

FÜHRUNGSFEEDBACK- AUF EIN NEUES

Keine Eintagsfliege sondern ein kontinuierlicher Prozess

Im letzten Jahr haben wir bei einem unserer Kunden erneut ein 270 ° Führungsfeedback durchgeführt. Bei rd. 700 Beteiligten erhielten etwa 70 Führungskräfte im HBC-Online- Portal Feedback. Diese Einschätzung ihrer Führungskompetenzen von den Mitarbeitern wurde flankiert von einer Selbsteinschätzung sowie dem Feedback der jeweiligen oberen Führungskraft. Erneut zeigte sich der Nutzen dieses Instruments für die Entwicklung der persönlichen Führungsfähigkeit und eines offenen, konstruktiven Umgangs von Mitarbeitern und Führungskräften. Das Führungsfeedback war hier der dritte Durchlauf.

Der Start in 2006

Aus den Ergebnissen der ersten Feedbackrunde in 2006 hatte das Unternehmen mit uns ein umfangreiches PE- Konzept entwickelt und auf dieser Grundlage mit allen Führungskräften in den Folgejahren intensiv an der Verbesserung ihrer

persönlichen Führungskompetenzen gearbeitet. Flankierend wurden einigen Führungskräften Teamentwicklungsmaßnahmen und Coachings angeboten.

Runde 2 im Jahr 2009

Eine zweite Feedbackrunde in 2009 erbrachte wichtige Erkenntnisse für das Unternehmen und alle Beteiligten. Man konnte deutlich die (Aus)Wirkungen der zwischenzeitlichen Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen an der Veränderung der Zufriedenheitsgrade zu den einzelnen Kompetenzen und Einzelmerkmalen erkennen. Wie erhofft ergaben sich bei vielen Führungskräften deutliche Verbesserungen. Es zeigte sich aber auch in einzelnen Fällen erneut eine unbefriedigende Einschätzung seitens der Mitarbeiter und oberen Führungskräfte. In der Konsequenz verstärkte das Unternehmen in diesen Fällen gezielt die Unterstützung der Führungskräfte und Teams wo nötig, sei es um positive Entwicklungen zu festigen, weiter zu fördern oder auch

verbleibende Schwachstellen aufzuarbeiten. Gezielt wurden auch hier persönliches Coaching, Teamentwicklungsmaßnahmen oder individuelle Weiterbildungsmaßnahmen eingesetzt.

Runde 3 in 2013

Die dritte Runde des Führungsfeedbacks im Abstand von gut 3 Jahren war für alle Beteiligten inzwischen eine vertraute Routineaktion. Im Vorfeld wurde das Instrument auf der Basis eines überarbeiteten Kompetenzprofils aktualisiert und angepasst. Dies und eine gute Kommunikation und Einstimmung im Vorfeld wie auch die positiven Erfahrungen aus den ersten beiden Durchläufen führten zu einer Spitzenbeteiligung von gut 91%.

Die Ergebnisse

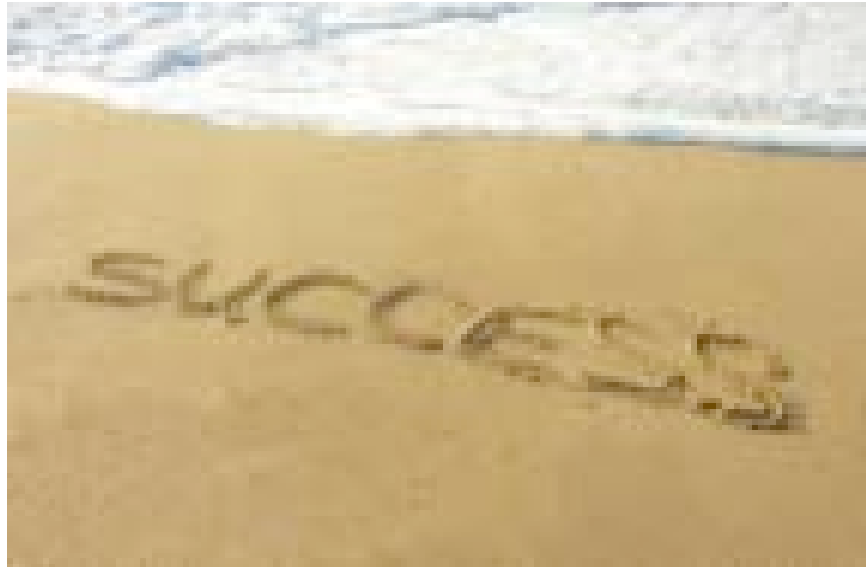
Betrachtet man die Ergebnisse im Überblick über alle 3 Feedbackrunden, zeigen sich erfreuliche Entwicklungen. In der Selbsteinschätzung der

