# 270° Feedback - Auswertung

## Beispielunternehmung xyz

## Hans Muster

### Informationen zur Umfrage

| | | | |
|---|---|---|---|
| Umfagestart: | 25.09.2012 | Umfrageende: | 17.10.2012 |
| Eingeladene | 5 | Antwortende: | 11 |
| Beteiligung: | 220% | Anzahl Fragen: | 57 |

Mittwoch, 2. Januar 2013

FEEDBACK PROFESSIONALS | Maschalkenstrasse 56 | 4054 Basel | info@feedbacks.pro

# Inhaltsverzeichnis


| | | Seite |
|---|---|---|
| 1. | Inhaltsverzeichnis | 2 |
| 2. | Interpretationshilfe | 3 |
| 3. | Überblick über alle Kompetenzen | 4 |
| 4. | Unternehmerische Kompetenz | 6 |
| 5. | Führungskompetenz | 7 |
| 6. | Sozialkompetenz | 8 |
| 7. | Selbstkompetenz | 9 |
| 8. | Leadership | 10 |
| 9. | Performance Management / Controlling | 11 |
| 10. | Kundenorientierung / Networking | 12 |
| 11. | Innovationskraft / Kreativität | 13 |
| 12. | Managementfähigkeit | 14 |
| 13. | Durchsetzungsvermögen | 15 |
| 14. | Mitarbeiterförderung | 16 |
| 15. | Teamfähigkeit | 17 |
| 16. | Fachwissen | 18 |
| 17. | Kontakt und Kommunikation | 19 |
| 18. | Einfühlungsvermögen / Unterstützung | 20 |
| 19. | Konfliktmanagement | 21 |
| 20. | Lern- und Entwicklungsfähigkeit | 22 |
| 21. | Arbeits- und Leistungsfähigkeit | 23 |
| 22. | Eigenverantwortung / Selbständigkeit | 24 |

23. Kompetenzen mit minimaler und maximaler Bewertung 25

24. Antwortverhalten der Feedbackgeber 26

25. Detaillierte Ergebnisse nach Fragen 27

26. Fragebogen 29

**Hans Muster**

# Interpretationshilfe

## Zum Design der Umfrage

Die Kompetenzen einer Person können durch die Feedback-Befragung aus unterschiedlichen Blickwinkeln (Mitarbeitende, Kollegen, Vorgesetzte, interne und externe Partner) ermittelt werden. Daraus ergibt sich das **"Fremdbild"** der Person. Zusätzlich konnte auch die Person selbst, ihre Kompetenzen mit den gleichen (nur sprachlich angepassten) Fragen, einschätzen. Daraus ergibt sich das **"Eigenbild"** der Person.

Diese Betrachtung einer Person aus unterschiedlichen Blickwinkeln, sorgt für eine vergleichsweise grosse **Objektivität** und ein stimmiges Bild. Dieses hat darum eine hohe **Akzeptanz** seitens der Feedbacknehmenden. Sie können aus dieser differenzierten Evaluation viele konkrete Hinweise auf ihre **Entwicklungspotenziale** gewinnen und sich erfolgreich weiterentwickeln.

Das es bei Feedbacks um die Erfassung einer **persönlichen Meinung** geht, wurde eine sogenannte "Likert-Skala" angewandt. Das heisst, alle Aussagen wurden klar positiv formuliert. Die Befragten haben die Möglichkeit, diesen Aussagen mehr oder weniger stark zuzustimmen und so in einer einfachen Art und Weise ihre Meinung zu äussern. Es wurde für die Messung der **Zustimmung** eine gerade Skala verwendet, um so die verfälschende "Tendenz zur Mitte" zu verunmöglichen.

## Zur Interpretation der Ergebnisse

Die Ergebnisse werden mittels folgenden **Kenngrössen** dargestellt:

- ► Durchschnitt aller Antworten zum Eigenbild (EB) und Fremdbild (FB); je höher diese Zahlen sind, desto höher wird die Kompetenz eingeschätz (diese Ergebnisse werden auch grafisch dargestellt)

- ► Differenz zwischen Eigenbild (EB) und Fremdbild (FB); je grösser diese ist, desto mehr weichen das Eigen- und Fremdbild voneinander ab; ist die Abweichung negativ, besteht die Tendenz zur Selbstüberschätzung (diese Ergebnisse werden auch grafisch dargestellt)
- ► Standardabweichungen im Fremdbild (FB) d.h. wie stark die einzelnen Zustimmungen vom Durchschnitt aller abweichen; je grösser dieser Wert, desto uneiniger sind sich die Feedbackgeber/innen in ihrem Bild

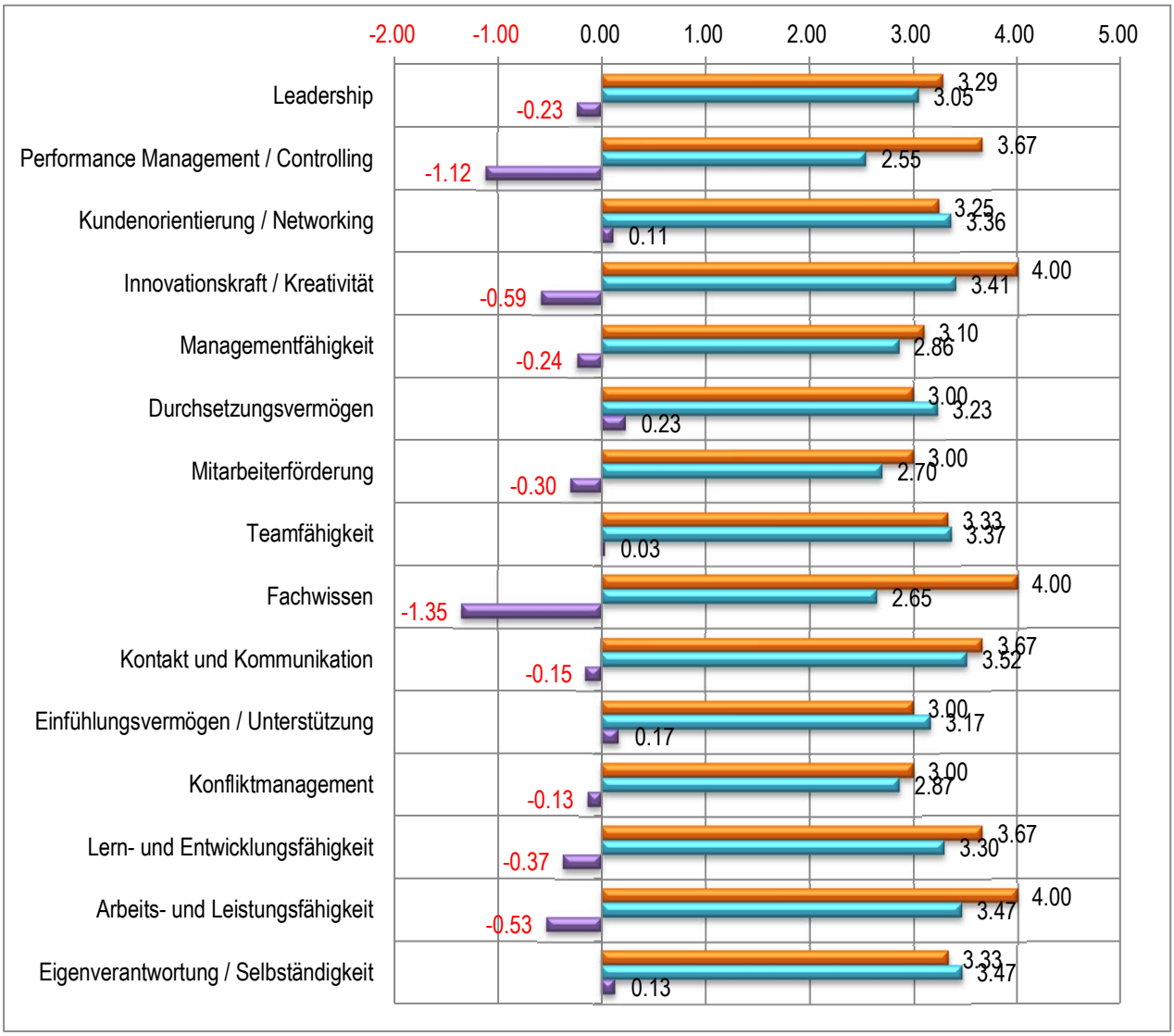
- ► Höchstwerte (HW) im Fremdbild; dieser Wert zeigt die Höhe der maximalen Zustimmung
- ► Tiefstwert (TW) im Fremdbild; dieser Wert zeigt die Höhe der minimalen Zustimmung
- ► Anzahl der Antworten beim Fremdbild; dieser Wert zeigt, wie viele Feedbacks eingegangen sind
- ► Kompetenzen mit minimaler und maximaler Bewertung: auf Ebene der einzelnen Fragen die Höchst- und Tiefstwerte im Fremdbild und die grösste Differenz zwischen Eigen- und Fremdbild.

Eine häufiger **Fehler bei der Interpretation** der Ergebnisse besteht darin, dass wir - geprägt von unserer langen schulischen Erfahrung - die Zahlen als Bewertungen bzw. Noten sehen. Das wäre ein Fehlinterpretation, da die Antworten der Feedbackgeber/innen natürlich sehr subjektiv sind. Viel aussagekräftiger als die absolute Höhe der Werte ist der Vergleich z.B. zwischen den einzelnen Kompetenzen, zwischen dem Eigen- und Fremdbild oder mit früheren Ergebnissen. Daraus lassen sich die besten Erkenntnisse für die anzustrebende Weiterenwicklung ziehen.

Wie bei allen Umfragen dienen auch diese Ergebnisse v.a. als Einstieg in eine zielorientierte, fokussierte Diskussion möglicher Massnahmen. Das Vorliegen der Umfrageergebnisse bildet also nicht ein Schlusspunkt, sondern ist der **Start** für die weiteren Entwicklungsschritte.

# Überblick über alle Kompetenzen

| Eigenbild: | 3.37 | Fremdbild: | 1.82 | Differenz: | -1.55 |
|---|---|---|---|---|---|



