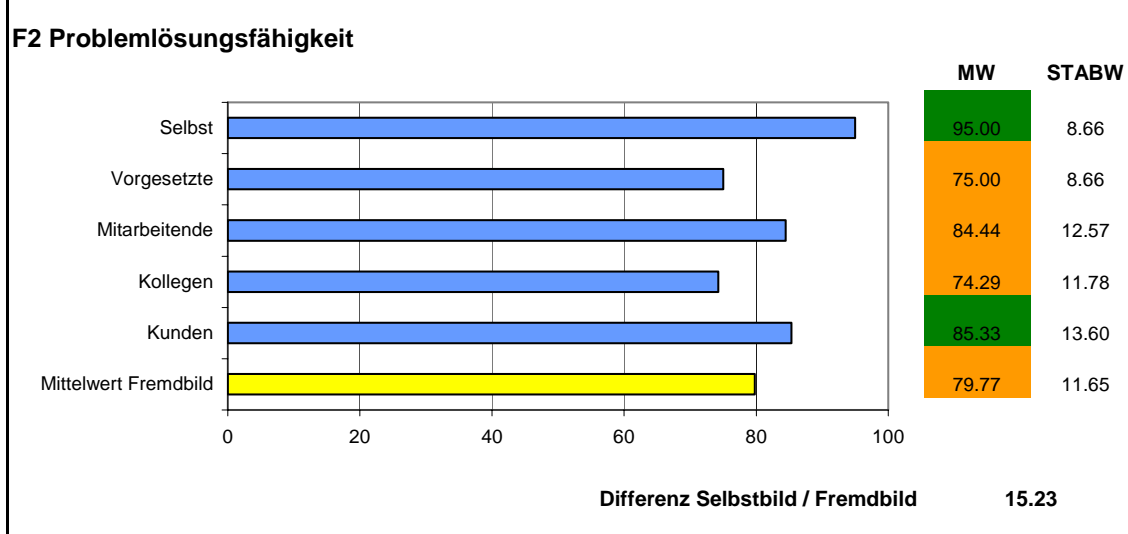
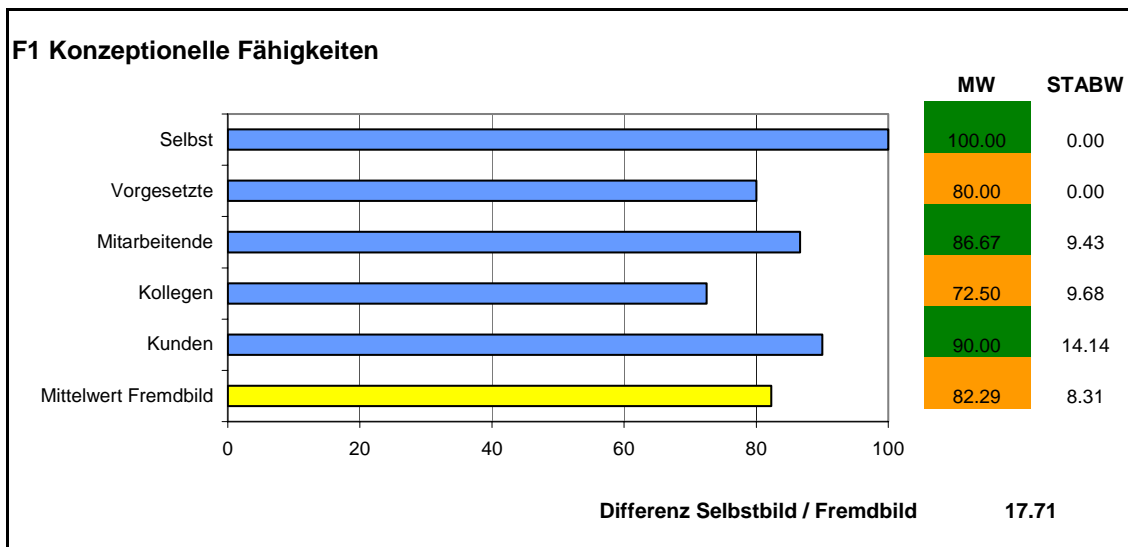
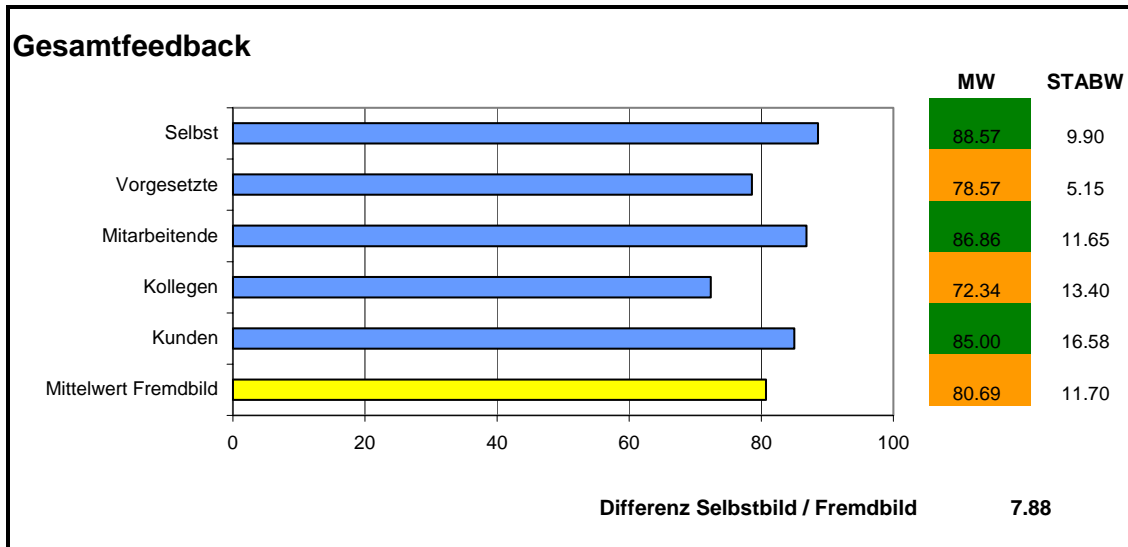
**E Fach-Kompetenz**

