

**Ergebnisbericht zum**  
**360°-Feedback**  
**Maximilian Muster**  
**Fa. Mustermann GmbH**

## **Inhaltsverzeichnis**

- » **Erläuterung des Verfahrens**
- » **Ergebnis Profil**
- » **Stärken / Schwächen**
- » **Die größten Abweichungen**
- » **Detailergebnisse**
- » **Nächste Schritte**
- » **Bedeutung der Dimension**

### Erläuterung zu der Darstellung des Ergebnisberichtes

Die Grafiken auf den nächsten Seiten erläutern Ihr persönliches Ergebnis im 360°-Feedback 2007 für die Führungskräfte der Mustermann GmbH.

Zunächst wird in einem Ergebnis-Profil eine Übersicht über alle Dimensionen dargestellt. Die verschiedenen Farben bedeuten die verschiedenen Feedbackgeber-Gruppen.

Danach werden Ihre Stärken und Schwächen (Entwicklungsfelder) aufgezeigt.

Im Anschluss sind die Kommentare der Feedbackgeber aufgelistet.

Bei den "Nächste Schritte" haben Sie die Möglichkeit für Ihre weitere Entwicklung Notizen zu machen.

In der graphischen Darstellung werden folgende Unterscheidungen getroffen:

	Selbst-Einschätzung
	Vorgesetzte
	Kollegen
	Mitarbeiter
Die Benchmark-Betrachtung wird bei den Einzel-Fragen vorgenommen	
	Mittelwert aller Feedbackgeber von Ihnen
	Mittelwert aller Feedbackgeber des Unternehmens

Folgende Kennzahlen werden angezeigt:

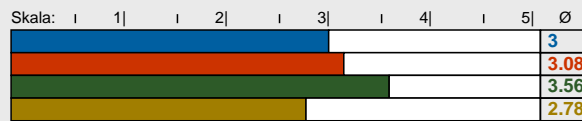
Ø Der Durchschnitt ist der Mittelwert aller Antworten zu einer Frage oder einer Dimension

Ø Durchschnitt ± Standardabweichung (Anzahl der gegebenen Antworten)

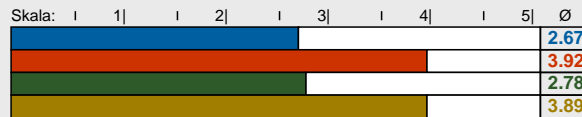
## Ergebnis-Profil

Darstellung der Mittelwerte pro Dimension

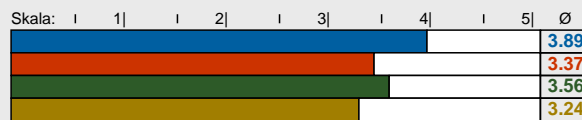
Durchschnittswerte in der Kategorie Fachkompetenz – Fachkenntnisse



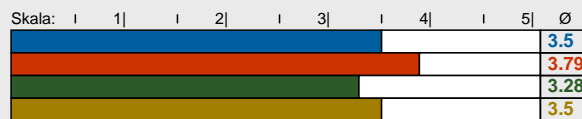
Durchschnittswerte in der Kategorie Leistungsverhalten - Arbeitseffizienz



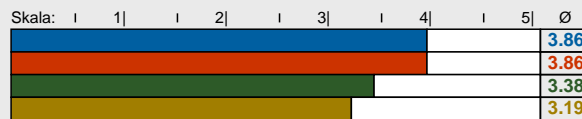
Durchschnittswerte in der Kategorie Soziale Kompetenz – Zusammenarbeit / Überzeugungsfähigkeit



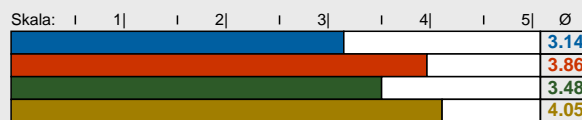
Durchschnittswerte in der Kategorie Personenbezogene Kompetenz – Zuverlässigkeit / Belastbarkeit



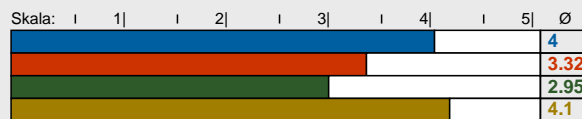
Durchschnittswerte in der Kategorie Führungskompetenz - Zielvereinbarung / Information



Durchschnittswerte in der Kategorie Teamentwicklung - Teambuilding



Durchschnittswerte in der Kategorie Personalentwicklung- Mitarbeiter fördern



Legende:

- 1 = "Stimme überhaupt nicht zu"
- 2 = "stimme eher nicht zu"
- 3 = "stimme neutral"
- 4 = "stimme eher zu"
- 5 = "stimme voll und ganz zu"

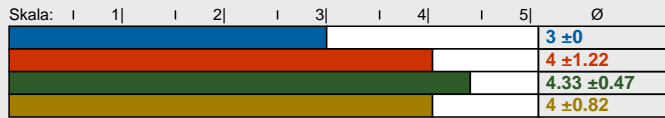
Werte: Mittelwert (+/- Standard-Abweichung)

- Selbst-Einschätzung
- Vorgesetzte
- Kollegen
- Mitarbeiter
- Mittelwert aller Feedbackgeber von Ihnen
- Mittelwert aller Feedbackgeber des Unternehmens