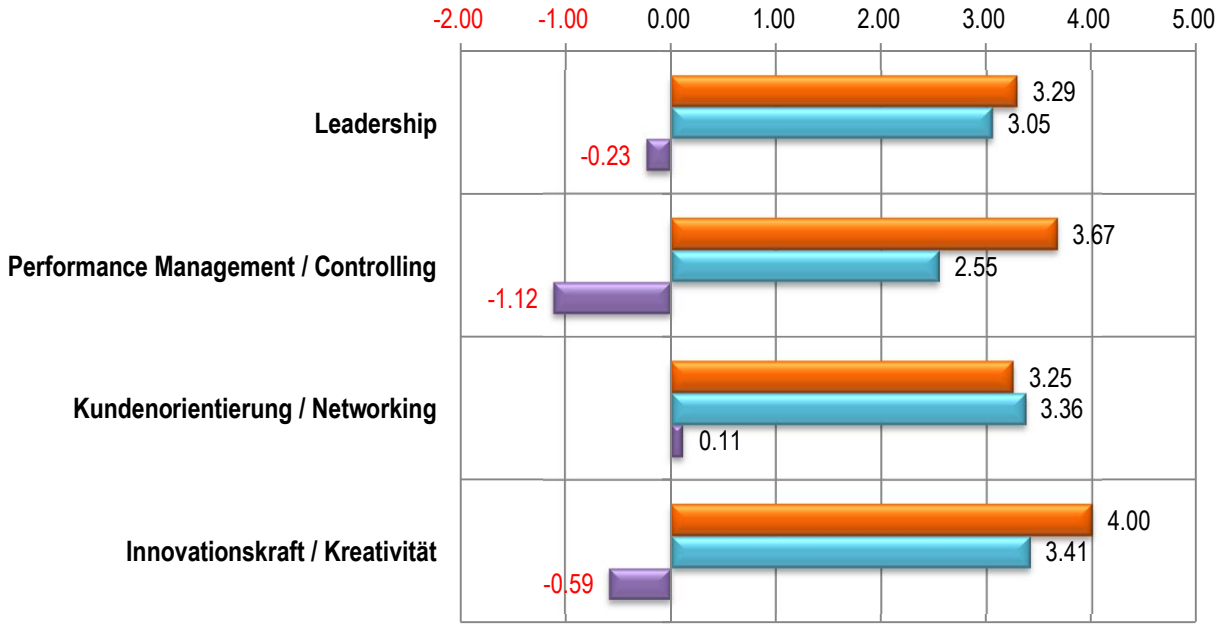

| Teilsapekte von "Überblick über alle Kompetenzen" | EB | FB | Δ | Rang FB |
|---|---|---|---|---|
| **Leadership** | 3.29 | 3.05 | -0.23 | 10 |
| **Performance Management / Controlling** | 3.67 | 2.55 | -1.12 | 15 |
| **Kundenorientierung / Networking** | 3.25 | 3.36 | 0.11 | 6 |
| **Innovationskraft / Kreativität** | 4.00 | 3.41 | -0.59 | 4 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Managementfähigkeit** | 3.10 | 2.86 | -0.24 | 12 |
| **Durchsetzungsvermögen** | 3.00 | 3.23 | 0.23 | 8 |
| **Mitarbeiterförderung** | 3.00 | 2.70 | -0.30 | 13 |
| **Teamfähigkeit** | 3.33 | 3.37 | 0.03 | 5 |
| **Fachwissen** | 4.00 | 2.65 | -1.35 | 14 |
| **Kontakt und Kommunikation** | 3.67 | 3.52 | -0.15 | 1 |
| **Einfühlungsvermögen / Unterstützung** | 3.00 | 3.17 | 0.17 | 9 |
| **Konfliktmanagement** | 3.00 | 2.87 | -0.13 | 11 |
| **Lern- und Entwicklungsfähigkeit** | 3.67 | 3.30 | -0.37 | 7 |
| **Arbeits- und Leistungsfähigkeit** | 4.00 | 3.47 | -0.53 | 2 |
| **Eigenverantwortung / Selbständigkeit** | 3.33 | 3.47 | 0.13 | 2 |

**Hans Muster**

# Unternehmerische Kompetenz

| Eigenbild: | 3.44 | Fremdbild: | 3.08 | Differenz: | -0.36 |
|---|---|---|---|---|---|

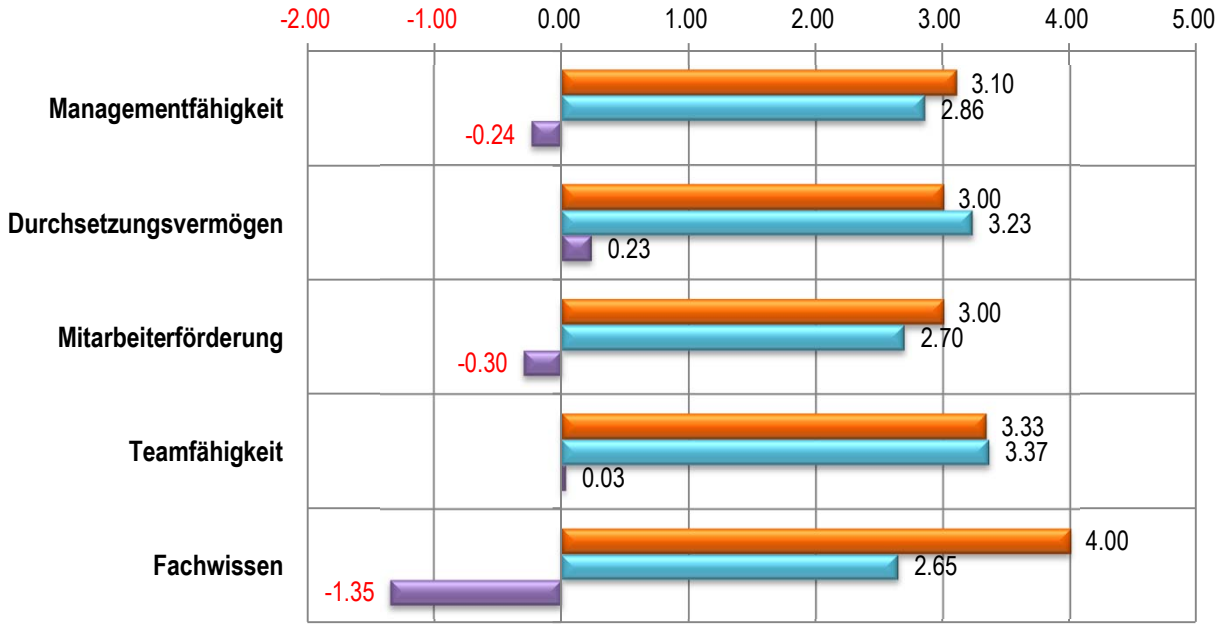



| Teilsapekte von "Unternehmerische Kompetenz" | EB | FB | Δ |
|---|---|---|---|
| Leadership | 3.29 | 3.05 | -0.23 |
| Performance Management / Controlling | 3.67 | 2.55 | -1.12 |
| Kundenorientierung / Networking | 3.25 | 3.36 | 0.11 |
| Innovationskraft / Kreativität | 4.00 | 3.41 | -0.59 |

**Hans Muster**

# Führungskompetenz

| Eigenbild: | 3.20 | Fremdbild: | 2.96 | Differenz: | -0.25 |
|---|---|---|---|---|---|

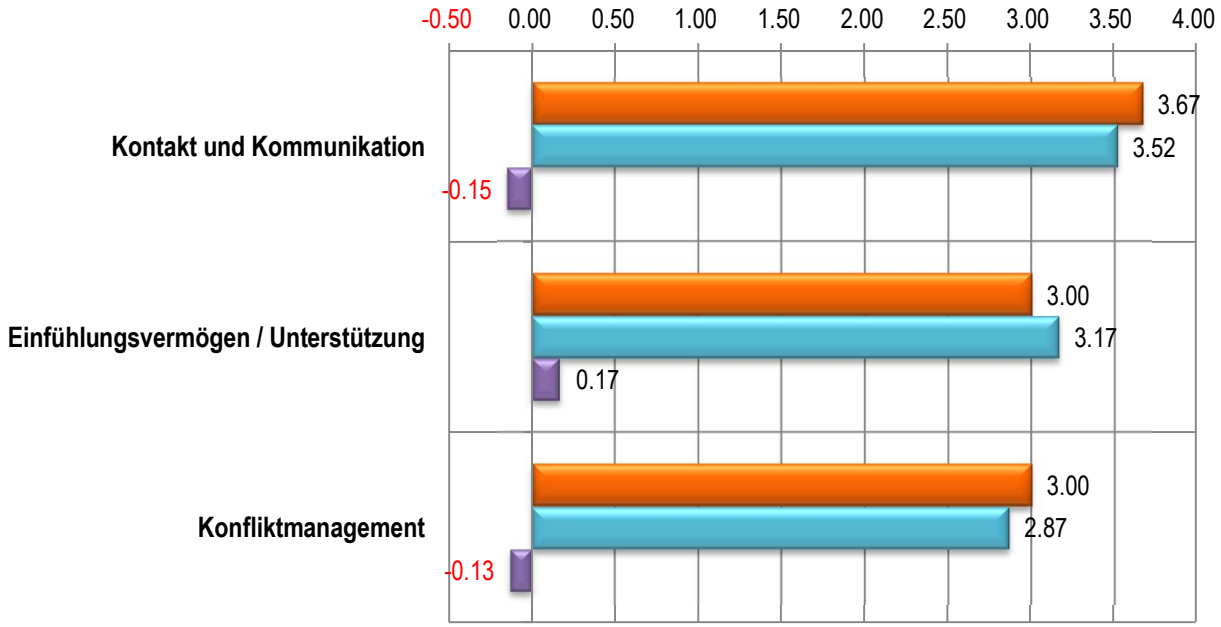



| Teilsapekte von "Führungskompetenz" | EB | FB | Δ |
|---|---|---|---|
| Managementfähigkeit | 3.10 | 2.86 | -0.24 |
| Durchsetzungsvermögen | 3.00 | 3.23 | 0.23 |
| Mitarbeiterförderung | 3.00 | 2.70 | -0.30 |
| Teamfähigkeit | 3.33 | 3.37 | 0.03 |
| Fachwissen | 4.00 | 2.65 | -1.35 |

**Hans Muster**

# Sozialkompetenz

| Eigenbild: | 3.33 | Fremdbild: | 3.27 | Differenz: | -0.07 |
|---|---|---|---|---|---|

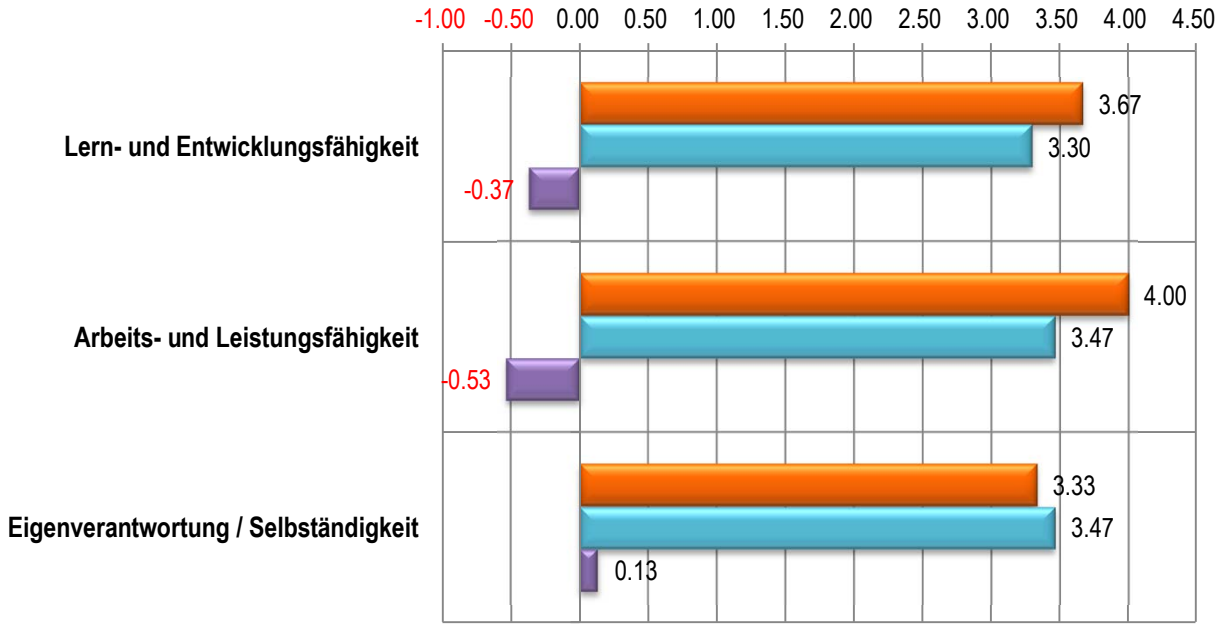



| Teilsapekte von "Sozialkompetenz" | EB | FB | Δ |
|---|---|---|---|
| Kontakt und Kommunikation | 3.67 | 3.52 | -0.15 |
| Einfühlungsvermögen / Unterstützung | 3.00 | 3.17 | 0.17 |
| Konfliktmanagement | 3.00 | 2.87 | -0.13 |

**Hans Muster**

# Selbstkompetenz

| Eigenbild: | 3.67 | Fremdbild: | 3.41 | Differenz: | -0.26 |
|---|---|---|---|---|---|