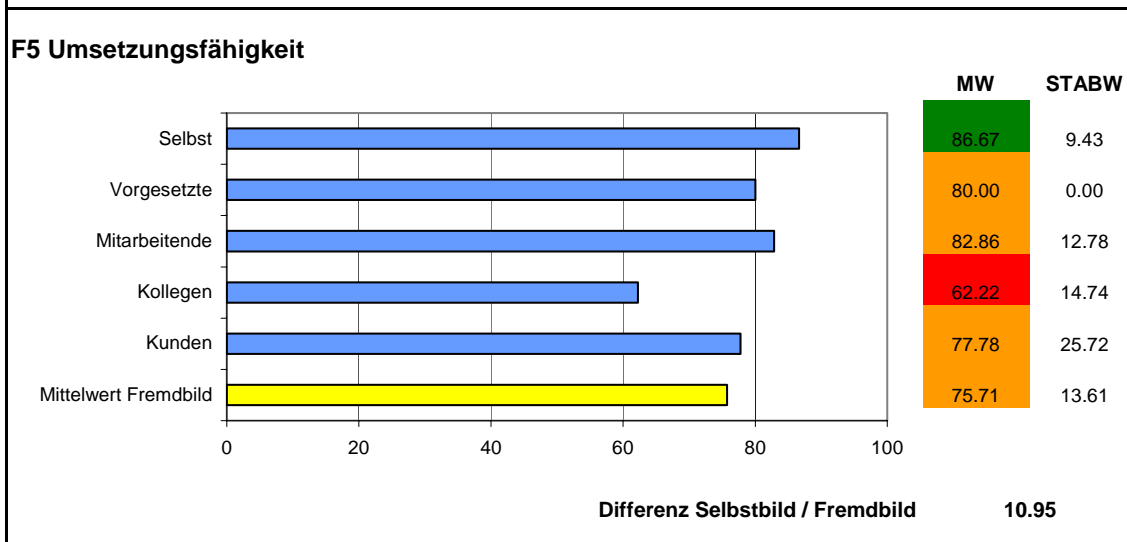
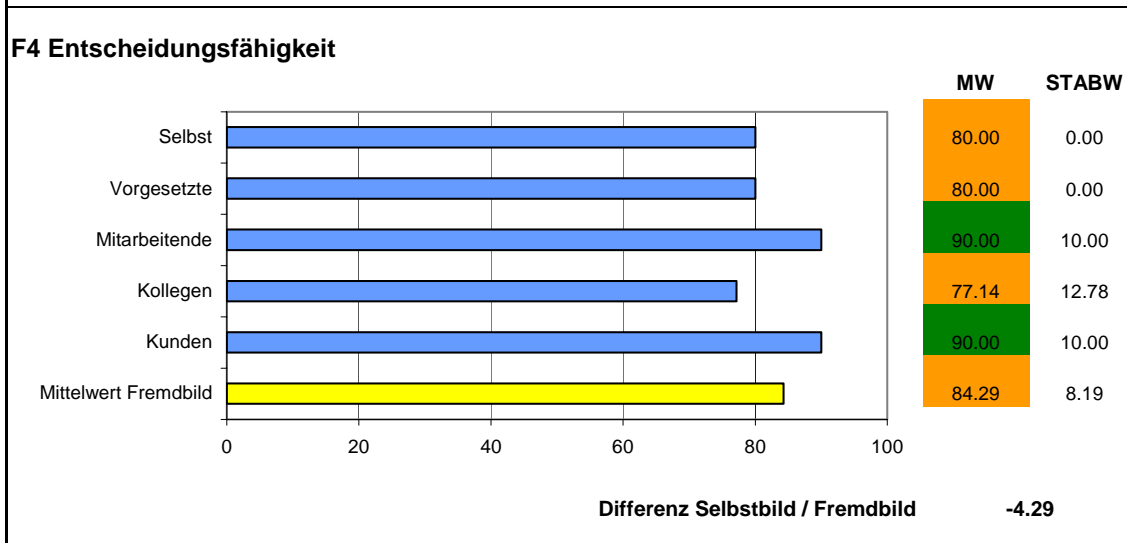
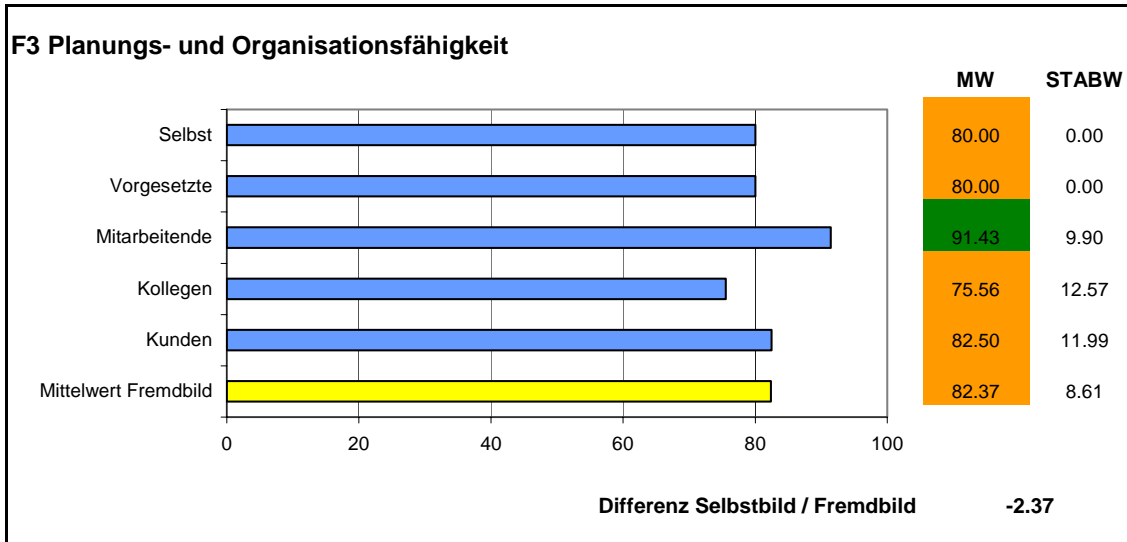
Kenntnisse und Erfahrungen in einem bestimmten Themenbereich, welche zur erfolgreichen Erfüllung der Aufgaben benötigt werden.