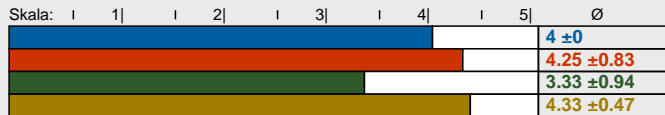
## Stärken

Top 5 - die fünf am besten bewerteten Fragen  
(Mittelwert aller Ihrer Feedback-Geber)

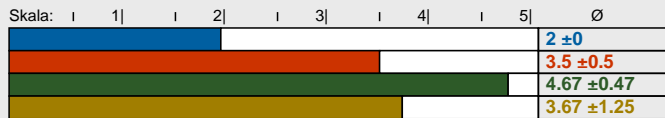
unterstützt mit seinem Verhalten ein positives Klima in seiner Abteilung (Teamentwicklung - Teambuilding)



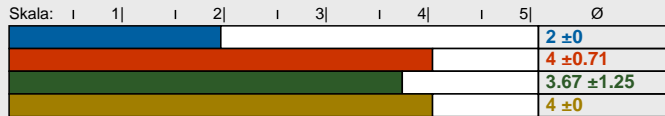
fördert die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit (Teamentwicklung - Teambuilding)



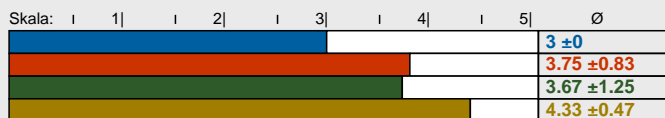
räumt mir den nötigen Handlungsspielraum ein, um Aufgaben selbständig erledigen zu können (Teamentwicklung - Teambuilding)



unterstützt mich bei der Umsetzung eigener Vorschläge (Leistungsverhalten - Arbeitseffizienz)






setzt seine Mitarbeiter gezielt nach ihren Kenntnissen und Fähigkeiten ein (Teamentwicklung - Teambuilding)



#### Legende:

- 1 = "Stimme überhaupt nicht zu"
- 2 = "stimme eher nicht zu"
- 3 = "stimme neutral"
- 4 = "stimme eher zu"
- 5 = "stimme voll und ganz zu"

Werte: Mittelwert  
(+/- Standard-Abweichung)

-  Selbst-Einschätzung
-  Vorgesetzte
-  Kollegen
-  Mitarbeiter
-  Mittelwert aller Feedbackgeber von Ihnen
-  Mittelwert aller Feedbackgeber des Unternehmens

## Schwächen

**Bottom 5 - die fünf am schlechtesten bewerteten Fragen**  
(Mittelwert aller Ihrer Feedback-Geber)

Legende:

- 1 = "Stimme überhaupt nicht zu"
- 2 = "stimme eher nicht zu"
- 3 = "stimme neutral"
- 4 = "stimme eher zu"
- 5 = "stimme voll und ganz zu"

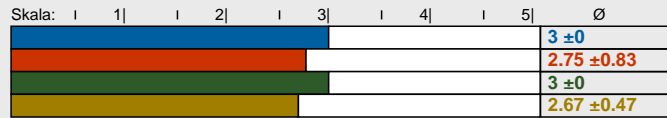
Werte: Mittelwert

(+/- Standard-Abweichung)

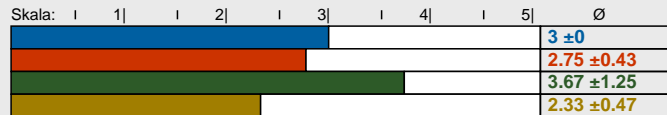
- Selbst-Einschätzung
- Vorgesetzte
- Kollegen
- Mitarbeiter

- Mittelwert aller Feedbackgeber von Ihnen
- Mittelwert aller Feedbackgeber des Unternehmens

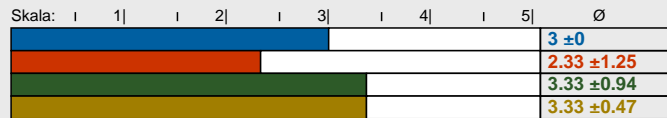
**berät mich fachkompetent**  
(Fachkompetenz –  
Fachkenntnisse)



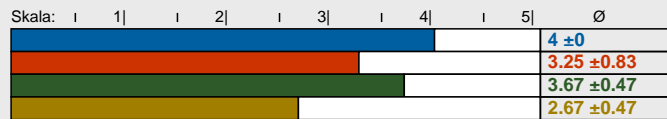
**wird als Experte auf seinem**  
**Gebiet angesehen**  
(Fachkompetenz –  
Fachkenntnisse)



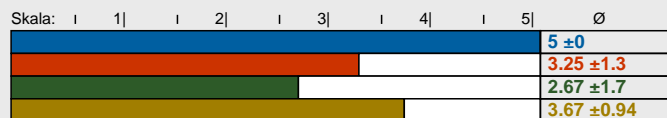
**äußert Kritik auf**  
**konstruktive Weise**  
(Soziale Kompetenz –  
Zusammenarbeit /  
Überzeugungsfähigkeit)



**steht hinter seinen**  
**Aussagen**  
(Soziale Kompetenz –  
Zusammenarbeit /  
Überzeugungsfähigkeit)



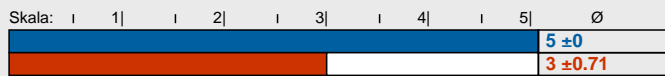
**setzt sich für die Belange**  
**seiner Mitarbeiter ein**  
(Personalentwicklung-  
Mitarbeiter fördern)