DAS INSTRUMENT HBC FÜHRUNGSFEEDBACK®

- **ZIELE**
 - *Führungskompetenzen werden als wichtiger Erfolgsfaktor gestärkt und gefördert*
 - *FK erhalten gezielte Rückmeldung aus unterschiedlichen Perspektiven (von ihren Mitarbeitern und direkten Vorgesetzten) zur Einschätzung der Effektivität und Wirkung des eigenen Führungsverhaltens auf Basis eines einheitlichen Profils*
 - *Durch die parallele Selbsteinschätzung der Führungskraft erhalten sie Gelegenheit ihr Selbstbild mit dem Fremdbild abzugleichen*
 - *Auf dieser Basis können sie ihre eigenen Stärken und Entwicklungsfelder identifizieren und sich daran orientiert persönlich weiterentwickeln sowie ihre Führungskompetenzen im Sinne der an sie gestellten Anforderungen verbessern*
 - *Das Führungsfeedback ist eine konsequente Fortsetzung der Umsetzung des Leitbildes eines Unternehmens*
 - *Es fördert langfristig einen offenen Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern/Teams über Feedbackergebnisse und daraus ableitbare Veränderungen*
- **FOKUS**
 - *Führungskräfte der verschiedenen Hierarchieebenen mit ihren Mitarbeitern*
- **ANLASS**
 - *Aktualisierung/ Neuorientierung des Kompetenzprofils für FK*
 - *Feedbackkultur entwickeln/ verbessern*
 - *gezieltes Führungskräfte-Entwicklungsprogramm*
 - *im Rahmen eines Kulturentwicklungsprozesses*
- **ERFOLGSFAKTOREN**
 - *Offenheit und Bereitschaft zur direkten Auseinandersetzung mit den persönlichen Stärken/Schwächen bei den FK*
 - *Bereitschaft zu konstruktiver Kritik, Konfliktkultur,*
 - *persönliche Veränderungsbereitschaft der FK*

Führungskräfte hat sich die Zufriedenheit von 80 auf 86% entwickelt, die Bewertung der oberen Führungskräfte zeigt von 76 auf jetzt 91% einen noch deutlicheren Zuwachs auf. Und der Zufriedenheitsindex der insgesamt kritischer gewordenen Belegschaft stieg immerhin von 78 auf nun 82%.

Alle Beteiligten waren sich in der Nachlese einig, dass die nicht unerheblichen Anstrengungen und Investitionen in die Führungskräfteentwicklung einen hohen Nutzen für das Unternehmen erbracht haben, wofür – nicht allein – die Ergebnisse des Führungsfeedbacks stehen.



Betrachtet man die Einzelergebnisse so sieht man, wie ganz wesentliche Aspekte wie strategisches und unternehmerisches Denken und Handeln, Orientierung an Unternehmenszielen und Leitbild, Glaubwürdigkeit im Handeln, gegenseitiges Vertrauen, Fairness und Wertschätzung oder auch Informationsverhalten und Kommunikation sich markant positiv entwickelt haben (mit hohen Zufriedenheitswerten über 90%). Andererseits zeigen Einzelergebnisse bei einigen Führungskräften oder zu Einzelaspekten des Kompetenzprofils, dass das insgesamt erreichte hohe Niveau noch einige Schwachstellen aufweist, an denen weiter gearbeitet werden muss.

Eine wichtige Erfahrung für alle Beteiligten ist, dass die richtige „Dosierung“ die Akzeptanz fördert und ein wesentlicher Erfolgsfaktor Feedback/ Kommunikation der Ergebnisse an die Beteiligten ist. Im ersten Führungsfeedback hat es Auswertungsgespräche zwischen Führungskraft und externem Berater gegeben mir einem Kurz-Coaching zur Entwicklung erster Umsetzungsschritte gekoppelt. Im zweiten Durchlauf in 2009 war der unmittelbare Vorgesetzte mit von der Partie, um die weitere Umsetzung noch besser abzusichern und diesen in die Verantwortung mit einzubinden. Im jetzt dritten

Führungsfeedback haben die Führungskräfte mit ihren Führungskräften auf Basis eines prägnanten Berichts selbstverantwortlich die Gespräche geführt. Nur in kritischeren Fällen sind sie im Vorfeld oder auch direkt unterstützt worden.

So steht schon jetzt fest, dass es ein Führungsfeedback – da Capo geben wird.

*Ralf Liedtke
Bengt Behrend*

DAS INSTRUMENT HBC FÜHRUNGSFEEDBACK©

Nutzen für die MA:

- **Durch ihre Rückmeldung geben die MA ihrer FK wichtige Informationen über deren Wirkung und unterstützen sie damit gezielt bei ihrer persönlichen Weiterentwicklung**
- **Die MA nutzen die Chance, ihre persönlichen Erwartungen an Führung und Zusammenarbeit konkret zu äußern**
- **Gemeinsam mit ihrer Führungskraft und ihren Kollegen werden die MA sich in einem offenen, kritisch-konstruktiven Dialog über Ergebnisse des Feedbacks austauschen**
- **Der offene Austausch fördert das Verstehen von Sichtweisen und die vertrauensvolle Zusammenarbeit im Team**
- **Konkrete Maßnahmen können zwischen der FK und allen MA im Team vereinbart werden, die kurz-/mittelfristig zu einer Verbesserung von Führung und Zusammenarbeit führen**

, Nutzen für die FK

- **das Feedback ermöglicht der FK, eine Standortbestimmung vorzunehmen und ihre Selbsteinschätzung mit der Außenwahrnehmung abzugleichen**
- **zeigt ihr ihre eigenen Stärken und Entwicklungsbedarfe**
- **gibt ihr Gelegenheit, die Möglichkeit für konstruktive, offene Kommunikation und Zusammenarbeit im Team zu fördern /vertiefen**
- **Die FK erhält Orientierungspunkte für ihre gezielte Weiterentwicklung**
- **Die FK werden durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen in ihrer Weiterentwicklung unterstützt**