**F Methoden-Kompetenz**

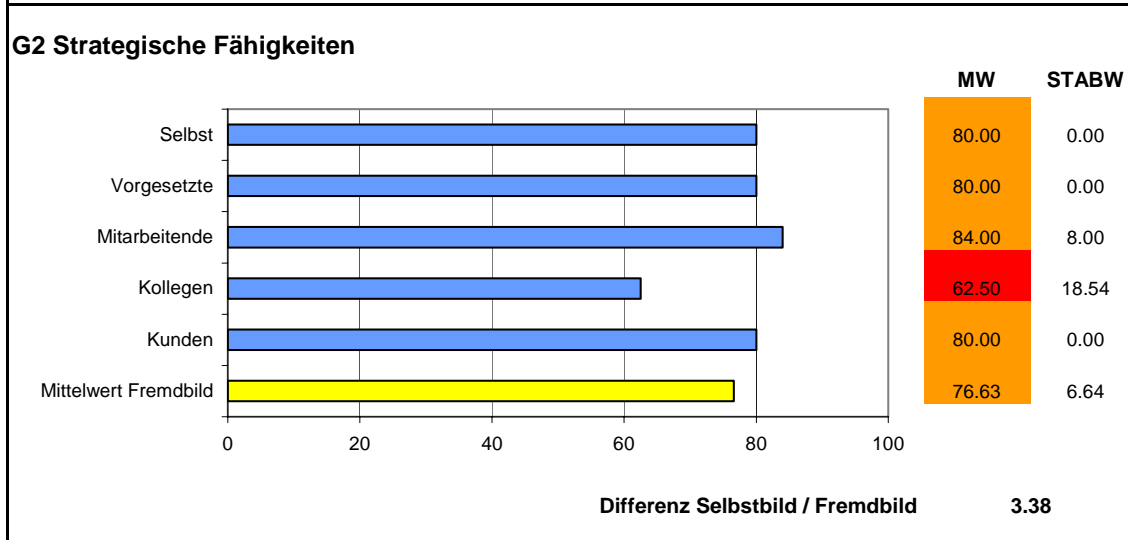
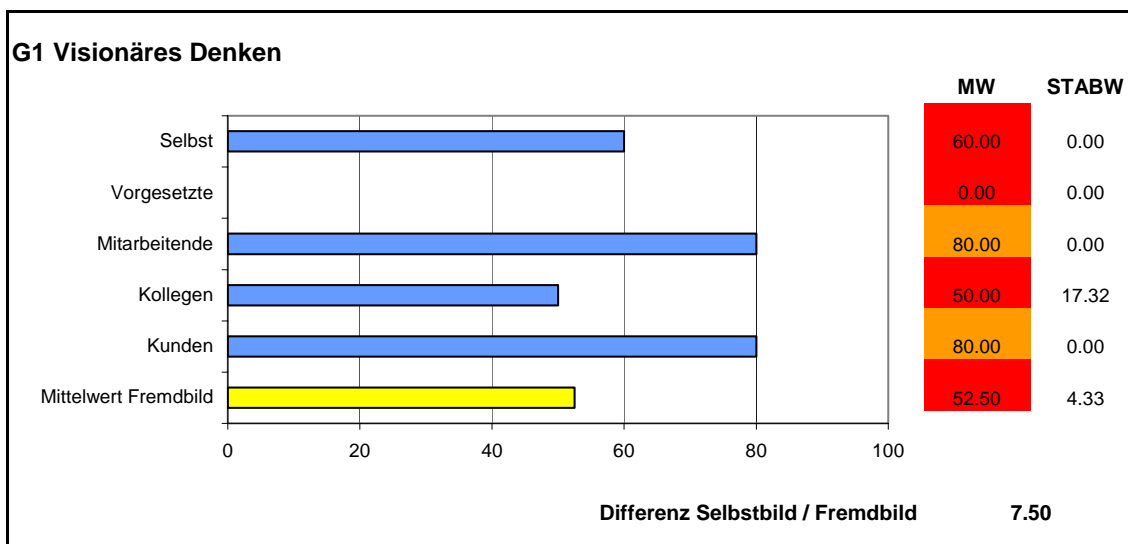
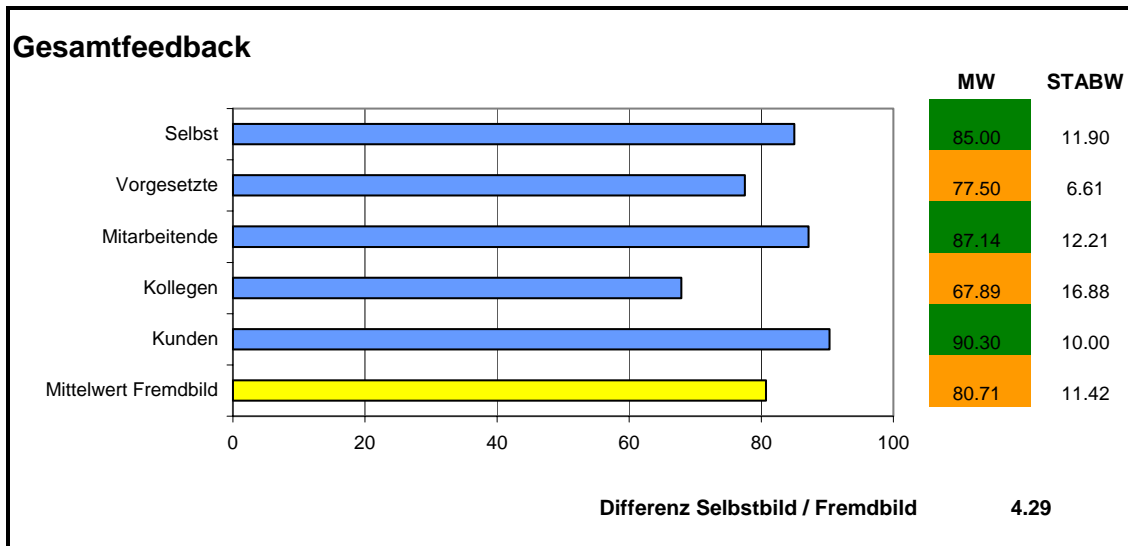
Situations- und fachübergreifende, flexibel einsetzbare Methoden-, Verfahrens- und Prozesskenntnisse zur Lösung der Aufgaben und der gesteckten Ziele.