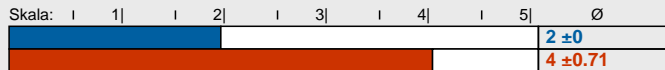
## Die größten Abweichungen

Die größte Differenz zu Ihren Vorgesetzten

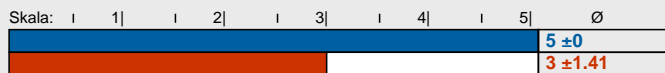
behandelt mich respektvoll und gerecht  
(Soziale Kompetenz – Zusammenarbeit / Überzeugungsfähigkeit)



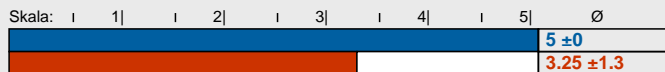
unterstützt mich bei der Umsetzung eigener Vorschläge  
(Leistungsverhalten - Arbeitseffizienz)



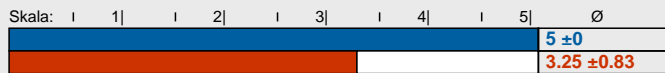
die Mitarbeiter erhalten ausreichend Feedback, um die Ergebnisse ihrer Arbeit beurteilen zu können  
(Personalentwicklung- Mitarbeiter fördern)



setzt sich für die Belange seiner Mitarbeiter ein  
(Personalentwicklung- Mitarbeiter fördern)



spricht Lob und Anerkennung angemessen häufig aus  
(Personalentwicklung- Mitarbeiter fördern)



#### Legende:

- 1 = "Stimme überhaupt nicht zu"
- 2 = "stimme eher nicht zu"
- 3 = "stimme neutral"
- 4 = "stimme eher zu"
- 5 = "stimme voll und ganz zu"

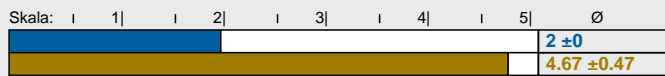
Werte: Mittelwert  
(+/- Standard-Abweichung)

- Selbst-Einschätzung
- Vorgesetzte
- Kollegen
- Mitarbeiter
- Mittelwert aller Feedbackgeber von Ihnen
- Mittelwert aller Feedbackgeber des Unternehmens

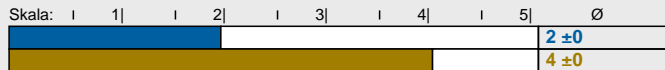
## Die größten Abweichungen

Die größte Differenz zu Ihren Mitarbeitern

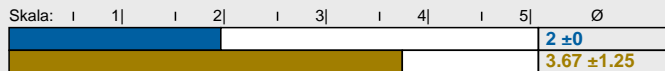
bespricht mit mir, wie meine Fähigkeiten gefördert werden können  
(Personalentwicklung - Mitarbeiter fördern)



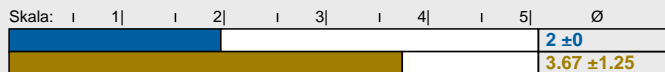
unterstützt mich bei der Umsetzung eigener Vorschläge  
(Leistungsverhalten - Arbeitseffizienz)



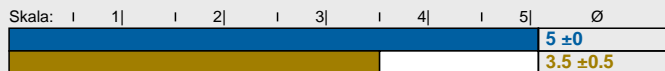
gestaltet Meetings effektiv  
(Leistungsverhalten - Arbeitseffizienz)



räumt mir den nötigen Handlungsspielraum ein, um Aufgaben selbständig erledigen zu können  
(Teamentwicklung - Teambuilding)



behandelt mich respektvoll und gerecht  
(Soziale Kompetenz – Zusammenarbeit / Überzeugungs-fähigkeit)



### Legende:

- 1 = "Stimme überhaupt nicht zu"
- 2 = "stimme eher nicht zu"
- 3 = "stimme neutral"
- 4 = "stimme eher zu"
- 5 = "stimme voll und ganz zu"

Werte: Mittelwert  
(+/- Standard-Abweichung)

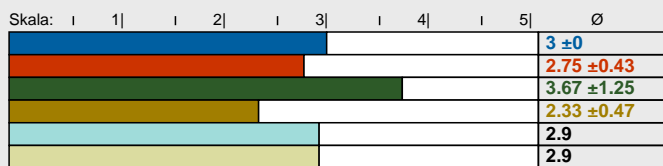
- Selbst-Einschätzung
- Vorgesetzte
- Kollegen
- Mitarbeiter
- Mittelwert aller Feedbackgeber von Ihnen
- Mittelwert aller Feedbackgeber des Unternehmens



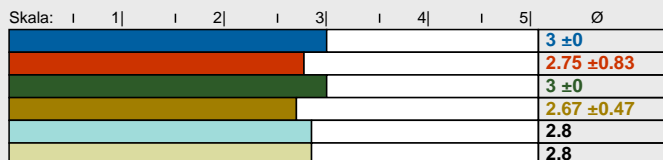
### Detailergebnisse

#### Kategorie Fachkompetenz – Fachkenntnisse

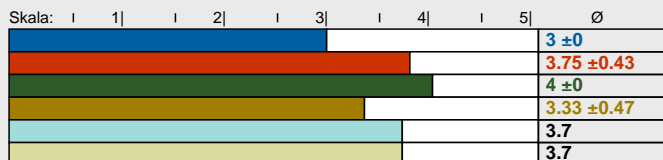
wird als Experte auf seinem Gebiet angesehen



berät mich fachkompetent



ist immer auf dem neuesten Stand



**Legende:**

- 1 = "Stimme überhaupt nicht zu"
- 2 = "stimme eher nicht zu"
- 3 = "stimme neutral"
- 4 = "stimme eher zu"
- 5 = "stimme voll und ganz zu"