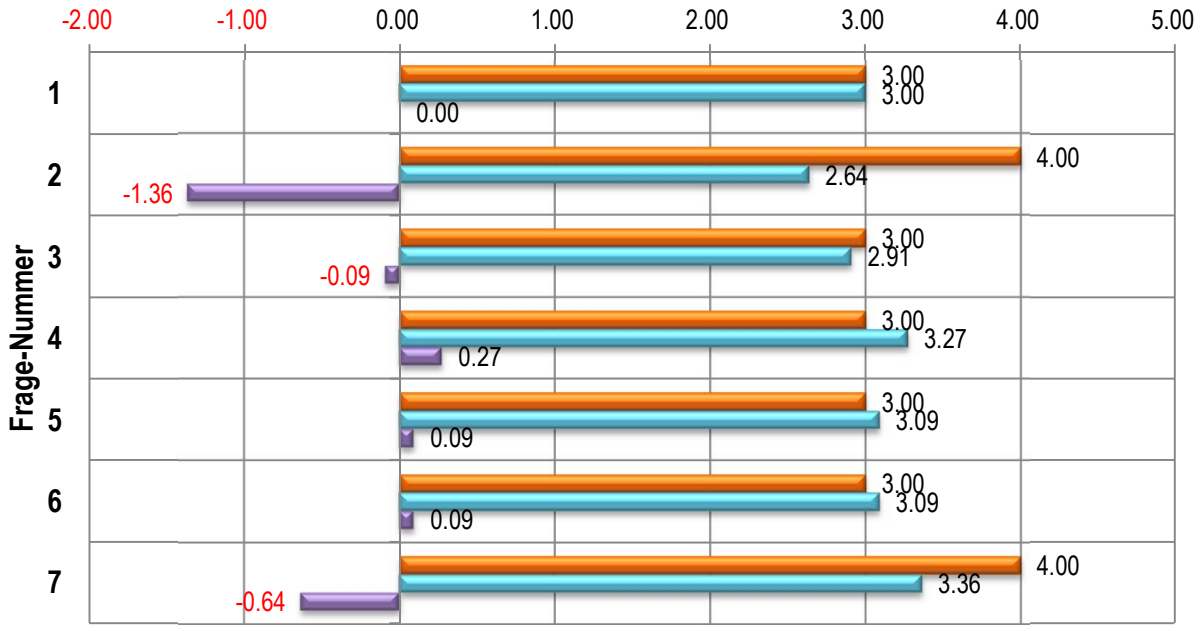

| Teilsapekte von "Selbstkompetenz" | EB | FB | Δ |
|---|---|---|---|
| Lern- und Entwicklungsfähigkeit | 3.67 | 3.30 | -0.37 |
| Arbeits- und Leistungsfähigkeit | 4.00 | 3.47 | -0.53 |
| Eigenverantwortung / Selbständigkeit | 3.33 | 3.47 | 0.13 |

**Hans Muster**

# Leadership

## (Unternehmerische Kompetenz)

| Eigenbild: | 3.29 | Fremdbild: | 3.05 | Differenz: | -0.23 |
|---|---|---|---|---|---|



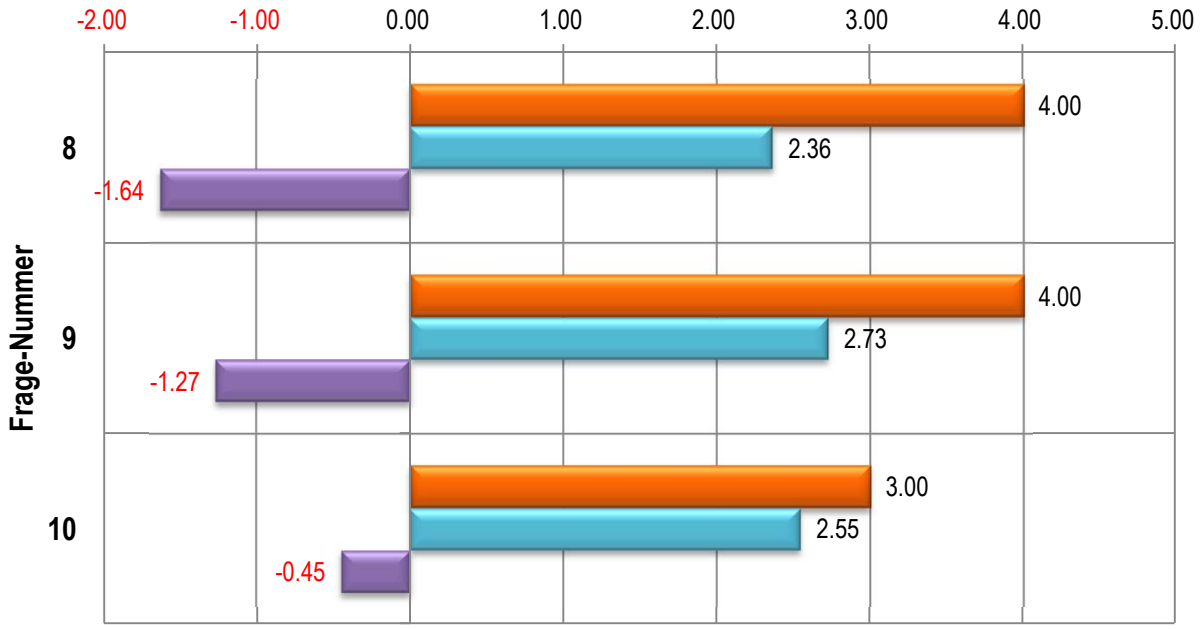

| Nr. | Frage | EB | FB | Δ |
|---|---|---|---|---|
| 1 | vermittle den Eindruck, genau zu wissen, wohin die Reise geht (habe einen klaren Plan) | 3.00 | 3.00 | 0.00 |
| 2 | handle wirtschaftlich, ohne den Blick auf andere wichtige Aspekte des Unternehmens zu vernachlässigen | 4.00 | 2.64 | -1.36 |
| 3 | kann Situation von mehreren Perspektiven betrachten und differenziert beurteilen | 3.00 | 2.91 | -0.09 |
| 4 | setze die Interessen der Firma vor meine eigenen und vertrete diese glaubwürdig nach innen und aussen | 3.00 | 3.27 | 0.27 |
| 5 | treffe klare und zeitlich angemessen schnelle Entscheidungen | 3.00 | 3.09 | 0.09 |
| 6 | bin für die meisten Mitarbeitenden ein Vorbild | 3.00 | 3.09 | 0.09 |
| 7 | kann andere begeistern | 4.00 | 3.36 | -0.64 |

**Hans Muster**

# Performance Management / Controlling

## (Unternehmerische Kompetenz)

| Eigenbild: | 3.67 | Fremdbild: | 2.55 | Differenz: | -1.12 |
|---|---|---|---|---|---|



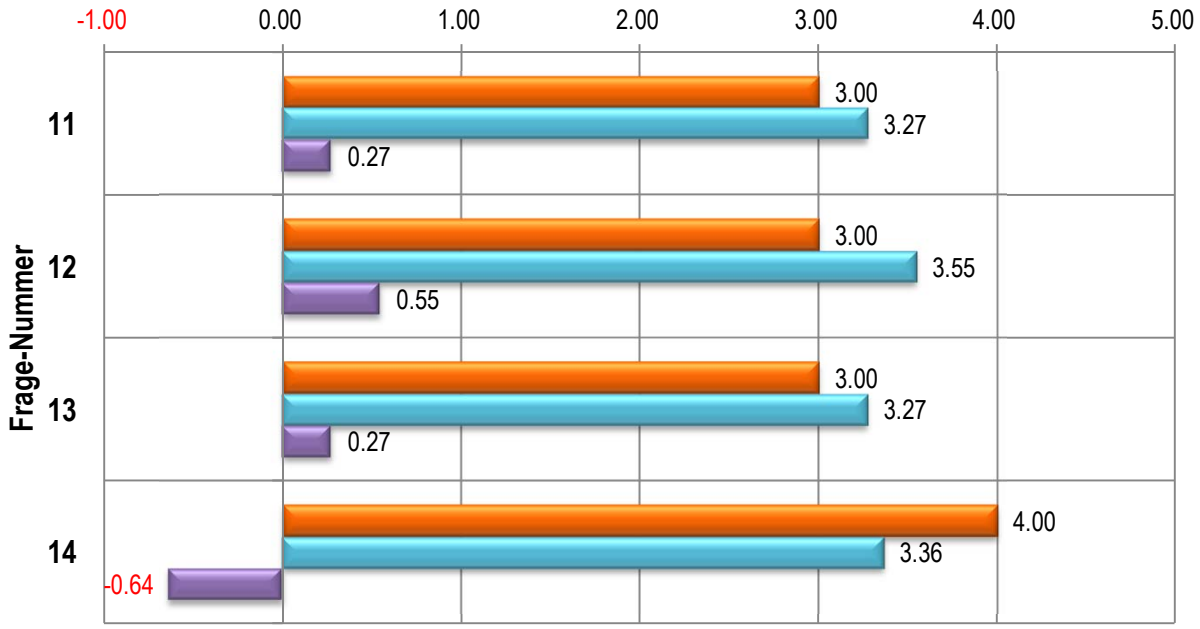

| Nr. | Frage | EB | FB | Δ |
|---|---|---|---|---|
| 8 | überprüfe und optimiere die eigenen Prozesse laufend auf Wirtschaftlichkeit | 4.00 | 2.36 | -1.64 |
| 9 | trachte jeden Tag danach, die wirtschaftlichen Ziele zu erreichen | 4.00 | 2.73 | -1.27 |
| 10 | nutze bestehende Managementsysteme sachgerecht | 3.00 | 2.55 | -0.45 |

**Hans Muster**

# Kundenorientierung / Networking

## (Unternehmerische Kompetenz)

| Eigenbild: | 3.25 | Fremdbild: | 3.36 | Differenz: | 0.11 |
|---|---|---|---|---|---|



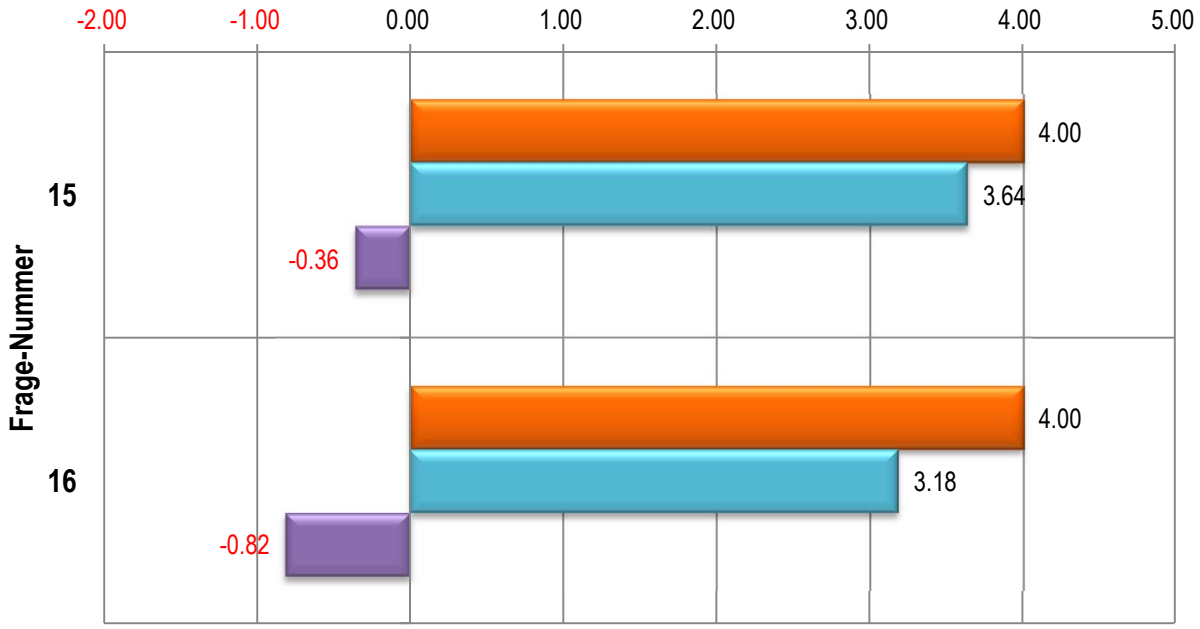

| Nr. | Frage | EB | FB | Δ |
|---|---|---|---|---|
| 11 | kenne und pflege die wichtigen internen / externen Kunden | 3.00 | 3.27 | 0.27 |
| 12 | spreche Kunden aktiv von mir aus an | 3.00 | 3.55 | 0.55 |
| 13 | nehme Kundenbedürfnisse ernst und schaffe einen echten Mehrwert für die Kunden | 3.00 | 3.27 | 0.27 |
| 14 | kann andere von den Leistungen des Unternehmens überzeugen | 4.00 | 3.36 | -0.64 |

