



Führungskräftebewertung aus Mitarbeitersicht: Personenbezogene Vorgesetztenbewertung

VDI Zollern-Baar

**Dipl.-Oec. Britta Gabel
27. Oktober 2011**

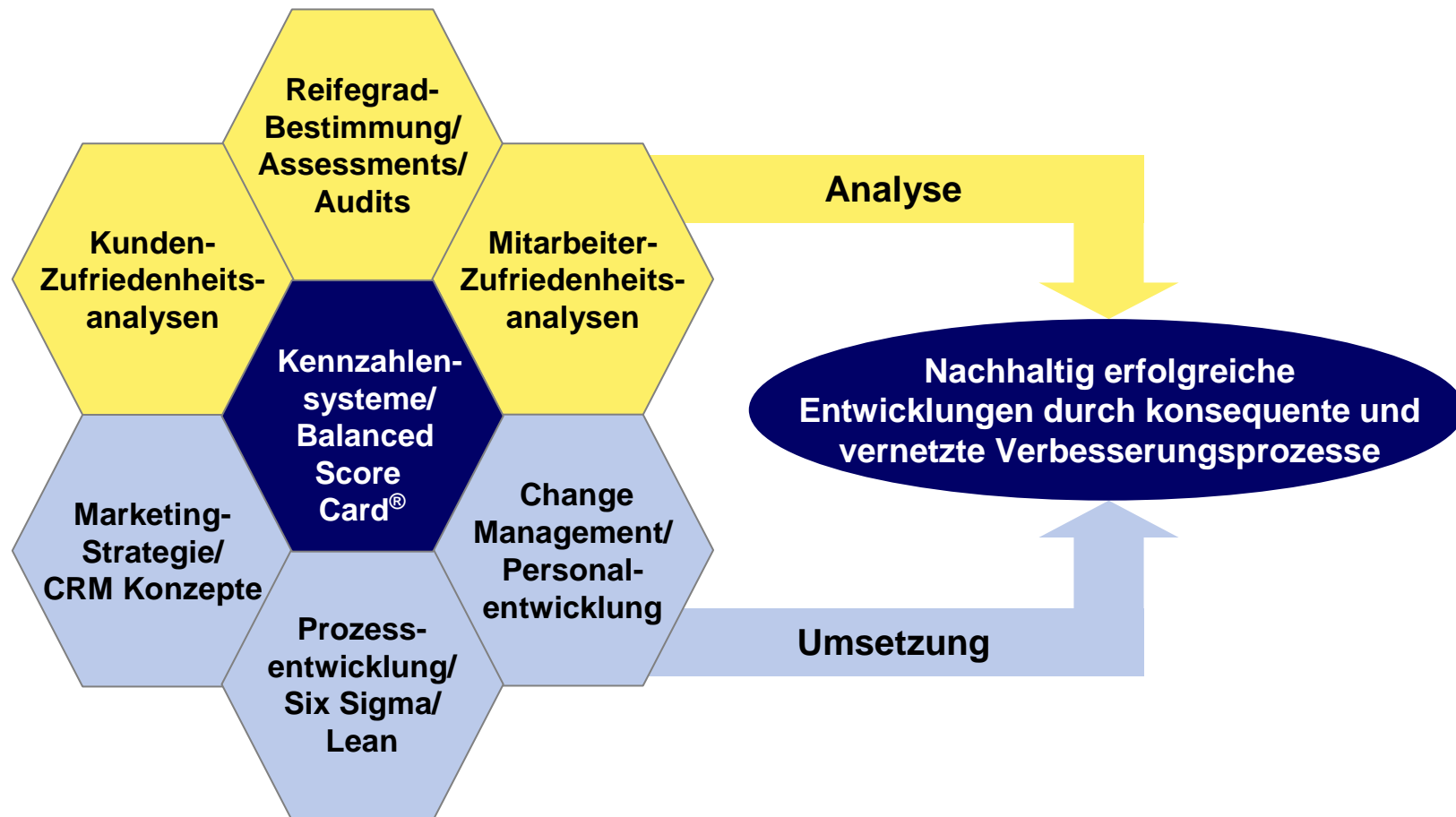
M+M
**Systemberater für
Business Excellence**