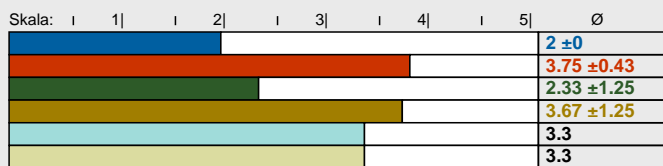
Werte: Mittelwert  
(+/- Standard-Abweichung)

- Selbst-Einschätzung
- Vorgesetzte
- Kollegen
- Mitarbeiter
- Mittelwert aller Feedbackgeber von Ihnen
- Mittelwert aller Feedbackgeber des Unternehmens

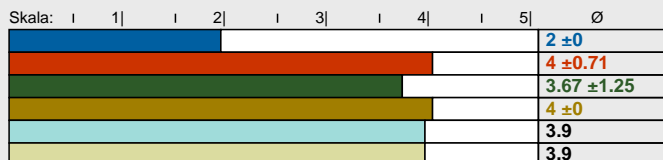
### Detailergebnisse

#### Kategorie Leistungsverhalten - Arbeitseffizienz

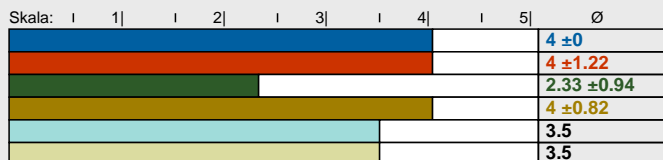
gestaltet Meetings effektiv



unterstützt mich bei der Umsetzung eigener Vorschläge



erkundigt sich regelmäßig über den Stand meiner Aktivitäten



Legende:

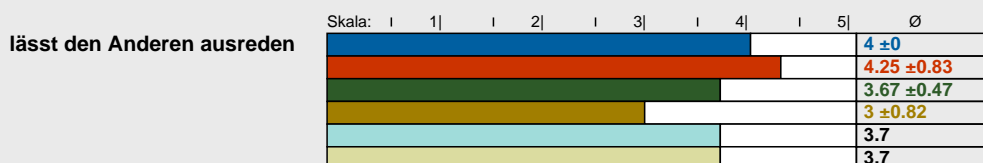
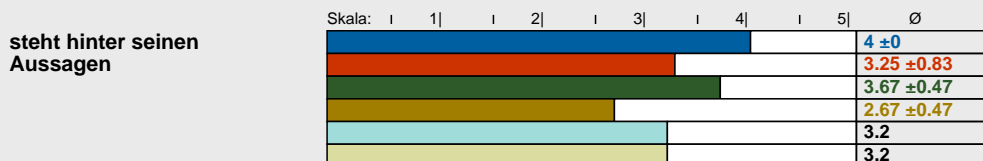
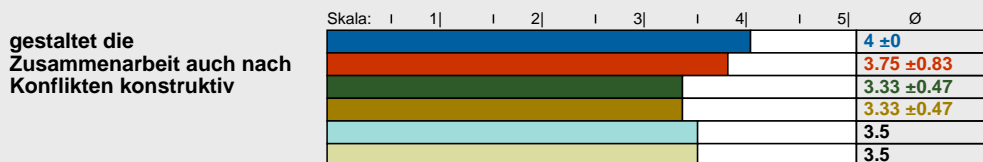
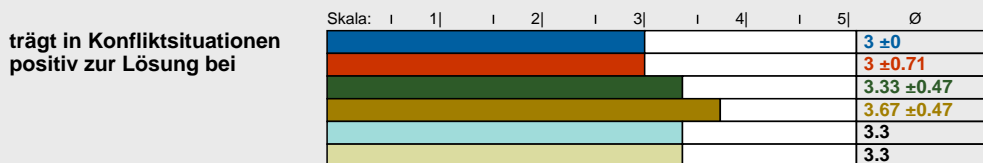
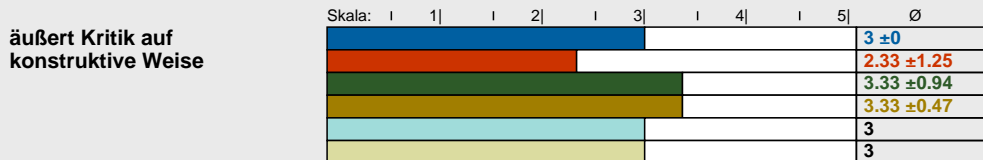
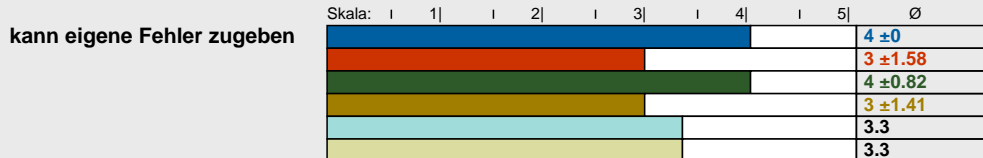
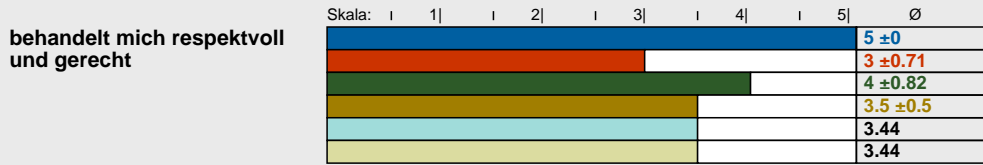
- 1 = "Stimme überhaupt nicht zu"
- 2 = "stimme eher nicht zu"
- 3 = "stimme neutral"
- 4 = "stimme eher zu"
- 5 = "stimme voll und ganz zu"