**Hans Muster**

# Innovationskraft / Kreativität

## (Unternehmerische Kompetenz)

| Eigenbild: | 4.00 | Fremdbild: | 3.41 | Differenz: | -0.59 |
|---|---|---|---|---|---|



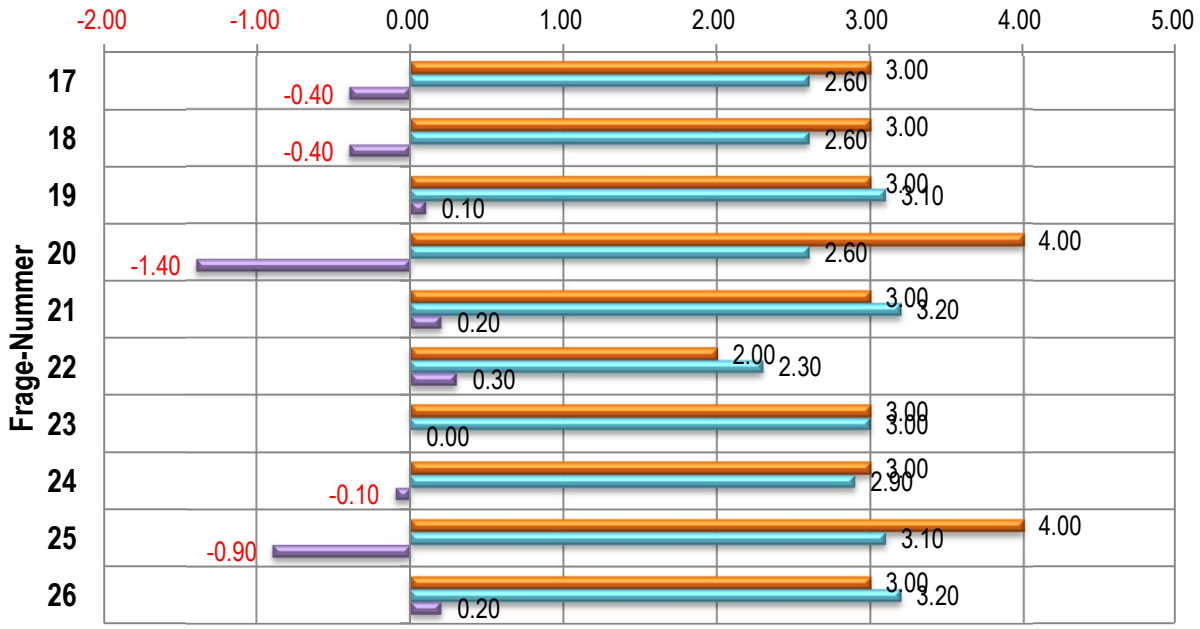

| Nr. | Frage | EB | FB | Δ |
|---|---|---|---|---|
| 15 | habe kreative Ideen zur Erreichung der Ziele | 4.00 | 3.64 | -0.36 |
| 16 | entwickle zukunftsweisende Konzepte zur Sicherung des Unternehmenserfolges | 4.00 | 3.18 | -0.82 |

**Hans Muster**

# Managementfähigkeit

## (Führungskompetenz)

| Eigenbild: | 3.10 | Fremdbild: | 2.86 | Differenz: | -0.24 |
|---|---|---|---|---|---|



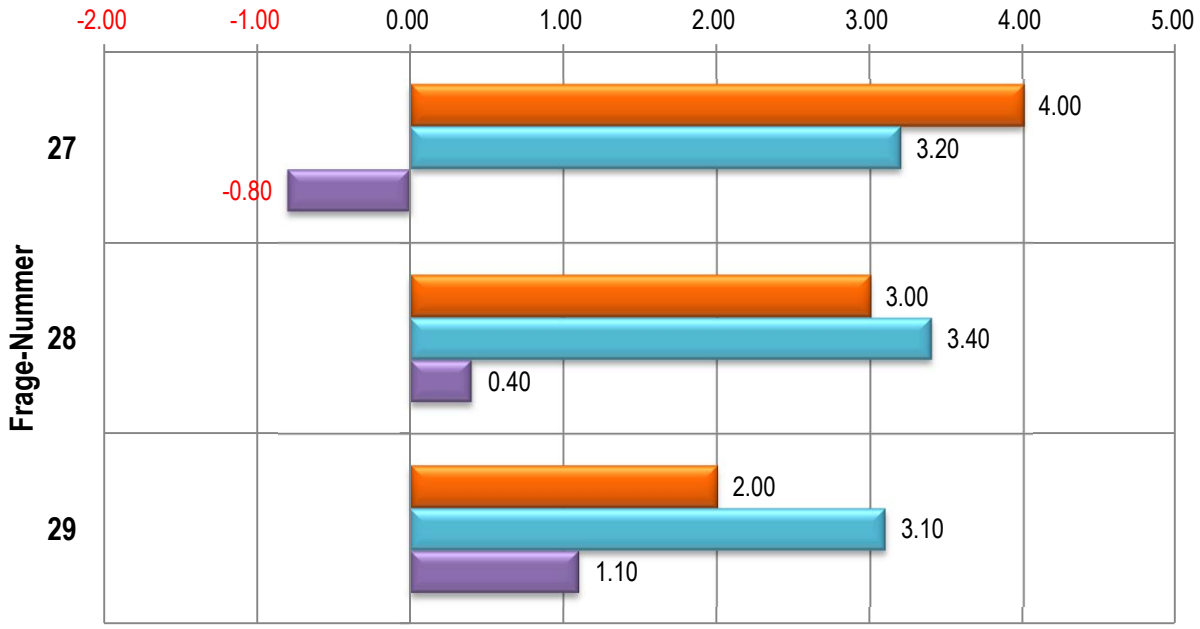

| Nr. | Frage | EB | FB | Δ |
|---|---|---|---|---|
| 17 | formuliere realistische Ziele und kontrolliere die Zielerreichung | 3.00 | 2.60 | -0.40 |
| 18 | gebe Informationen zeitgerecht und zielgerichtet weiter | 3.00 | 2.60 | -0.40 |
| 19 | erkenne Probleme, analysiere Ursachen und zeige Lösungen auf | 3.00 | 3.10 | 0.10 |
| 20 | delegiere Aufgaben und Kompetenzen logisch und konsequent | 4.00 | 2.60 | -1.40 |
| 21 | halte mich an getroffene Vereinbarungen | 3.00 | 3.20 | 0.20 |
| 22 | arbeite strukturiert | 2.00 | 2.30 | 0.30 |
| 23 | führe die optimale Anzahl Sitzungen mit den richtigen Personen durch | 3.00 | 3.00 | 0.00 |
| 24 | führe Sitzungen effizient und zielorientiert | 3.00 | 2.90 | -0.10 |
| 25 | plane und realisiere Projekte zielführend | 4.00 | 3.10 | -0.90 |
| 26 | bin fähig unterschiedliche Rollen situationsgerecht wahrzunehmen (Leitung, Teammitglied, Coach, Fachperson) und mich den Rollen entsprechend zu verhalten | 3.00 | 3.20 | 0.20 |

**Hans Muster**

# Durchsetzungsvermögen

## (Führungskompetenz)

| Eigenbild: | 3.00 | Fremdbild: | 3.23 | Differenz: | 0.23 |
|---|---|---|---|---|---|



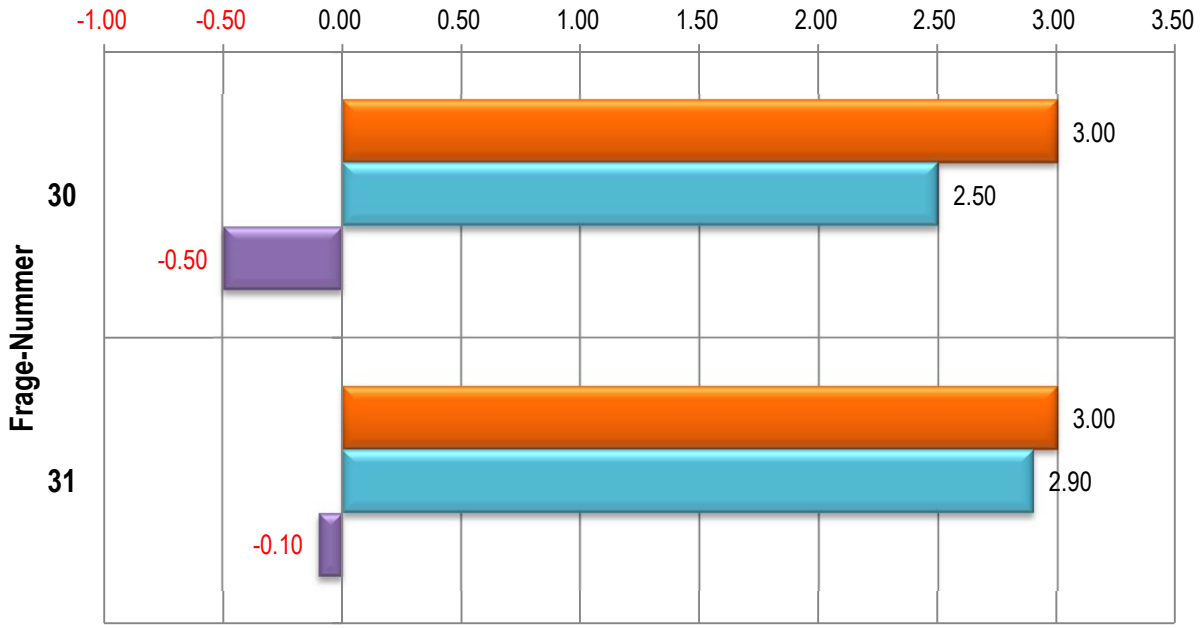

| Nr. | Frage | EB | FB | Δ |
|---|---|---|---|---|
| 27 | setzte mich klar zugunsten der Zielerreichung durch, wenn notwendig | 4.00 | 3.20 | -0.80 |
| 28 | fordere Vereinbarungen ein | 3.00 | 3.40 | 0.40 |
| 29 | vereinbare und realisiere Konsequenzen | 2.00 | 3.10 | 1.10 |

**Hans Muster**

# Mitarbeiterförderung

## (Führungskompetenz)

| Eigenbild: | 3.00 | Fremdbild: | 2.70 | Differenz: | -0.30 |
|---|---|---|---|---|---|



