

**Selbstbild . Fremdbild**

**Es geht um Ihre Mitarbeiter.**

Was sie können.

Was sie können sollten.

Wie sie auf andere im Unternehmen wirken.

Welche Potentiale bisher ungenutzt sind.

***Es geht um Entwicklung.***

...von Einstellungen und Kompetenzen.

**Im Focus steht die Frage: In welchen Bereichen ist Entwicklungsarbeit notwendig?**

Das Ziel: Orientierung und Effizienz.

## Feedback. Wozu?

Führungskräfte, die sich weiterentwickeln wollen, benötigen Orientierung in der Realität ihrer tatsächlichen Wirkung auf andere. Ein zielgerichtetes Feedback als Instrument der Führungskräfte-Entwicklung deckt Stärken, Defizite und Potentiale auf, liefert Erkenntnisse, in welchen Kompetenzfeldern Entwicklungsbedarf besteht.

Der von uns entwickelte Fragenkatalog zielt präzise auf die notwendigen Kompetenzbereiche einer Führungskraft, er ist das Ergebnis langjähriger Auseinandersetzungen mit Anforderungen an leitende Mitarbeiter. Er beinhaltet die Themenfelder *Organisationssteuerung, Fachkompetenz, Kooperation, Mitarbeiterführung, Wirksamkeit* sowie *Persönlichkeit / Kommunikation*.

Eine anonyme, strukturierte Befragung der Mitarbeiter, Kollegen, Businesspartner und Vorgesetzten hilft dabei, das Feedback auf das Wesentliche zu focussieren, danach nachvollziehbar und effizient auszuwerten sowie Rückmeldungen zu geben, ohne dass die Beziehungen in der Zusammenarbeit belastet werden.



# Wie geht das?

## **Schritt 1 . EINVERSTÄNDNISERKLÄRUNG**

Der Feedbacknehmer erklärt sein Einverständnis zum 360° Feedback. Nur wenn er wirklich an den Ergebnissen interessiert ist, wird er sich mit seinem Entwicklungsbedarf ernsthaft auseinandersetzen.

## **Schritt 2 . DEFINITION DER FEEDBACKGEBER**

360° bedeutet: In die Befragung einbezogen werden Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und Andere. Letztere können interne Kunden, externe Kunden oder Lieferanten, frühere Kollegen oder Menschen im Unternehmen sein, die den Feedbacknehmer gut kennen. Diese Gruppe kann vom Feedbacknehmer selbst festgelegt werden.

## **Schritt 3 . ONLINE-BEFRAGUNG**

Die Befragung erfolgt online in einem definierten Zeitraum. Die Feedbackgeber können mit einem Passwort von überall auf Ihren persönlichen Fragebogen zugreifen und diesen bearbeiten.

Die Befragung ist anonym. Lediglich die 360°-Gruppen (Mitarbeiter, Kollegen, etc.) werden unterschieden. In den meisten Fällen hat die Führungskraft allerdings nur einen Vorgesetzten, sodass dessen Feedback nicht anonym sein kann und natürlich auch nicht sein sollte.

Die Durchführung selbst basiert auf einem Katalog von ca. 70 geschlossenen und einigen offenen Fragen. Erstere werden anhand einer Ampelstruktur beantwortet, die ein Kontinuum von **STÄRKE** (Grün) bis **ENTWICKLUNGSBEDARF** (Rot) visualisiert – von **Grün** über Hellgrün, **Gelb**, Hellrot bis **Rot**. Genutzt wird also eine 5er-Skala, ergänzt um die Möglichkeit, auf eine Bewertung zu verzichten (nicht bewertet). Die Teilnehmer des Feedback haben einen ausreichenden Zeitraum von vier bis sechs Kalenderwochen zur Verfügung; Urlaubszeiten werden berücksichtigt. Die Bearbeitung des Fragenkataloges kann jederzeit unterbrochen, bereits abgegebene Bewertungen können korrigiert werden.

## **Schritt 4 . AUSWERTUNG**

Ist der Fragenkatalog vollständig bearbeitet und abgeschlossen, erfolgt nach Ablauf des Teilnahmezeitraums die Auswertung sämtlicher Ergebnisse. Die beurteilte Führungskraft (je nach Absprache auch der Vorgesetzte) erhält eine umfangreiche Auswertung, die auf anonymisierten Durchschnittswerten basiert. Eine direkte Zuordnung zu einzelnen Personen ist nicht möglich (Ausnahme: direkter Vorgesetzter).

## **Schritt 5 . VERÄNDERUNGSPROZESS**

Die Ergebnisse der Befragung sind nur dann nutzbringend, wenn sie eine Veränderung bewirken. Daher sollte die Analyse unbedingt mit einem Beratungs- oder Coachingprozess verbunden werden (1-3 Sitzungen durch **LORENZCONSULTING**.).

Darüber hinaus ist es sinnvoll, die „direct reports“ der Führungskraft im Rahmen eines gesonderten Meetings über die Ergebnisse und die beabsichtigten Veränderungen zu informieren sowie ausgewählte Fragestellungen gemeinsam mit ihnen zu vertiefen. Eine Moderation des Prozesses durch einen externen Berater (**LORENZCONSULTING**.) ist ratsam.