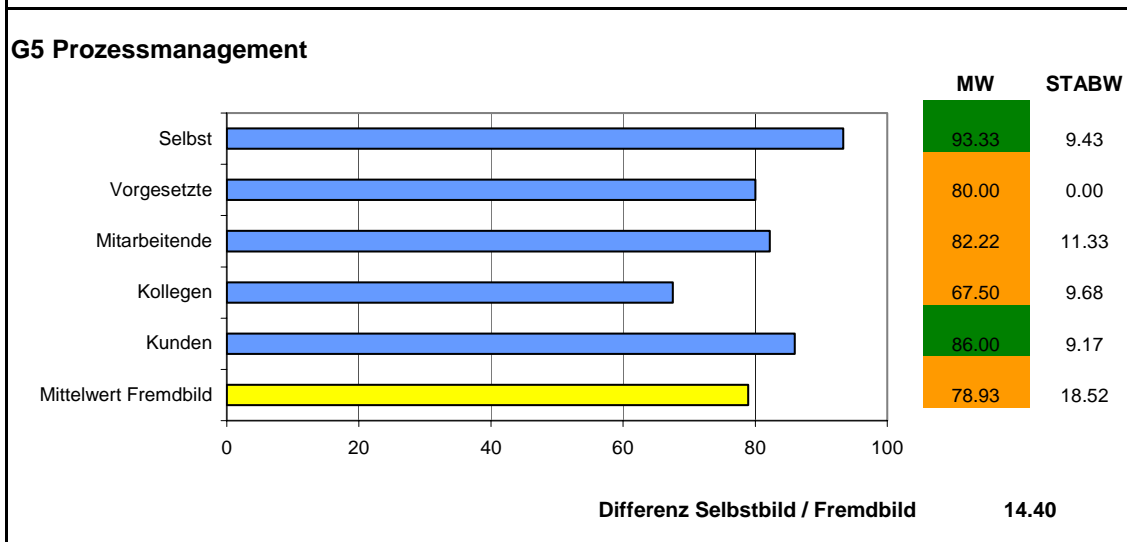
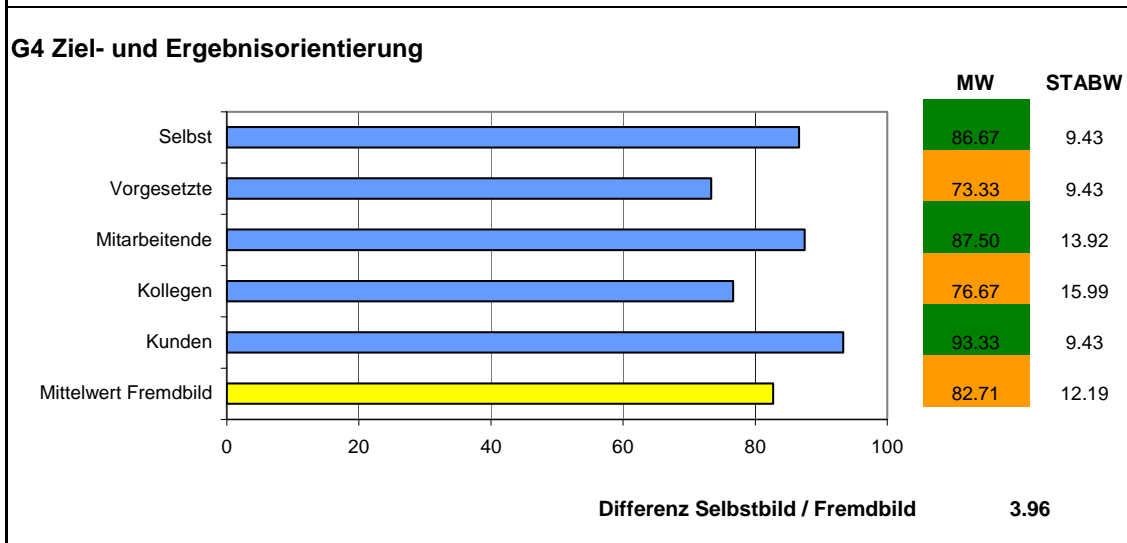
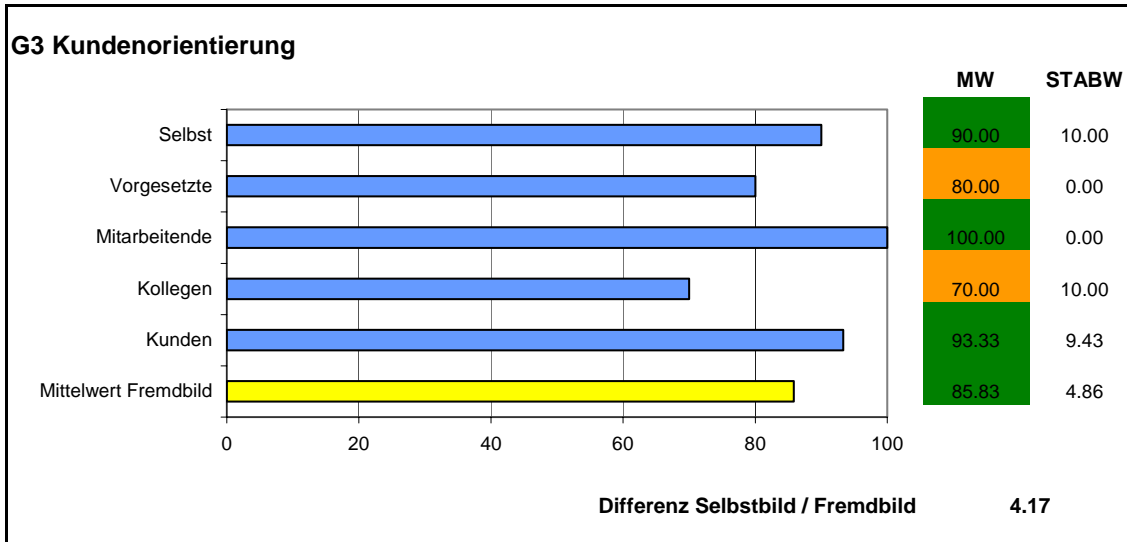