Telefon: +49 (0)561 / 70 97 9-13
Fax: +49 (0)561 / 70 97 9-18
Mobil: +49 (0)177 / 70 97 7 23
E-Mail: gabel@m-plus-m.de

- **Leiterin der Marktforschung und Seniorberaterin der M+M Management + Marketing Consulting GmbH**
- **Assessorin der European Foundation for Quality Management (EFQM)**
- **Six Sigma Green Belt**
- **Beratungsschwerpunkte: Konzeption und Durchführung von Mitarbeiter- und Kundenbefragungen aller Couleur, Ableiten von Verbesserungsmaßnahmen, Führungskräfte Coaching**
- **Sie arbeitet mit großen und mittelständischen Unternehmen verschiedener Branchen zusammen, wie z.B. DB Schenker, Veolia Water Solutions & Technologies, Ball Packaging Europe, Stiebel Eltron, NEOPLAN, Melitta Kaffee, FI-TS, R+V BKK, Hannoversche Werkstätten, Uniklinikum Dresden, Hessisches Innenministerium Referat PPP**

Gute Beratung ist die Umsetzung ergebnisorientierter Konzepte



- 1. Wir setzen direkt an der Ausgangssituation unseres Kunden an**
- 2. Wir unterstützen unseren Kunden bei Konzeptionen, Prozessen, Instrumenten und Qualifizierung**
- 3. Wir begleiten unseren Kunden bei der zügigen Anwendung und Umsetzung**
- 4. Wir trainieren und coachen Führungskräfte und Mitarbeiter unseres Kunden in der Anwendung der Konzepte**
- 5. Wir befähigen unseren Kunden, erworbenes Wissen möglichst schnell selbständig anzuwenden**

Unsere Referenz: Erfolgreiche und zufriedene Kunden (Auswahl)



Unternehmen Leben



T-Systems Multimedia Solutions GmbH



Universitätsklinikum
Carl Gustav Carus
DIE DRESDNER.



VOLKSWAGEN Transport



Solutions & Technologies



Vereinigte Volksbank VVB
Maingau eG



© Prof. Dr. Armin Töpfer



Zielgruppen der Mitarbeiterbefragung	
1. Unternehmensbereiche <ul style="list-style-type: none">• VWS Deutschland• RWO• VWS Austria• VWS Schweiz• ELGA LabWater UK• VWS UK• Biothane (NL)	2. Mitarbeitergruppen <p>Befragt werden → Alle Mitarbeiter, die zum Zeitpunkt der Befragung beschäftigt sind</p> <ul style="list-style-type: none">• Geschäftsführer, Führungskräfte, Mitarbeiter, Azubis / Trainees• Innen- und Außendienstmitarbeiter• Voll- und Teilzeitkräfte <p>NICHT befragt werden → Praktikanten, Diplomanden, Aushilfen / geringfügig Beschäftigte, Leiharbeiter, Langzeitkranke, Mitarbeiter in Mutterschafts- / Vaterschaftsurlaub, Wehr- / Zivildienstleistende</p>

Kurzbeschreibung

- Mitarbeiterbefragung in 5 Ländern in Europa (ca. 1.000 Mitarbeiter) inkl. personenbezogener Vorgesetztenbewertung
- Online-Befragung in Deutsch und Englisch
- Erstellen von ca. 5 Länder- und 85 Vorgesetzten-einzelberichten in Deutsch und Englisch
- Laufende jährliche Analyse seit 2007