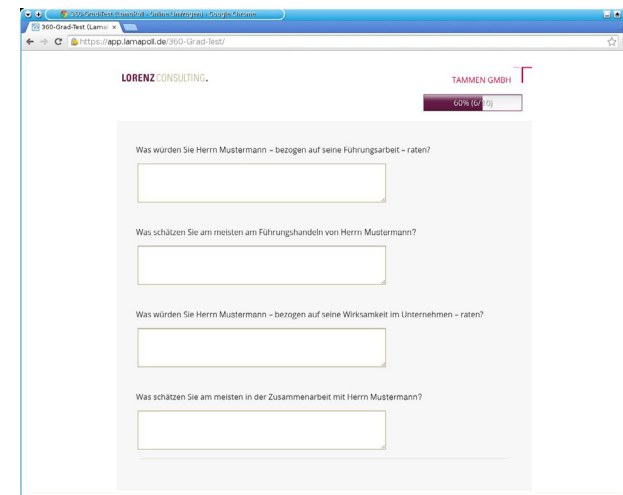
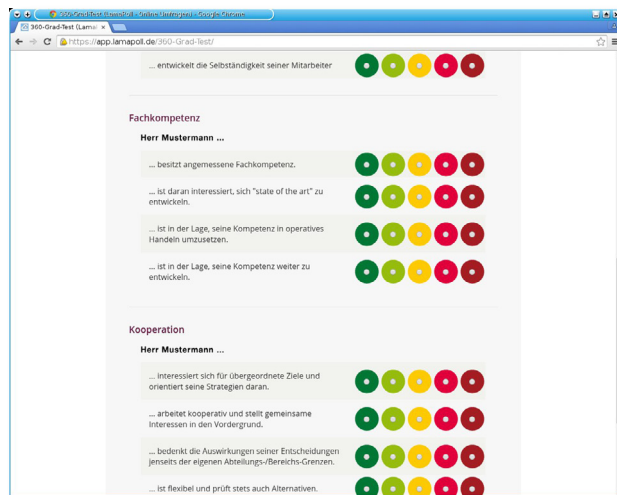
# Fragen . Fragen . Fragen

Die Qualität und Effizienz des Feedback basiert auf den zugrunde liegenden Fragen – im Normalfall ca. 70 an der Zahl, die um unternehmensspezifische Fragestellungen erweitert werden können. Mit ihnen werden Stärken bzw. Entwicklungsbedarfe in den Themenfeldern Organisationssteuerung, Fachkompetenz, Kooperation, Mitarbeiterführung, Wirksamkeit sowie Persönlichkeit / Kommunikation hinterfragt. Hier einige Beispiele:

Frau/Herr X

- Frage 4** ... sorgt für klare Ziele und verständliche Aufgaben.
- Frage 10** ... arbeitet erfolgreich an der Optimierung der Prozesse.  
– Bereich Organisationssteuerung –
- Frage 12** ... besitzt angemessene Fachkompetenz.
- Frage 14** ... kann Kompetenz in operatives Handeln umsetzen.  
– Bereich Fachkompetenz –

- Frage 19** ... ist flexibel und prüft stets auch Alternativen.
- Frage 21** ... genießt Ansehen und Vertrauen.  
– Bereich Kooperation –
- Frage 31** ... ist in der Lage, positives Feedback zu geben.
- Frage 41** ... geht mit Konflikten konstruktiv um.  
– Bereich Mitarbeiterführung –
- Frage 53** ... weiß, was er/sie will und kommuniziert dies.
- Frage 58** ... hält Handlungsdruck aus.  
– Bereich Wirksamkeit –
- Frage 63** ... kommuniziert klar und verständlich.
- Frage 67** ... ist in der Lage, sich emotional zu regulieren.  
– Bereich Persönlichkeit/Kommunikation –



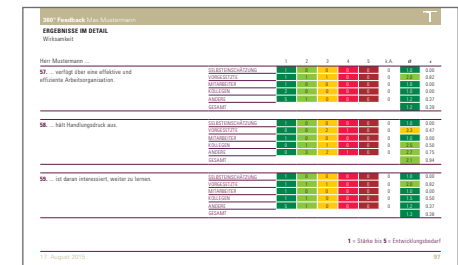
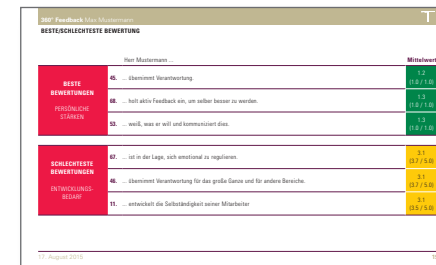
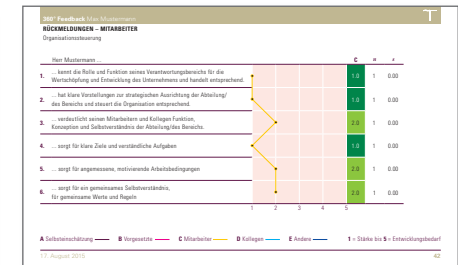
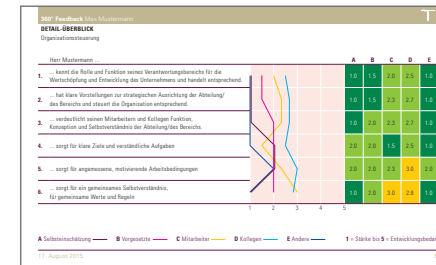
# Antworten . Antworten . Antworten

## 74 Fragen – 74 Antworten x Anzahl der Teilnehmer

Jede von ihnen ist aufschlussreich und einer intensiven Betrachtung würdig; für sich und im Kontext anderer Fragen bzw. Antworten.