Werte: Mittelwert (+/- Standard-Abweichung)

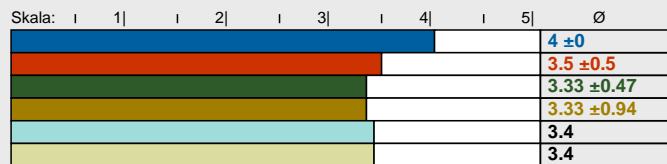
- Selbst-Einschätzung
- Vorgesetzte
- Kollegen
- Mitarbeiter
- Mittelwert aller Feedbackgeber von Ihnen
- Mittelwert aller Feedbackgeber des Unternehmens

### Detailergebnisse

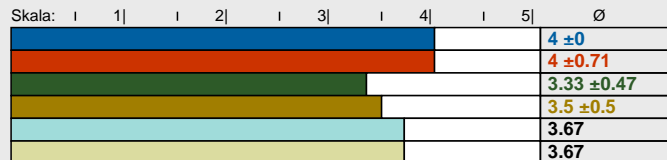
#### Kategorie Soziale Kompetenz – Zusammenarbeit / Überzeugungsfähigkeit



vermittelt mir, dass ich bei Problemen jederzeit zu ihm kommen kann



achtet darauf, dass Reden und Handeln im Einklang stehen



Legende:

- 1 = "Stimme überhaupt nicht zu"
- 2 = "stimme eher nicht zu"
- 3 = "stimme neutral"
- 4 = "stimme eher zu"
- 5 = "stimme voll und ganz zu"

Werte: Mittelwert  
(+/- Standard-Abweichung)

- Selbst-Einschätzung
- Vorgesetzte
- Kollegen
- Mitarbeiter
- Mittelwert aller Feedbackgeber von Ihnen
- Mittelwert aller Feedbackgeber des Unternehmens

### Detailergebnisse

#### Kategorie Personenbezogene Kompetenz – Zuverlässigkeit / Belastbarkeit

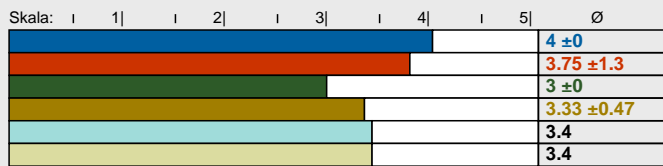
**Legende:**

- 1 = "Stimme überhaupt nicht zu"
- 2 = "stimme eher nicht zu"
- 3 = "stimme neutral"
- 4 = "stimme eher zu"
- 5 = "stimme voll und ganz zu"

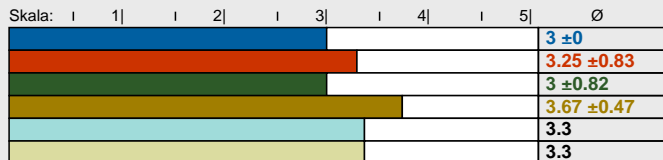
Werte: Mittelwert  
(+/- Standard-Abweichung)

- Selbst-Einschätzung
- Vorgesetzte
- Kollegen
- Mitarbeiter
- Mittelwert aller Feedbackgeber von Ihnen
- Mittelwert aller Feedbackgeber des Unternehmens

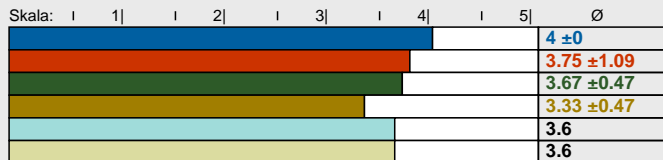
übernimmt für seine Entscheidungen die Verantwortung



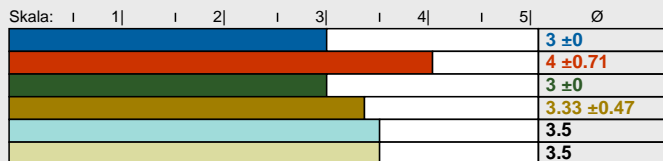
hält getroffene Zusagen ein, steht zu seinem Wort



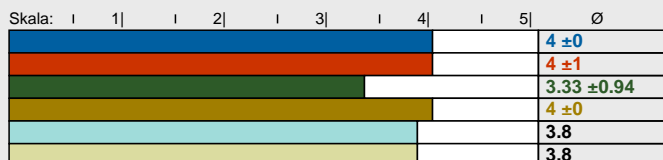
gibt mir Rückhalt und Sicherheit bei der Korrektur schlechter Ergebnisse