**G Führungskompetenz: Strategie & Prozesse**

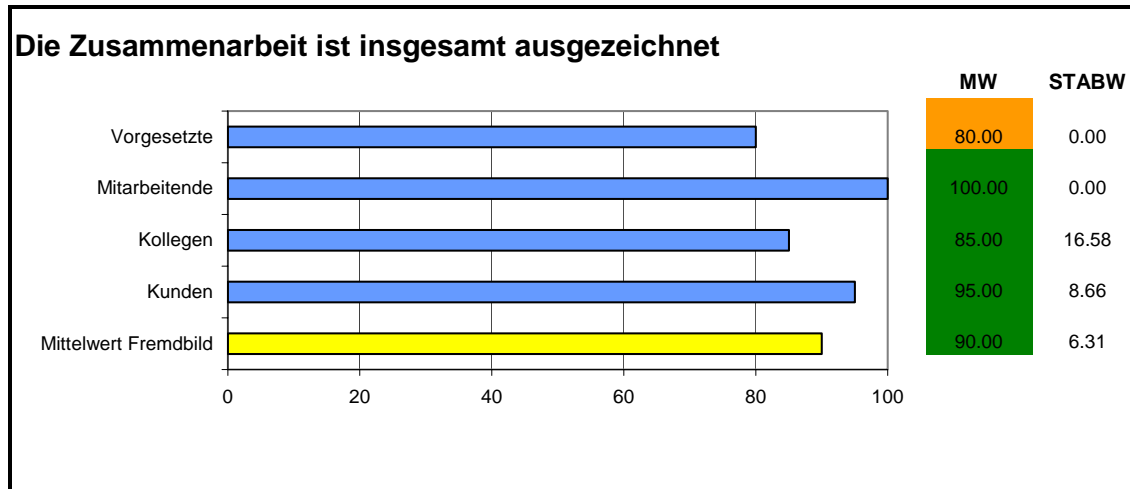
Die Fähigkeit, eine Organisation oder eine Organisationseinheit nach übergeordneten, strategischen und wirtschaftlichen Kriterien zu leiten und die Prozesse nach diesen auszurichten.





**4. Gesamtbeurteilung**

(Frage 90)



## 5. Offene Feedbacks

### Was zeichnet den Feedbacknehmer in Bezug auf Führung besonders aus?

- setzt sich für Menschen und Aufgaben ein, ist sehr teamorientiert und setzt sich auch für das Team ein, ist zielstrebig
- Hat das Vertrauen der Mitarbeitenden, arbeitet kundenorientiert und zielstrebig.
- Offenheit, Elan
- - vertrauensvoll - korrekt - hilfsbereit - diskret
- Konsequenz, Beharrlichkeit und sehr gutes Einfühlungsvermögen
- - sehr menschenorientiert - herzlich / lacht viel - trotzdem ziel- und kundenorientiert - ruhige, ausgeglichene Art
- Wie Brigitta genau ihre Führungsaufgabe im Bereich Sekretariat wahrnimmt, mit dem ich direkt nichts zu tun habe, kann ich aus meiner Position nur "unscharf" beurteilen.
- Kann ich nicht abschliessend beurteilen. Mein Eindruck: sehr gute ZuhörerIn, nimmt Gegenüber ernst, bringt allen Respekt entgegen, hat aber eine klare Meinung, die sie auch durchsetzt.