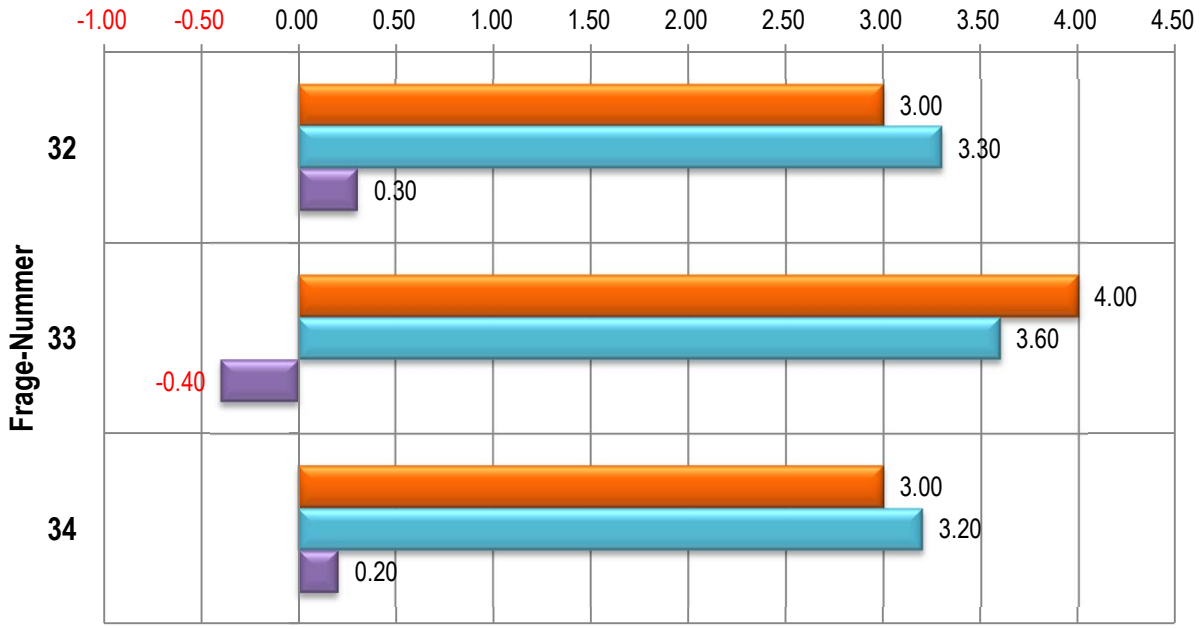

| Nr. | Frage | EB | FB | Δ |
|---|---|---|---|---|
| 30 | setze Mitarbeitende entsprechend deren Stärken und Schwächen ein | 3.00 | 2.50 | -0.50 |
| 31 | erkenne Entwicklungsbedarf, leite entsprechende Massnahmen ein und unterstütze den Entwicklungsprozess | 3.00 | 2.90 | -0.10 |

**Hans Muster**

# Teamfähigkeit

## (Führungskompetenz)

| Eigenbild: | 3.33 | Fremdbild: | 3.37 | Differenz: | 0.03 |
|---|---|---|---|---|---|



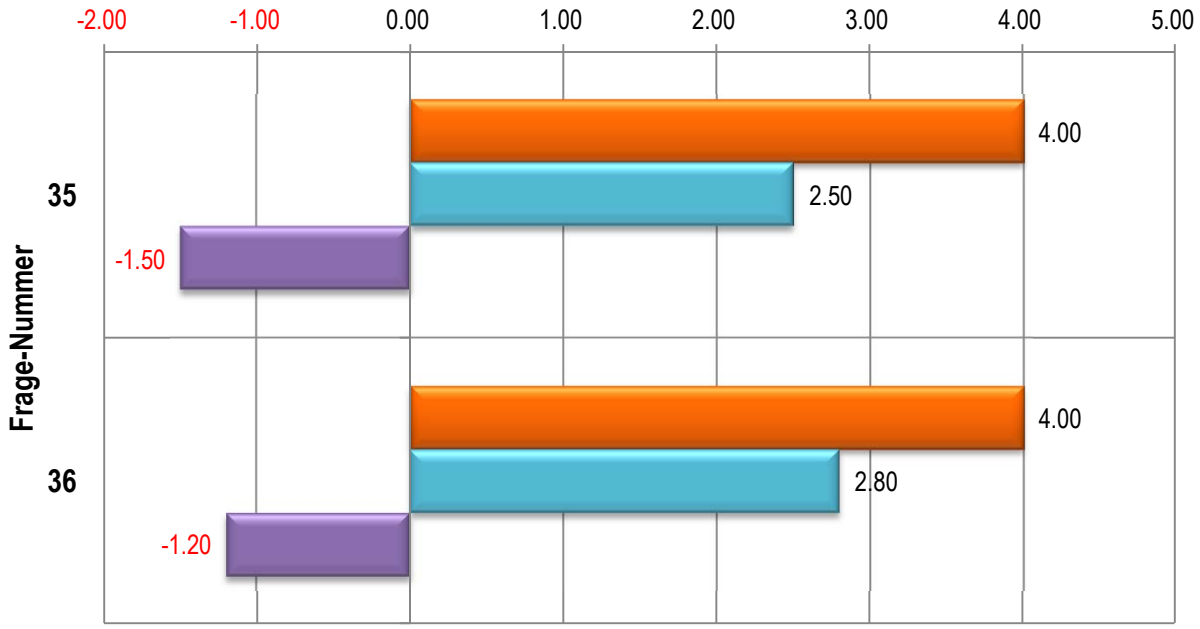

| Nr. | Frage | EB | FB | Δ |
|---|---|---|---|---|
| 32 | leiste in Teams wertvolle Beiträge | 3.00 | 3.30 | 0.30 |
| 33 | kooperiere mit unterschiedlichen Personen / Gruppen ohne Probleme | 4.00 | 3.60 | -0.40 |
| 34 | kann mich einem Teamentscheid unterordnen | 3.00 | 3.20 | 0.20 |

**Hans Muster**

# Fachwissen

## (Führungskompetenz)

| Eigenbild: | 4.00 | Fremdbild: | 2.65 | Differenz: | -1.35 |
|---|---|---|---|---|---|



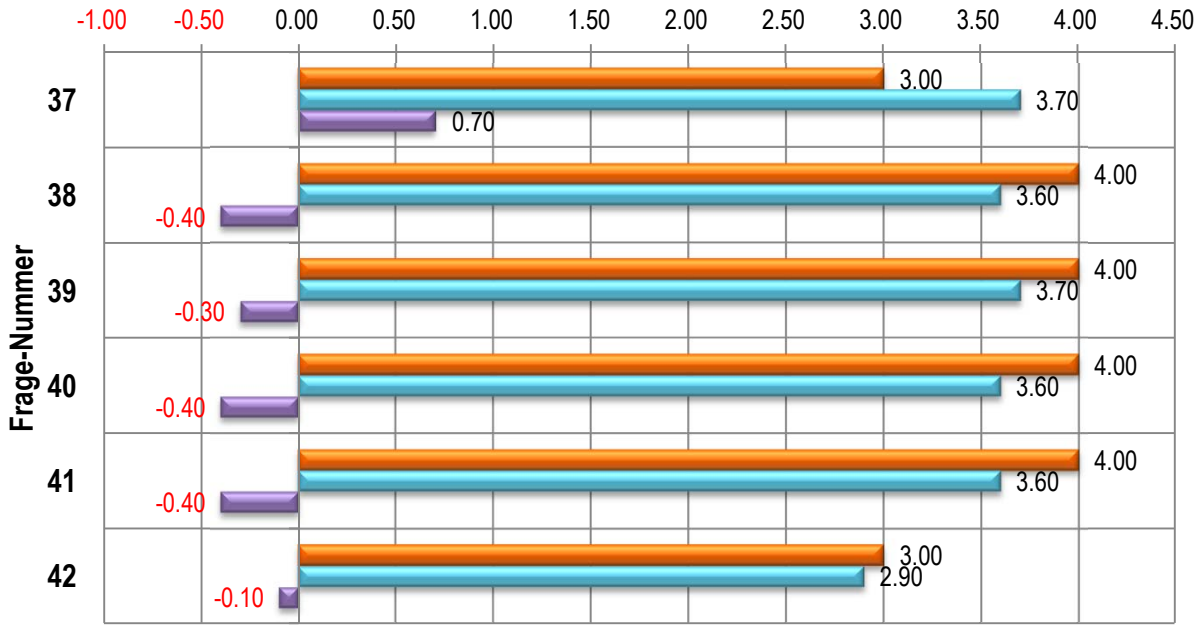

| Nr. | Frage | EB | FB | Δ |
|---|---|---|---|---|
| 35 | verfüge über das erforderliche Fachwissen, um meine Aufgabe optimal zu erledigen | 4.00 | 2.50 | -1.50 |
| 36 | verfüge über das erforderliche Branchenwissen und kenne die Trends der Branche | 4.00 | 2.80 | -1.20 |

**Hans Muster**

# Kontakt und Kommunikation

## (Sozialkompetenz)

| Eigenbild: | 3.67 | Fremdbild: | 3.52 | Differenz: | -0.15 |
|---|---|---|---|---|---|



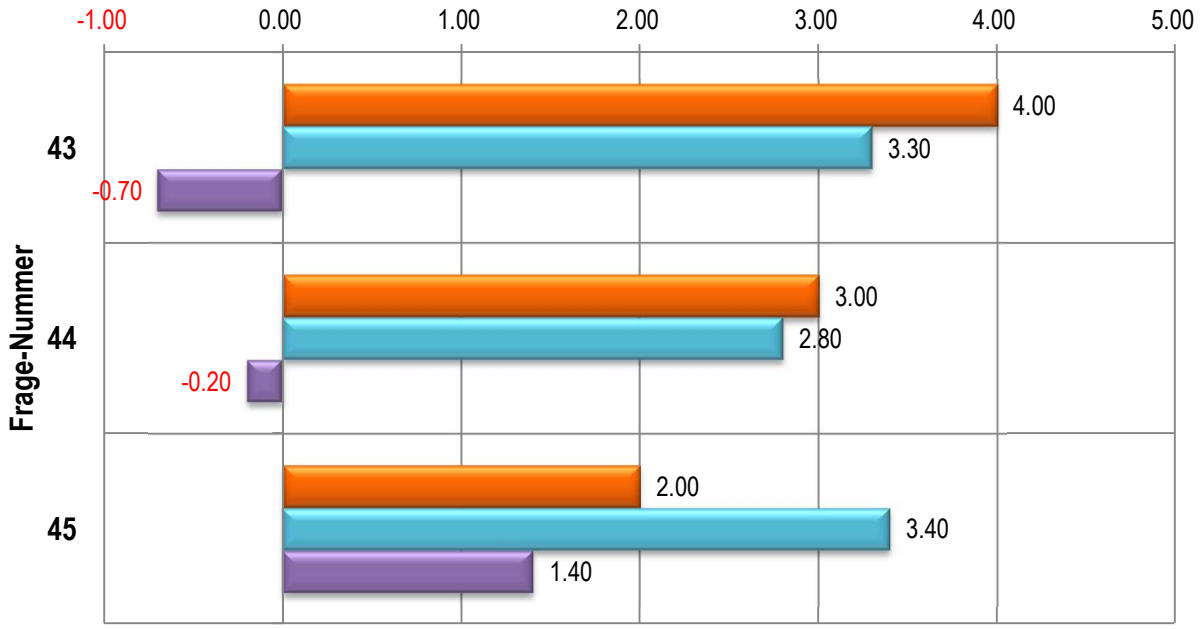

| Nr. | Frage | EB | FB | Δ |
|---|---|---|---|---|
| 37 | gehe aktiv auf Menschen zu (Kunden, Mitarbeitende, Vorgesetzte) | 3.00 | 3.70 | 0.70 |
| 38 | bin wertschätzend im Umgang mit anderen Menschen | 4.00 | 3.60 | -0.40 |
| 39 | drücke mich mündlich und schriftlich klar und verständlich aus | 4.00 | 3.70 | -0.30 |
| 40 | wirke glaubwürdig, überzeugend und innerlich gefestigt | 4.00 | 3.60 | -0.40 |
| 41 | tue viel für eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre | 4.00 | 3.60 | -0.40 |
| 42 | gebe und hole aktiv Feedback | 3.00 | 2.90 | -0.10 |

**Hans Muster**

# Einfühlungsvermögen / Unterstützung

## (Sozialkompetenz)

| Eigenbild: | 3.00 | Fremdbild: | 3.17 | Differenz: | 0.17 |
|---|---|---|---|---|---|