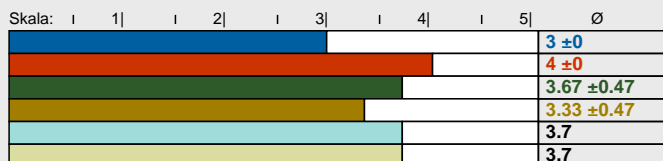
verhält sich auch in Belastungssituationen besonnen und sachlich



lässt persönlichen Ärger nicht an Kollegen oder Mitarbeitern aus



vermeidet es, auf herablassende Art über das Unternehmen, Kollegen oder einzelne Mitarbeiter zu sprechen



### Detailergebnisse

#### Kategorie Führungskompetenz - Zielvereinbarung / Information

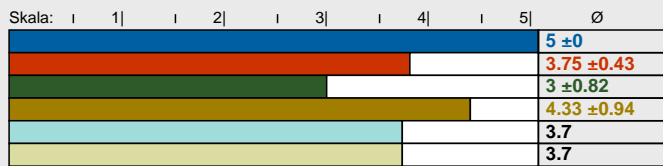
**Legende:**

- 1 = "Stimme überhaupt nicht zu"
- 2 = "stimme eher nicht zu"
- 3 = "stimme neutral"
- 4 = "stimme eher zu"
- 5 = "stimme voll und ganz zu"

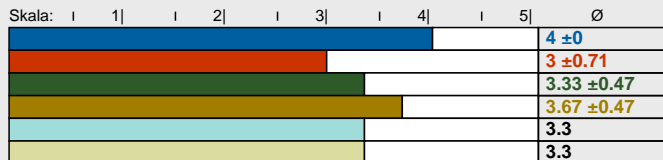
Werte: Mittelwert  
(+/- Standard-Abweichung)

- Selbst-Einschätzung
- Vorgesetzte
- Kollegen
- Mitarbeiter
- Mittelwert aller Feedbackgeber von Ihnen
- Mittelwert aller Feedbackgeber des Unternehmens

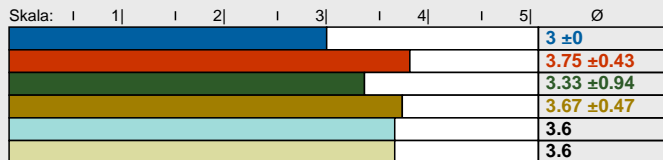
stellt mir die Unternehmens- und Abteilungsziele klar und übersichtlich dar



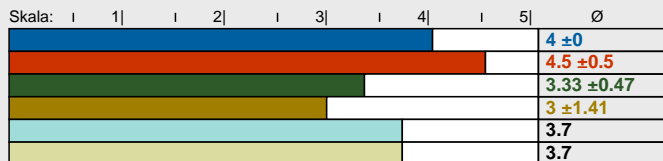
vereinbart mit mir klare und erreichbare Ziele



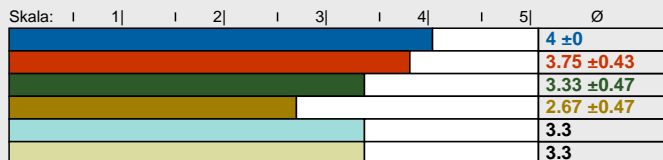
zeigt mir bei Bedarf Möglichkeiten auf, die festgelegten Ziele auch zu erreichen



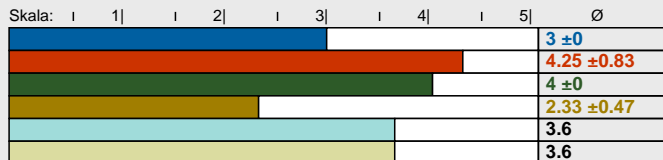
gibt mir regelmäßig Rückmeldung über meine Leistung



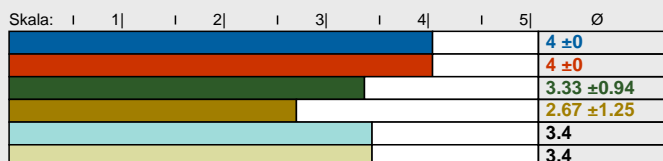
sorgt dafür, dass ich rechtzeitig über wichtige Dinge informiert werde



fördert meine Motivation durch Delegation von Verantwortung



informiert mich regelmäßig über die Ziele des Unternehmens



## Detailergebnisse

### Kategorie Teamentwicklung - Teambuilding

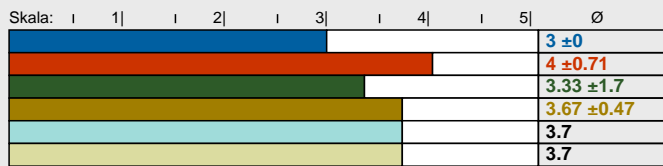
**Legende:**

- 1 = "Stimme überhaupt nicht zu"
- 2 = "stimme eher nicht zu"
- 3 = "stimme neutral"
- 4 = "stimme eher zu"
- 5 = "stimme voll und ganz zu"

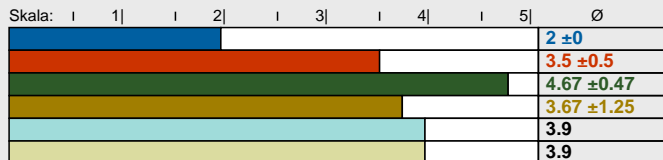
Werte: Mittelwert  
(+/- Standard-Abweichung)

- Selbst-Einschätzung
- Vorgesetzte
- Kollegen
- Mitarbeiter
- Mittelwert aller Feedbackgeber von Ihnen
- Mittelwert aller Feedbackgeber des Unternehmens