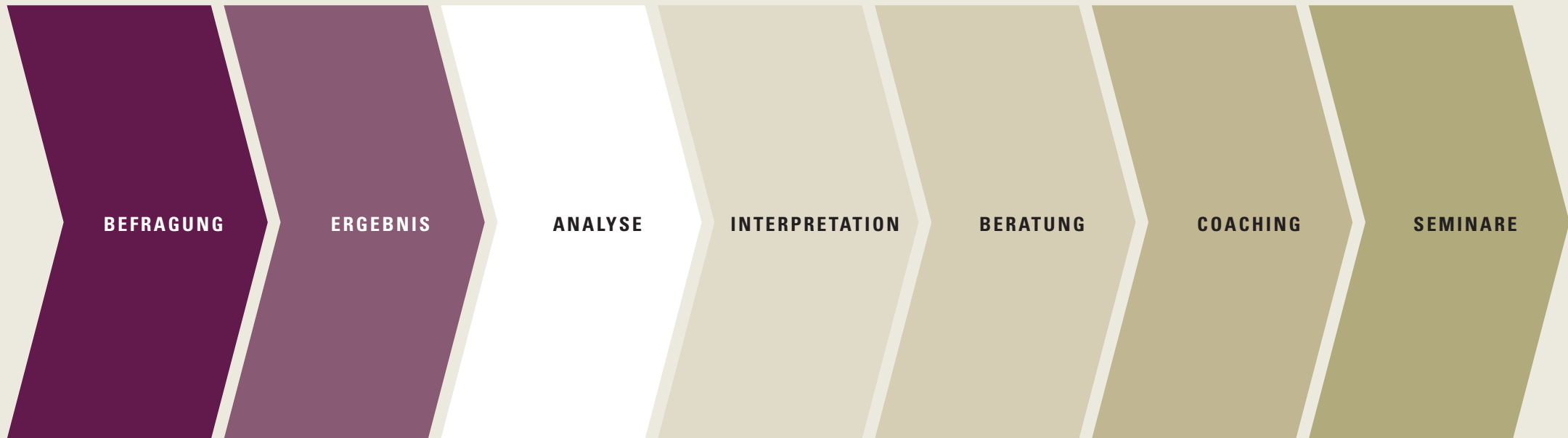
Mit der Auswertung des 360° Feedback liefern wir

- eine Auflistung sämtlicher Teilnehmer und deren Zuordnung zu den definierten Feedback-Gruppen
- eine Übersicht über die Rücklaufquoten der Feedback-Gruppen
- Durchschnittswerte der Gruppen-Votings zu jeder der ca. 70 geschlossenen Fragen inklusive graphischer Umsetzungen
- eine Zusammenstellung der Ergebnisse der schlechtesten und besten Bewertungen von jeweils drei Fragen
- eine Kurzübersicht der zusammengefaßten Ergebnisse zu den einzelnen Themengebieten nach Feedback-Gruppen
- sämtliche Kommentare der Befragten (anonymisiert) im Rahmen der offenen Fragen
- die Rückmeldungen der Feedback-Gruppen zu jeder der ca. 70 geschlossenen Fragen inklusive graphischer Umsetzung
- als Anhang eine detaillierte Auswertung zu jeder der ca. 70 geschlossenen Fragen



## Was dann?

Nach Abschluss der Befragung und der sich anschließenden Auswertung beginnt der wichtigste Teil des 360° Feedback – die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen und die Aufstellung von Entwicklungsmaßnahmen.



**LORENZCONSULTING.** begleitet Führungskräfte bei der Analyse und Interpretation der Feedbackergebnisse, bei der Definition der einzuleitenden Entwicklungsmaßnahmen und bei ihrer Umsetzung – mit Beratungen, persönlichen Coachings und umfangreichen Seminarangeboten.

**LORENZCONSULTING.**

*Unternehmensberatung . Führungskräfteentwicklung*

Am Rombergpark 31 a  
44225 Dortmund . Deutschland  
T 02 31 . 77 70 61 24  
F 02 31 . 77 70 61 29  
info@lorenz-consulting.de  
www.lorenz-consulting.de

**TAMMEN GMBH**

*Werbeagentur . Unternehmensberatung*

Natruper Straße 15  
49076 Osnabrück . Deutschland  
T 05 41 . 9 400 400  
F 05 41 . 9 400 450  
info@tammen.de  
www.tammen.de