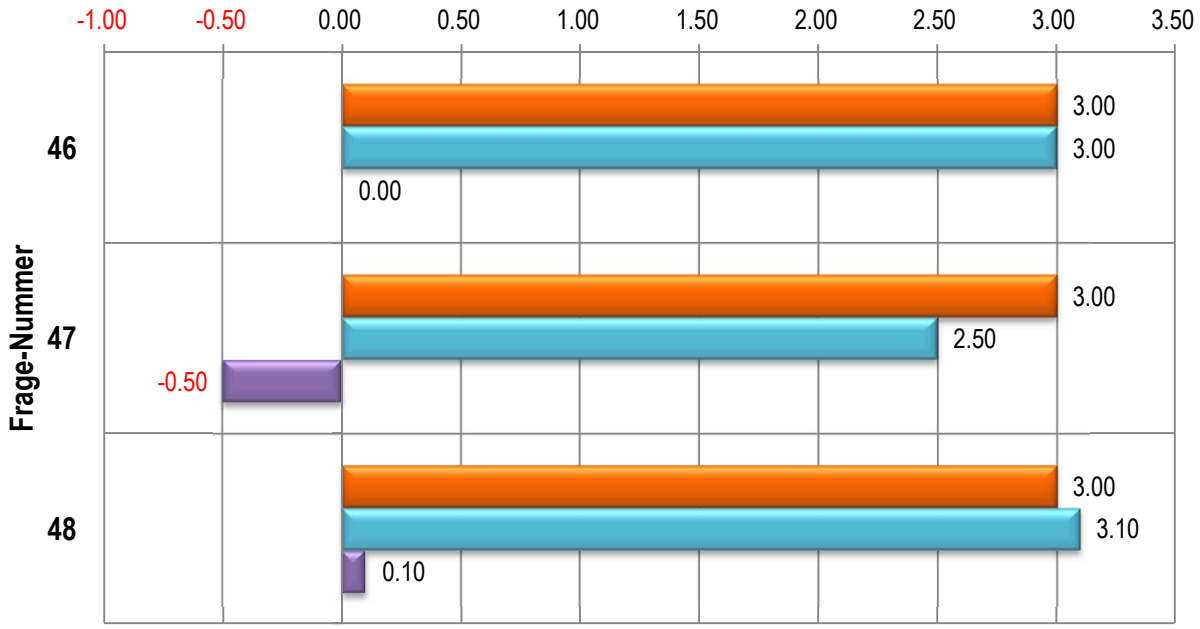

| Nr. | Frage | EB | FB | Δ |
|---|---|---|---|---|
| 43 | kann mich in andere hinein versetzen und situationsangepasst reagieren | 4.00 | 3.30 | -0.70 |
| 44 | erkenne und wahre Grenzen anderer Menschen | 3.00 | 2.80 | -0.20 |
| 45 | helfe anderen, wenn Unterstützung notwendig ist | 2.00 | 3.40 | 1.40 |

**Hans Muster**

# Konfliktmanagement

## (Sozialkompetenz)

| Eigenbild: | 3.00 | Fremdbild: | 2.87 | Differenz: | -0.13 |
|---|---|---|---|---|---|



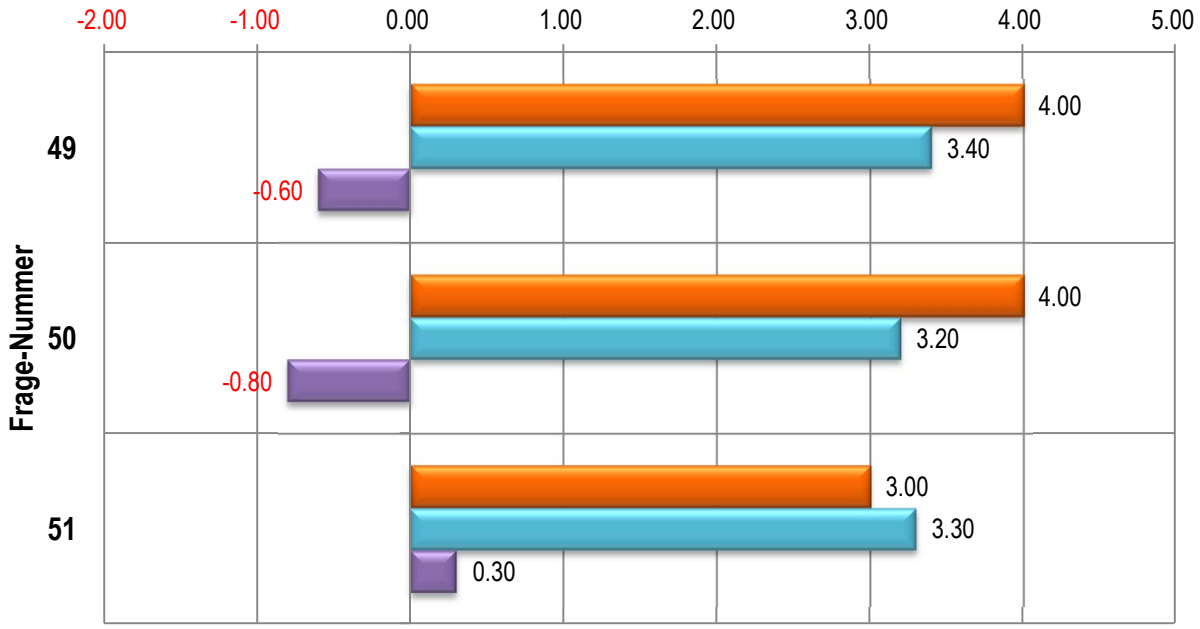

| Nr. | Frage | EB | FB | Δ |
|---|---|---|---|---|
| 46 | spreche wichtige Themen von mir aus und rechtzeitig an | 3.00 | 3.00 | 0.00 |
| 47 | erkenne Konflikte, halte sie - wenn angemessen - auch einmal aus oder löse sie | 3.00 | 2.50 | -0.50 |
| 48 | lasse mich nicht provozieren bzw. von Konflikten aus dem Konzept bringen | 3.00 | 3.10 | 0.10 |

**Hans Muster**

# Lern- und Entwicklungsfähigkeit

## (Selbstkompetenz)

| Eigenbild: | 3.67 | Fremdbild: | 3.30 | Differenz: | -0.37 |
|---|---|---|---|---|---|



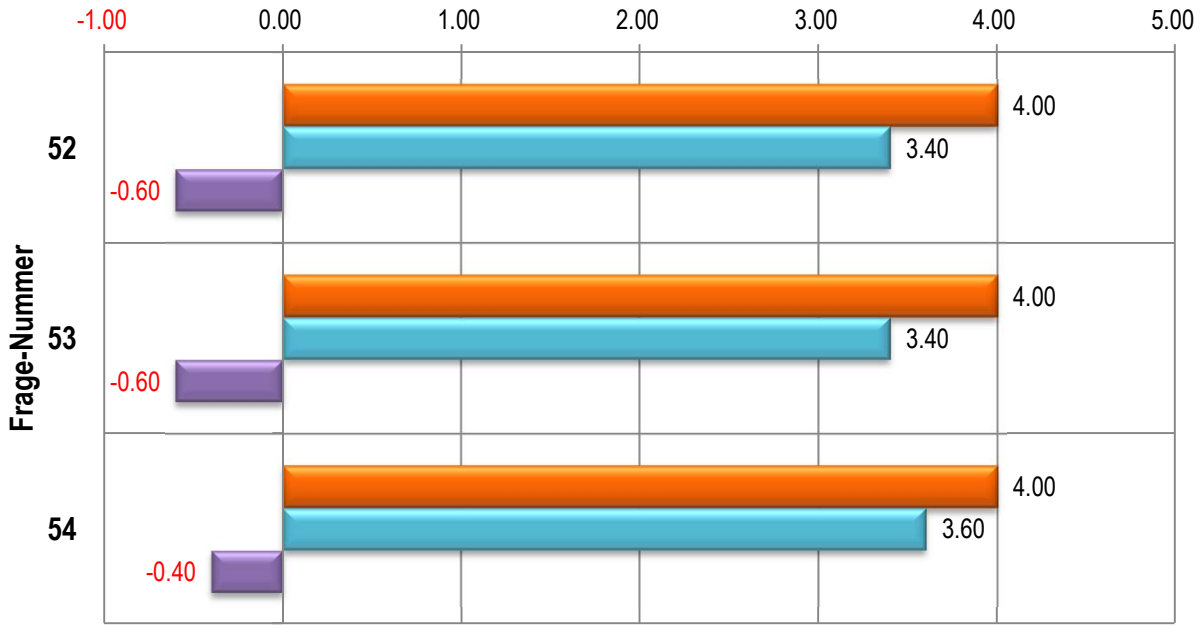

| Nr. | Frage | EB | FB | Δ |
|---|---|---|---|---|
| 49 | kann Veränderungen erkennen, annehmen und verarbeiten | 4.00 | 3.40 | -0.60 |
| 50 | reagiere flexibel auf neue Anforderungen und veränderte Situationen | 4.00 | 3.20 | -0.80 |
| 51 | reflektiere eigenes Verhalten und verändere Verhalten wo angezeigt | 3.00 | 3.30 | 0.30 |

**Hans Muster**

# Arbeits- und Leistungsfähigkeit

## (Selbstkompetenz)

| Eigenbild: | 4.00 | Fremdbild: | 3.47 | Differenz: | -0.53 |
|---|---|---|---|---|---|



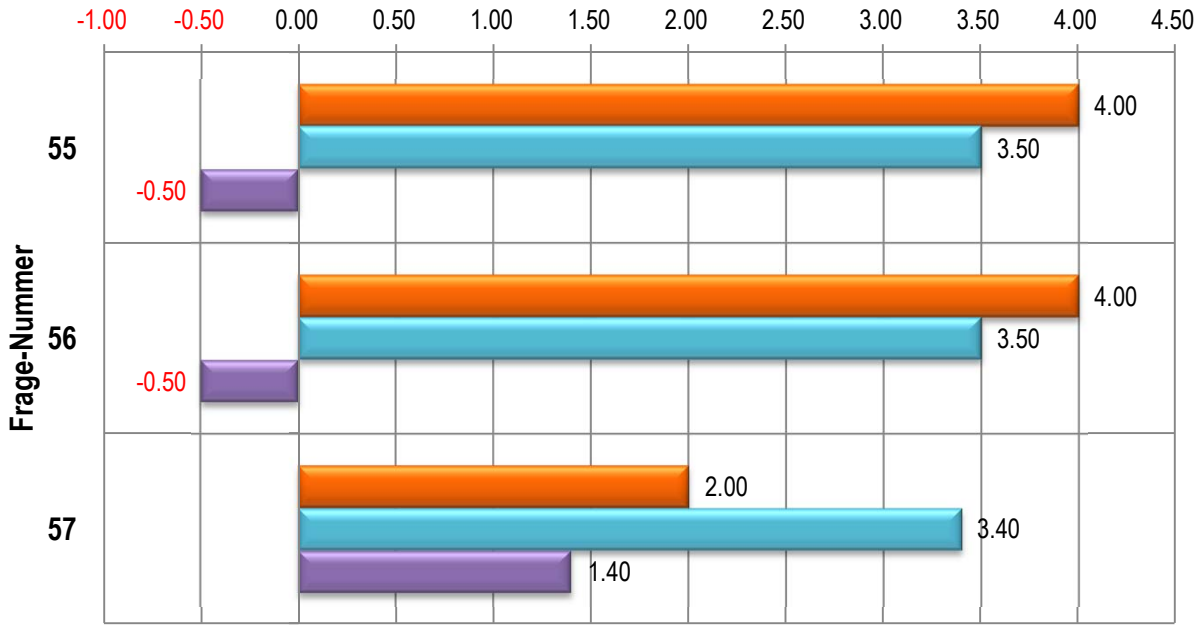

| Nr. | Frage | EB | FB | Δ |
|---|---|---|---|---|
| 52 | behalte unter Druck das gleiche Leistungsniveau und die gleiche Qualität bei / bin belastbar | 4.00 | 3.40 | -0.60 |
| 53 | kann mich nach Misserfolgen wieder motivieren / bin frustresistent | 4.00 | 3.40 | -0.60 |
| 54 | zeige hohes Engagement, ohne Verbissenheit / habe Freude an meiner Arbeit | 4.00 | 3.60 | -0.40 |