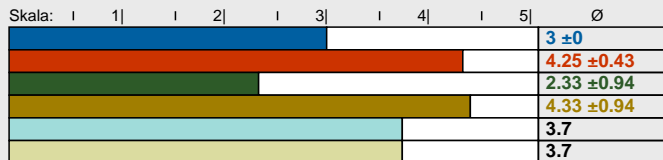
versieht delegierte Aufgaben mit klaren Prioritäten



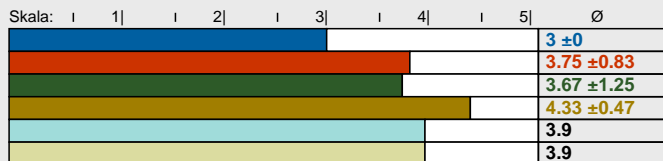
räumt mir den nötigen Handlungsspielraum ein, um Aufgaben selbständig erledigen zu können



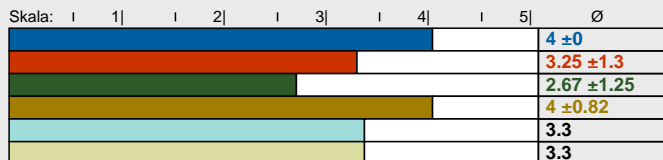
hat klare und sinnvolle Verantwortungsbereiche und Zuständigkeiten festgelegt



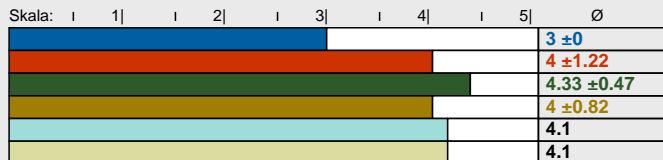
setzt seine Mitarbeiter gezielt nach ihren Kenntnissen und Fähigkeiten ein



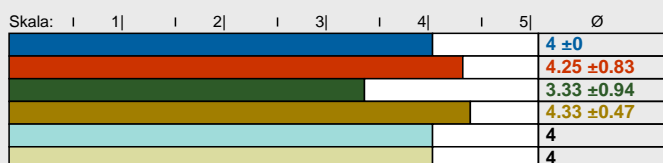
gibt klare Anweisungen und verteilt die Aufgaben im Team nachvollziehbar



unterstützt mit seinem Verhalten ein positives Klima in seiner Abteilung



fördert die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit



## Detailergebnisse

### Kategorie Personalentwicklung- Mitarbeiter fördern

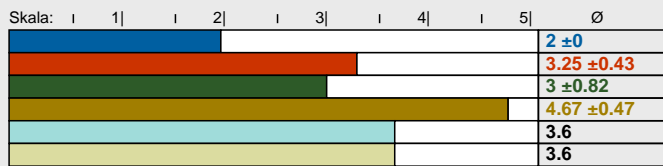
**Legende:**

- 1 = "Stimme überhaupt nicht zu"
- 2 = "stimme eher nicht zu"
- 3 = "stimme neutral"
- 4 = "stimme eher zu"
- 5 = "stimme voll und ganz zu"

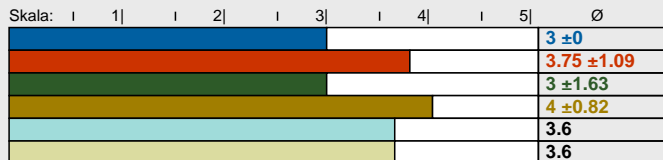
Werte: Mittelwert  
(+/- Standard-Abweichung)

- Selbst-Einschätzung
- Vorgesetzte
- Kollegen
- Mitarbeiter
- Mittelwert aller Feedbackgeber von Ihnen
- Mittelwert aller Feedbackgeber des Unternehmens

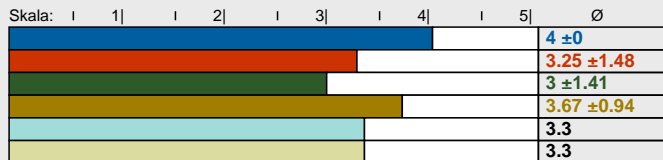
bespricht mit mir, wie meine Fähigkeiten gefördert werden können



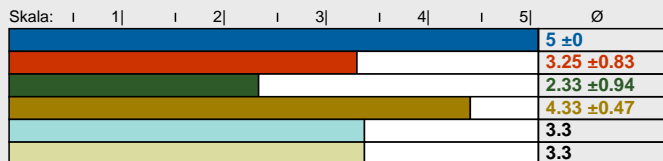
erarbeitet gemeinsam mit mir persönliche Entwicklungsziele



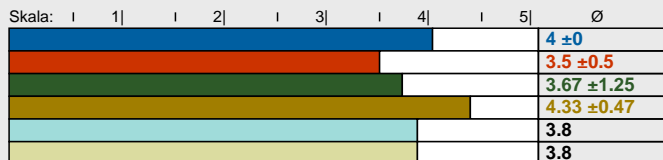
erkennt Stärken und Entwicklungsbedarf seiner Mitarbeiter



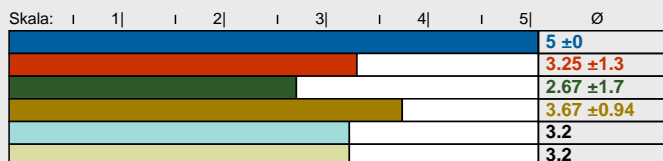
spricht Lob und Anerkennung angemessen häufig aus