### Was für eine Entwicklungsempfehlung in Bezug auf Führung geben Sie dem Feedbacknehmer auf den Weg?

- sich durch emotionale Situationen nicht aus dem Konzept ablenken zu lassen
- Sensibler auf Umgebung reagieren
- Konsequentes Handeln als Priorität
- weitermachen wie bisher
- Ich masse mir nicht an, eine Entwicklungsempfehlung abzugeben.
- - Führungserfahrung in wirtschaftlichem Umfeld sammeln - Strategiegedisches und visionäres Denken stärken
- Sollte Brigitta weiter in der Führung tätig sein, fände ich es gut, wenn sie sich in diesem Bereich weiter qualifiziert.
- Erfahrungen sammeln, Geduld üben.
- Keine konkreten Empfehlungen, da ich die Führungskompetenz nicht wirklich beurteilen kann.

### Weitere Bemerkungen

- nicht vergessen, dass es noch ein "Leben" neben der Arbeit gibt, welches für gute Leistungen ebenfalls gepflegt werden muss
- Ich kenne Frau Muster nur aus zwei bis drei Projekten und kann daher gewisse Fragen nicht oder nur ungenügend beurteilen. Ich habe Frau Muster aber immer positiv und konstruktiv erlebt.
- Die Zusammenarbeit mit Brigitta Muster ist für mich sehr produktiv.
- Die Zusammenarbeit mit Frau Muster war für mich sehr wertvoll. Sie hat mich stets gut beraten und unterstützt.
- kann leider die Fragen zur Führung nur teilweise beantworten!

## 6. Entwicklungsempfehlungen

Rangliste nach Mittelwert Fremdbild

	Fremdbild Mittelwert	Differenz Selbstbild - Fremdbild
B1 Integrität und Loyalität	91.52	-1.52
C3 Integrations- und Kooperationsfähigkeit	87.58	-7.58
G3 Kundenorientierung	85.83	4.17
E2 Wirtschaftskennntnisse	85.83	14.17
C2 Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit	85.69	6.31
B6 Veränderungs- und Lernbereitschaft	84.79	5.21
F4 Entscheidungsfähigkeit	84.29	-4.29
B3 Belastbarkeit und Stressresistenz	84.17	15.83
C4 Konflikt- und Konsensfähigkeit	83.72	-3.72
C1 Empathie	83.54	6.46
G4 Ziel- und Ergebnisorientierung	82.71	3.96
D4 Mitarbeiter- und Teamentwicklungsfähigkeit	82.69	7.31
F3 Planungs- und Organisationsfähigkeit	82.37	-2.37
F1 Konzeptionelle Fähigkeiten	82.29	17.71
B4 Entschlusskraft und Zivilcourage	80.79	-0.79
D5 Feedbackfähigkeit	80.71	5.95
D3 Führen mit Zielen und Delegation	79.84	0.16
F2 Problemlösungsfähigkeit	79.77	15.23
G5 Prozessmanagement	78.93	14.40
E1 Fach- und Branchenkenntnisse	78.75	1.25
B7 Selbstmanagement	78.33	21.67
D6 Veränderungen herbeiführen	78.22	8.44
G2 Strategische Fähigkeiten	76.63	3.38
C5 Verhandlungsgeschick	76.00	4.00
C6 Präsentations- und Moderationsfähigkeit	75.83	-5.83
F5 Umsetzungsfähigkeit	75.71	10.95
B2 Initiative und Ausdauer	74.53	18.81
B5 Reflexion und Selbsteinschätzung	72.50	7.50
D1 Führungsanspruch und Vorbildfunktion	70.05	4.95
D2 Begeisterungsfähigkeit	54.17	15.83
G1 Visionäres Denken	52.50	7.50