**Hans Muster**

# Eigenverantwortung / Selbständigkeit

## (Selbstkompetenz)

| Eigenbild: | 3.33 | Fremdbild: | 3.47 | Differenz: | 0.13 |
|---|---|---|---|---|---|




| Nr. | Frage | EB | FB | Δ |
|---|---|---|---|---|
| 55 | denke und handle situationsbezogen und eigenständig | 4.00 | 3.50 | -0.50 |
| 56 | übernehme Verantwortung für mein Handeln, d.h. jammere nicht und gebe anderen keine Schuld | 4.00 | 3.50 | -0.50 |
| 57 | gleiche Phasen hoher Belastung selbstverantwortlich aus / lebe ein ausbalanciertes Leben | 2.00 | 3.40 | 1.40 |

**Hans Muster**

# Kompetenzen mit minimaler und maximaler Bewertung

## Hochstwerte im Fremdbild

| | |
|---|---|
| 3.70 | gehe aktiv auf Menschen zu (Kunden, Mitarbeitende, Vorgesetzte) |
| 3.70 | drücke mich mündlich und schriftlich klar und verständlich aus |
| 3.64 | habe kreative Ideen zur Erreichung der Ziele |
| 3.60 | kooperiere mit unterschiedlichen Personen / Gruppen ohne Probleme |
| 3.60 | bin wertschätzend im Umgang mit anderen Menschen |

## Tiefstwerte im Fremdbild

| | |
|---|---|
| 2.30 | arbeite strukturiert |
| 2.36 | überprüfe und optimiere die eigenen Prozesse laufend auf Wirtschaftlichkeit |
| 2.50 | erkenne Konflikte, halte sie - wenn angemessen - auch einmal aus oder löse sie |
| 2.50 | verfüge über das erforderliche Fachwissen, um meine Aufgabe optimal zu erledigen |
| 2.50 | setze Mitarbeitende entsprechend deren Stärken und Schwächen ein |

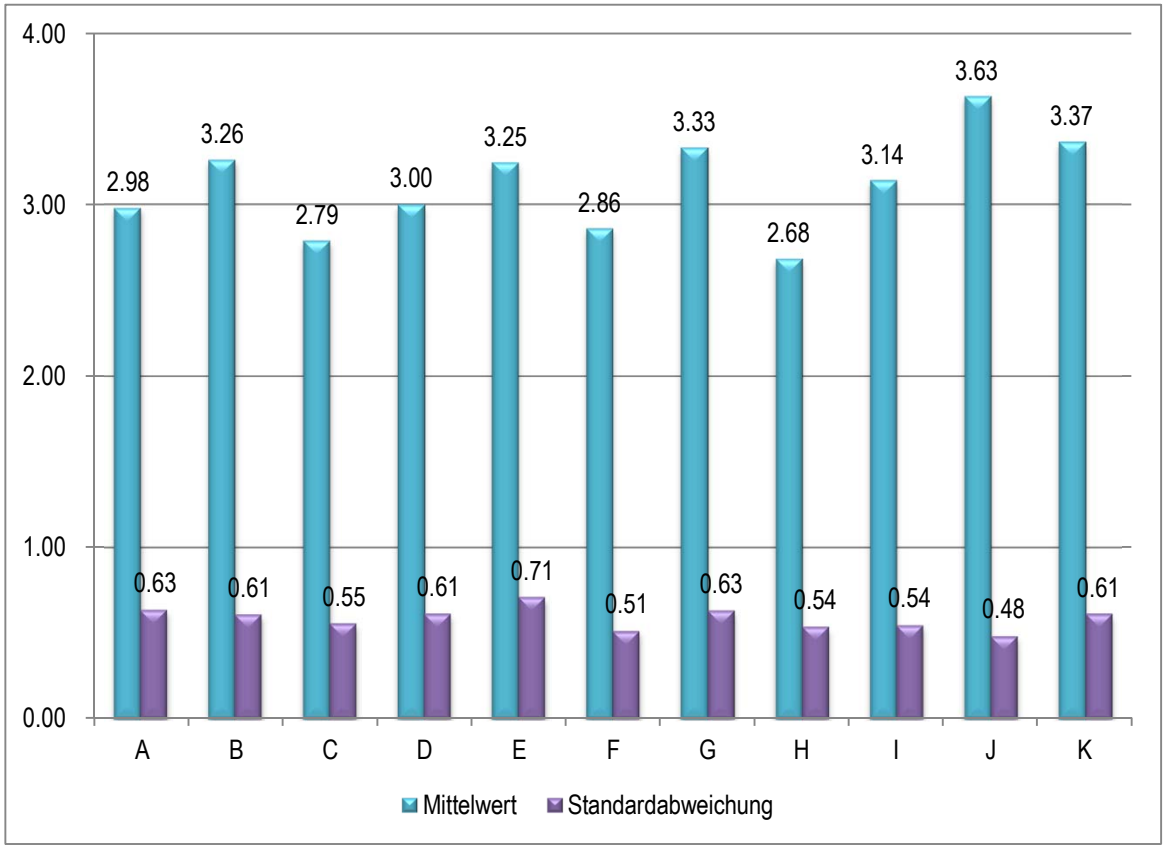
## grösste negative Abweichung Fremdbild - Eigenbild

| | |
|---|---|
| -1.64 | überprüfe und optimiere die eigenen Prozesse laufend auf Wirtschaftlichkeit |
| -1.50 | verfüge über das erforderliche Fachwissen, um meine Aufgabe optimal zu erledigen |
| -1.40 | delegiere Aufgaben und Kompetenzen logisch und konsequent |
| -1.36 | handle wirtschaftlich, ohne den Blick auf andere wichtige Aspekte des Unternehmens zu vernachlässigen |
| -1.27 | trachte jeden Tag danach, die wirtschaftlichen Ziele zu erreichen |

**Hans Muster**

# Antwortverhalten der Feedbackgeber

Um sicher zu stellen, dass Feedbackgeber nicht grundsätzlich nur positiv oder negativ geantwortet haben, zeigt die folgende Darstellung das Antwortverhalten der Feedbackgeber/innen in Form des Durchschnitts und der Standardabweichung (eine Standartabweichung von 0 bedeutet, dass die Feedback-gebende Person immer den gleichen Wert angegeben und damit das Feedback nicht ernst genommen hat).




Hans Muster

# Detaillierte Ergebnisse nach Fragen

| Nr. | Stichwort | EB | FB | FB-EB | Stabw | Max FB | Anzahl Max | Min FB | Anzahl Min | Anzahl Antw. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | vermittle den Eindruck, genau zu wissen, wohin die Reise geht (habe einen klaren Plan) | 3.00 | 3.00 | 0.00 | 0.43 | 4 | 1 | 2 | 1 | 11 |
| 2 | handle wirtschaftlich, ohne den Blick auf andere wichtige Aspekte des Unternehmens zu vernachlässigen | 4.00 | 2.64 | -1.36 | 0.48 | 3 | 7 | 2 | 4 | 11 |
| 3 | kann Situation von mehreren Perspektiven betrachten und differenziert beurteilen | 3.00 | 2.91 | -0.09 | 0.51 | 4 | 1 | 2 | 2 | 11 |
| 4 | setze die Interessen der Firma vor meine eigenen und vertrete diese glaubwürdig nach innen und aussen | 3.00 | 3.27 | 0.27 | 0.62 | 4 | 4 | 2 | 1 | 11 |
| 5 | treffe klare und zeitlich angemessen schnelle Entscheidungen | 3.00 | 3.09 | 0.09 | 0.67 | 4 | 3 | 2 | 2 | 11 |
| 6 | bin für die meisten Mitarbeitenden ein Vorbild | 3.00 | 3.09 | 0.09 | 0.29 | 4 | 1 | 3 | 10 | 11 |
| 7 | kann andere begeistern | 4.00 | 3.36 | -0.64 | 0.64 | 4 | 5 | 2 | 1 | 11 |
| 8 | überprüfe und optimiere die eigenen Prozesse laufend auf Wirtschaftlichkeit | 4.00 | 2.36 | -1.64 | 0.48 | 3 | 4 | 2 | 7 | 11 |
| 9 | trachte jeden Tag danach, die wirtschaftlichen Ziele zu erreichen | 4.00 | 2.73 | -1.27 | 0.62 | 3 | 9 | 1 | 1 | 11 |
| 10 | nutze bestehende Managementsysteme sachgerecht | 3.00 | 2.55 | -0.45 | 0.66 | 4 | 1 | 2 | 6 | 11 |
| 11 | kenne und pflege die wichtigen internen / externen Kunden | 3.00 | 3.27 | 0.27 | 0.62 | 4 | 4 | 2 | 1 | 11 |
| 12 | spreche Kunden aktiv von mir aus an | 3.00 | 3.55 | 0.55 | 0.50 | 4 | 6 | 3 | 5 | 11 |
| 13 | nehme Kundenbedürfnisse ernst und schaffe einen echten Mehrwert für die Kunden | 3.00 | 3.27 | 0.27 | 0.45 | 4 | 3 | 3 | 8 | 11 |
| 14 | kann andere von den Leistungen des Unternehmens überzeugen | 4.00 | 3.36 | -0.64 | 0.48 | 4 | 4 | 3 | 7 | 11 |
| 15 | habe kreative Ideen zur Erreichung der Ziele | 4.00 | 3.64 | -0.36 | 0.48 | 4 | 7 | 3 | 4 | 11 |
| 16 | entwickle zukunftsweisende Konzepte zur Sicherung des Unternehmenserfolges | 4.00 | 3.18 | -0.82 | 0.39 | 4 | 2 | 3 | 9 | 11 |
| 17 | formuliere realistische Ziele und kontrolliere die Zielerreichung | 3.00 | 2.60 | -0.40 | 0.49 | 3 | 6 | 2 | 4 | 10 |
| 18 | gebe Informationen zeitgerecht und zielgerichtet weiter | 3.00 | 2.60 | -0.40 | 0.49 | 3 | 6 | 2 | 4 | 10 |
| 19 | erkenne Probleme, analysiere Ursachen und zeige Lösungen auf | 3.00 | 3.10 | 0.10 | 0.54 | 4 | 2 | 2 | 1 | 10 |
| 20 | delegiere Aufgaben und Kompetenzen logisch und | 4.00 | 2.60 | -1.40 | 0.66 | 4 | 1 | 2 | 5 | 10 |
| 21 | halte mich an getroffene Vereinbarungen | 3.00 | 3.20 | 0.20 | 0.60 | 4 | 3 | 2 | 1 | 10 |
| 22 | arbeite strukturiert | 2.00 | 2.30 | 0.30 | 0.46 | 3 | 3 | 2 | 7 | 10 |
| 23 | führe die optimale Anzahl Sitzungen mit den richtigen Personen durch | 3.00 | 3.00 | 0.00 | 0.45 | 4 | 1 | 2 | 1 | 10 |
| 24 | führe Sitzungen effizient und zielorientiert | 3.00 | 2.90 | -0.10 | 0.83 | 4 | 2 | 1 | 1 | 10 |
| 25 | plane und realisiere Projekte zielführend | 4.00 | 3.10 | -0.90 | 0.30 | 4 | 1 | 3 | 9 | 10 |
| 26 | bin fähig unterschiedliche Rollen situationsgerecht wahrzunehmen (Leitung, Teammitglied, Coach, Fachperson) und mich den Rollen entsprechend zu verhalten | 3.00 | 3.20 | 0.20 | 0.60 | 4 | 3 | 2 | 1 | 10 |
| 27 | setzte mich klar zugunsten der Zielerreichung durch, wenn notwendig | 4.00 | 3.20 | -0.80 | 0.40 | 4 | 2 | 3 | 8 | 10 |