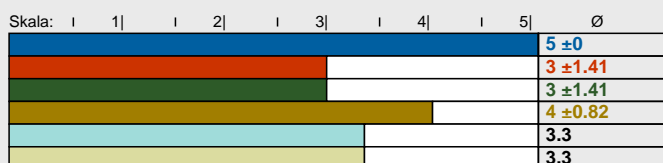
kritisiert bei auftretenden Fehlern sachlich und konstruktiv



setzt sich für die Belange seiner Mitarbeiter ein



die Mitarbeiter erhalten ausreichend Feedback, um die Ergebnisse ihrer Arbeit beurteilen zu können





**Nächste Schritte**

Mögliche Entwicklungsmaßnahmen auf Grundlage des 360°-Feedbacks

Ziele	Maßnahmen

### **Bedeutung der Dimensionen**

Jede der folgenden Dimensionen beinhaltet eine Auswahl von Kriterien. Diese wird kurz in ihrer Ausprägung beschrieben und dient als Erläuterung des Ergebnisprofils. Bei der Beschreibung der Dimensionen wurde aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit jeweils nur die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind sowohl Männer als auch Frauen gemeint.

### **Fachkompetenz - Fachkenntnisse**

...beschreibt die Fachkompetenz der Führungskraft. Die Fachkenntnisse, die nötig sind um die Aufgabe effektiv zu erledigen. Dazu gehören auch Wissen über fach- bzw. abteilungsübergreifende Zusammenhänge zu kennen und zu nutzen.

### **Leistungsverhalten - Arbeitseffizienz**

...beschreibt die Fähigkeit der Führungskraft, anfallende Aufgaben in möglichst effizienter Weise zu strukturieren und zu priorisieren und sie lösungsorientiert und Ressourcen schonend bzw. effizient nutzend (auch im Sinne des eigenen Zeitmanagements) zu bearbeiten. bei seinen Überlegungen und Problemlösungen effizient auch im Sinne des Gesamtkontexts vorzugehen. Hierzu gehört ein Ressourcen schonendes Vorgehen, z.B. in Form von Aufwand-/Ertragsüberlegungen, und nach kaufmännischen Gesichtspunkten Kosten-/Nutzenrechnungen gestaltete Prozesse und Vorgehensweisen. Auch sollten die Interessen des Gesamtunternehmens (anderer Abteilungen, angrenzender Bereiche etc.) in die Überlegungen einbezogen werden.

### **Soziale Kompetenz - Zusammenarbeit / Überzeugungsfähigkeit**

...beschreibt die Fähigkeit der Führungskraft, wertschätzend und respektvoll mit seinen Mitarbeitern umzugehen. Der angemessene Umgang mit Anerkennung und Kritik sind hier Basis einer guten Zusammenarbeit. Dazu gehört auch in Konfliktsituationen sicher und konstruktiv zur Konfliktlösung beizutragen. Authentisches Verhalten hilft in kritischen Situationen klar und eindeutig zu agieren. Komplexe Inhalte werden strukturiert und verständlich dargestellt und - je nach Situation - entsprechend illustriert.

### **Personenbezogene Kompetenz - Zuverlässigkeit / Belastbarkeit**

...beschreibt die Fähigkeit der Führungskraft, hinter seinen Entscheidungen zu stehen, Vereinbarungen einzuhalten und von Mitarbeitern einschätzbar zu sein. Auch bei Fehlern der Mitarbeiter gemeinsam nach Lösungen zu suchen und nicht unsachlich den Mitarbeiter kritisieren. In schwierigen Situationen klaren Kopf behalten, keine unüberlegten Äußerungen gegenüber Unternehmen, Kollegen oder auch Mitarbeitern vornehmen.

### **Führungskompetenz - Zielvereinbarung / Information**

...beschreibt die Fähigkeit der Führungskraft, den Mitarbeitern klar und übersichtlich die Unternehmensziele darzulegen, und daraus klare Ziele abzuleiten. Darüber hinaus noch mit Mitarbeitern ggf Möglichkeiten aufzeigen, wie diese Ziele erreicht werden können. Ebenso sicherstellen, dass alle zur Erledigung der Aufgabe notwendigen Aufgaben rechtzeitig beim Mitarbeiter ankommen. Die Führungskraft ist in der Lage, durch die ausgewogene Delegation von Verantwortung Einfluss auf die Motivation des Mitarbeiters zu nehmen

### **Teamentwicklung - Teambuilding**

...beschreibt die Fähigkeit der Führungskraft, ein Team so zu führen, dass es alle vorhandenen Potenziale zum Einsatz bringen kann. Das heißt die Führungskraft kennt die Potenziale im Team und kann Aufgaben so verteilen, dass jeder Mitarbeiter entsprechend seiner Fähigkeiten arbeiten kann, und räumt dazu den dafür nötigen Handlungsspielraum ein. Hat die übergreifende Zusammenarbeit im Blick und fördert sie.

### **Personalentwicklung - Mitarbeiter fördern**

...beschreibt die Fähigkeit der Führungskraft, seine Mitarbeiter entsprechend ihrer persönlichen Neigungen und Fähigkeiten zu fördern und in Absprache mit dem Mitarbeiter entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Lob und Kritik werden angemessen häufig eingesetzt, und die Mitarbeiter erhalten zeitnah Rückmeldung über die Arbeitsergebnisse.