| 28 | fordere Vereinbarungen ein | 3.00 | 3.40 | 0.40 | 0.49 | 4 | 4 | 3 | 6 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 29 | vereinbare und realisiere Konsequenzen | 2.00 | 3.10 | 1.10 | 0.30 | 4 | 1 | 3 | 9 | 10 |
| 30 | setze Mitarbeitende entsprechend deren Stärken und Schwächen ein | 3.00 | 2.50 | -0.50 | 0.50 | 3 | 5 | 2 | 5 | 10 |
| 31 | erkenne Entwicklungsbedarf, leite entsprechende Massnahmen ein und unterstütze den Entwicklungsprozess | 3.00 | 2.90 | -0.10 | 0.30 | 3 | 9 | 2 | 1 | 10 |
| 32 | leiste in Teams wertvolle Beiträge | 3.00 | 3.30 | 0.30 | 0.78 | 4 | 5 | 2 | 2 | 10 |
| 33 | kooperiere mit unterschiedlichen Personen / Gruppen ohne Probleme | 4.00 | 3.60 | -0.40 | 0.49 | 4 | 6 | 3 | 4 | 10 |
| 34 | kann mich einem Teamentscheid unterordnen | 3.00 | 3.20 | 0.20 | 0.60 | 4 | 3 | 2 | 1 | 10 |
| 35 | verfüge über das erforderliche Fachwissen, um meine Aufgabe optimal zu erledigen | 4.00 | 2.50 | -1.50 | 0.67 | 3 | 6 | 1 | 1 | 10 |
| 36 | verfüge über das erforderliche Branchenwissen und kenne die Trends der Branche | 4.00 | 2.80 | -1.20 | 0.60 | 4 | 1 | 2 | 3 | 10 |
| 37 | gehe aktiv auf Menschen zu (Kunden, Mitarbeitende, Vorgesetzte) | 3.00 | 3.70 | 0.70 | 0.46 | 4 | 7 | 3 | 3 | 10 |
| 38 | bin wertschätzend im Umgang mit anderen Menschen | 4.00 | 3.60 | -0.40 | 0.49 | 4 | 6 | 3 | 4 | 10 |
| 39 | drücke mich mündlich und schriftlich klar und verständlich aus | 4.00 | 3.70 | -0.30 | 0.46 | 4 | 7 | 3 | 3 | 10 |
| 40 | wirke glaubwürdig, überzeugend und innerlich gefestigt | 4.00 | 3.60 | -0.40 | 0.49 | 4 | 6 | 3 | 4 | 10 |
| 41 | tue viel für eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre | 4.00 | 3.60 | -0.40 | 0.49 | 4 | 6 | 3 | 4 | 10 |
| 42 | gebe und hole aktiv Feedback | 3.00 | 2.90 | -0.10 | 0.30 | 3 | 9 | 2 | 1 | 10 |
| 43 | kann mich in andere hinein versetzen und situationsangepasst reagieren | 4.00 | 3.30 | -0.70 | 0.46 | 4 | 3 | 3 | 7 | 10 |
| 44 | erkenne und wahre Grenzen anderer Menschen | 3.00 | 2.80 | -0.20 | 0.60 | 4 | 1 | 2 | 3 | 10 |
| 45 | helfe anderen, wenn Unterstützung notwendig ist | 2.00 | 3.40 | 1.40 | 0.49 | 4 | 4 | 3 | 6 | 10 |
| 46 | spreche wichtige Themen von mir aus und rechtzeitig an | 3.00 | 3.00 | 0.00 | 0.63 | 4 | 2 | 2 | 2 | 10 |
| 47 | erkenne Konflikte, halte sie - wenn angemessen - auch einmal aus oder löse sie | 3.00 | 2.50 | -0.50 | 0.67 | 4 | 1 | 2 | 6 | 10 |
| 48 | lasse mich nicht provozieren bzw. von Konflikten aus dem Konzept bringen | 3.00 | 3.10 | 0.10 | 0.70 | 4 | 3 | 2 | 2 | 10 |
| 49 | kann Veränderungen erkennen, annehmen und verarbeiten | 4.00 | 3.40 | -0.60 | 0.49 | 4 | 4 | 3 | 6 | 10 |
| 50 | reagiere flexibel auf neue Anforderungen und veränderte Situationen | 4.00 | 3.20 | -0.80 | 0.40 | 4 | 2 | 3 | 8 | 10 |
| 51 | reflektiere eigenes Verhalten und verändere Verhalten wo angezeigt | 3.00 | 3.30 | 0.30 | 0.46 | 4 | 3 | 3 | 7 | 10 |
| 52 | behalte unter Druck das gleiche Leistungsniveau und die gleiche Qualität bei / bin belastbar | 4.00 | 3.40 | -0.60 | 0.49 | 4 | 4 | 3 | 6 | 10 |
| 53 | kann mich nach Misserfolgen wieder motivieren / bin frustresistent | 4.00 | 3.40 | -0.60 | 0.66 | 4 | 5 | 2 | 1 | 10 |
| 54 | zeige hohes Engagement, ohne Verbissenheit / habe Freude an meiner Arbeit | 4.00 | 3.60 | -0.40 | 0.49 | 4 | 6 | 3 | 4 | 10 |
| 55 | denke und handle situationsbezogen und eigenständig | 4.00 | 3.50 | -0.50 | 0.50 | 4 | 5 | 3 | 5 | 10 |
| 56 | übernehme Verantwortung für mein Handeln, d.h. jammere nicht und gebe anderen keine Schuld | 4.00 | 3.50 | -0.50 | 0.67 | 4 | 6 | 2 | 1 | 10 |
| 57 | gleiche Phasen hoher Belastung selbstverantwortlich aus / lebe ein ausbalanciertes Leben | 2.00 | 3.40 | 1.40 | 0.49 | 4 | 4 | 3 | 6 | 10 |
| **Nr.** | **Stichwort** | **EB** | **FB** | **FB-EB** | **Stabw** | **Max FB** | **Anzahl Max** | **Min FB** | **Anzahl Min** | **Anzahl Antw.** |

# Fragebogen

Die Aussagekraft des durch die Befragung gewonnen Eigen- und Fremdbildes wird deutlich erhöht durch Fragen, die sich auf genau diejenigen Kompetenzen beziehen, die für die entsprechende Tätigkeit der Feedbacknehmenden wirklich wichtig sind.

Basierend auf einem Kompetenzmodell mit vier Dimensionen bestehend aus zur Zeit 55 Kompetenzen und 600 Fragen wurden diese wichtigsten Kompetenzen ausgewählt.

Basierend auf dieser Auswahl ist der hier aufgelistete, individuell zusammengestellte und angepasste Fragebogen zur Erfassung des Eigen- und Fremdbildes entstanden.

Die ausgewählten 57 Fragen werden hier gruppiert nach den Kompetenzdimensionen dargestellt. Bei der Befragung richtete sich die Reihenfolge nach der Wichtigkeit der Kompetenzen für die Feedbacknehmenden.

## Unternehmerische Kompetenz

| Kompetenz | Frage |
|---|---|
| **Leadership** | vermittle den Eindruck, genau zu wissen, wohin die Reise geht (habe einen klaren Plan) |
| | handle wirtschaftlich, ohne den Blick auf andere wichtige Aspekte des Unternehmens zu vernachlässigen |
| | kann Situation von mehreren Perspektiven betrachten und differenziert beurteilen |
| | setze die Interessen der Firma vor meine eigenen und vertrete diese glaubwürdig nach inner und aussen |
| | treffe klare und zeitlich angemessen schnelle Entscheidungen |
| | bin für die meisten Mitarbeitenden ein Vorbild |
| | kann andere begeistern |
| **Performance Management / Controlling** | überprüfe und optimiere die eigenen Prozesse laufend auf Wirtschaftlichkeit |
| | trachte jeden Tag danach, die wirtschaftlichen Ziele zu erreichen |
| | nutze bestehende Managementsysteme sachgerecht |
| **Kundenorientierung / Networking** | kenne und pflege die wichtigen internen / externen Kunden |
| | spreche Kunden aktiv von mir aus an |
| | nehme Kundenbedürfnisse ernst und schaffe einen echten Mehrwert für die Kunden |
| | kann andere von den Leistungen des Unternehmens überzeugen |
| **Innovationskraft / Kreativität** | habe kreative Ideen zur Erreichung der Ziele |
| | entwickle zukunftsweisende Konzepte zur Sicherung des Unternehmenserfolges |

## Führungskompetenz

| Kompetenz | Frage |
|---|---|
| **Managementfähigkeit** | formuliere realistische Ziele und kontrolliere die Zielerreichung |

| | |
|---|---|
| | gebe Informationen zeitgerecht und zielgerichtet weiter |
| | erkenne Probleme, analysiere Ursachen und zeige Lösungen auf |
| | delegiere Aufgaben und Kompetenzen logisch und konsequent |
| | halte mich an getroffene Vereinbarungen |
| | arbeite strukturiert |
| | führe die optimale Anzahl Sitzungen mit den richtigen Personen durch |
| | führe Sitzungen effizient und zielorientiert |
| | plane und realisiere Projekte zielführend |
| | bin fähig unterschiedliche Rollen situationsgerecht wahrzunehmen (Leitung, Teammitglied, Coach, Fachperson) und mich den Rollen entsprechend zu verhalten |
| **Durchsetzungsvermögen** | setzte mich klar zugunsten der Zielerreichung durch, wenn notwendig |
| | fordere Vereinbarungen ein |
| | vereinbare und realisiere Konsequenzen |
| **Mitarbeiterförderung** | setze Mitarbeitende entsprechend deren Stärken und Schwächen ein |
| | erkenne Entwicklungsbedarf, leite entsprechende Massnahmen ein und unterstütze den Entwicklungsprozess |
| **Teamfähigkeit** | leiste in Teams wertvolle Beiträge |
| | kooperiere mit unterschiedlichen Personen / Gruppen ohne Probleme |
| | kann mich einem Teamentscheid unterordnen |
| **Fachwissen** | verfüge über das erforderliche Fachwissen, um meine Aufgabe optimal zu erledigen |
| | verfüge über das erforderliche Branchenwissen und kenne die Trends der Branche |

## Sozialkompetenz

| Kompetenz | Frage |
|---|---|
| **Kontakt und Kommunikation** | gehe aktiv auf Menschen zu (Kunden, Mitarbeitende, Vorgesetzte) |
| | bin wertschätzend im Umgang mit anderen Menschen |
| | drücke mich mündlich und schriftlich klar und verständlich aus |
| | wirke glaubwürdig, überzeugend und innerlich gefestigt |
| | tue viel für eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre |
| | gebe und hole aktiv Feedback |
| **Einfühlungsvermögen / Unterstützung** | kann mich in andere hinein versetzen und situationsangepasst reagieren |
| | erkenne und wahre Grenzen anderer Menschen |
| | helfe anderen, wenn Unterstützung notwendig ist |
| **Konfliktmanagement** | spreche wichtige Themen von mir aus und rechtzeitig an |

| | |
|---|---|
| | erkenne Konflikte, halte sie - wenn angemessen - auch einmal aus oder löse sie |
| | lasse mich nicht provozieren bzw. von Konflikten aus dem Konzept bringen |

## Selbstkompetenz

| Kompetenz | Frage |
|---|---|
| **Lern- und Entwicklungsfähigkeit** | kann Veränderungen erkennen, annehmen und verarbeiten |
| | reagiere flexibel auf neue Anforderungen und veränderte Situationen |
| | reflektiere eigenes Verhalten und verändere Verhalten wo angezeigt |
| **Arbeits- und Leistungsfähigkeit** | behalte unter Druck das gleiche Leistungsniveau und die gleiche Qualität bei / bin belastbar |
| | kann mich nach Misserfolgen wieder motivieren / bin frustresistent |
| | zeige hohes Engagement, ohne Verbissenheit / habe Freude an meiner Arbeit |
| **Eigenverantwortung / Selbständigkeit** | denke und handle situationsbezogen und eigenständig |
| | übernehme Verantwortung für mein Handeln, d.h. jammere nicht und gebe anderen keine Schuld |
| | gleiche Phasen hoher Belastung selbstverantwortlich aus / lebe ein ausbalanciertes Leben |

Hans Muster