Ansprechpartner

Phil Addington
Human Resources Director
Telefon: +44 (0) 1628 897282

M+M Beratung - Leistungen

Konzeption: Britta Gabel
Technische Realisierung: Interrogare
Durchführung / Analyse: Britta Gabel
Verbesserungsprozess: Zum Teil in Eigenregie auf Basis eines Vorschlags M+M, punktuell
Verbesserungsworkshops durch M+M, Coaching im Verbesserungsprozess durch M+M

DB SCHENKER

DB SCHENKER

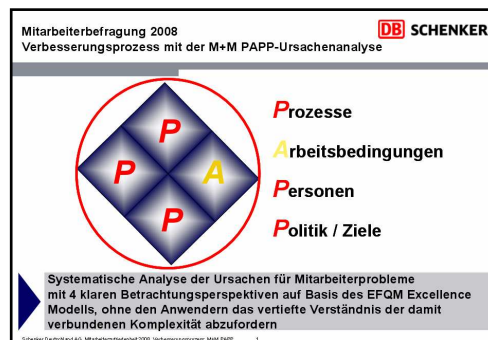
Schenker Deutschland AG - Mitarbeiterbefragung 2008

Fortschritt: 5% powered by IRQuest®

A. Zunächst haben wir einige Fragen zur Ihrer persönlichen Arbeitssituation und zu Ihrem Arbeitsplatz.

Bitte geben Sie zuerst an, wie wichtig oder unwichtig Ihnen die jeweiligen Kriterien sind, und dann, wie zufrieden oder unzufrieden Sie mit diesen Kriterien sind.

	Wichtigkeit Dies ist für mich ...					Zufriedenheit Damit bin ich zur Zeit ...				
	völlig unwichtig	unwichtig	teilweise wichtig	wichtig	sehr wichtig	sehr unzufrieden	unzufrieden	teilweise zufrieden	zufrieden	sehr zufrieden
1. Eine interessante, abwechslungsreiche Tätigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mein Aufgabengebiet entspricht meinen persönlichen Kenntnissen und Fähigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Kurzbeschreibung

- Konzeptionelle Entwicklung der langfristig angelegten, regelmäßig durchgeführten Mitarbeiterbefragung im Rahmen von EFQM
- Durchführung der Mitarbeiterbefragung deutschlandweit (12.740 Mitarbeiter) als Hybridbefragung (Online wo möglich, schriftlich wo nötig)
- Erstellen von ca. 200 Einzelberichten für unterschiedliche Ebenen
- Konzeptionelle Entwicklung und operative Begleitung des nachfolgenden Verbesserungsprozesses inkl. Controlling
- Ab 2010: Ergänzung um eine personenbezogene Vorgesetztenbewertung mit Erstellung von 1.000 individuellen Einzelberichten

Ansprechpartner

Axel Kühn / Alexa Träger
Zentrale Personal / Führungskräfteentwicklung
Telefon: +49 (0)6107 / 74-130 oder -337

M+M Beratung - Leistungen

Konzeption: Britta Gabel, Bernd Garzinsky
Technische Realisierung: Interrogare
Durchführung / Analyse: Britta Gabel
Verbesserungsprozess: Bernd Garzinsky, Britta Gabel



Kurzbeschreibung

- Befragung von ca. 260 Mitarbeitern zum Thema Führungsverhalten der direkten, nächst höheren Vorgesetzten sowie der Geschäftsleitung als personenbezogene Vorgesetztenbewertung
- Schriftliche Befragung
- Erstellen von ca. 50 individuellen Einzelberichten für die einzelnen Führungskräfte

Ansprechpartner

Frau Marion Forstmeier
Projektkoordination
Telefon: +49 (0) 5 11 / 53 05-140

M+M Beratung - Leistungen

Konzeption: Britta Gabel
Durchführung / Analyse: Britta Gabel
Verbesserungsprozess: Mit Unterstützung von M+M

Vorgesetztenbeurteilung

Beurteilungskriterien: **A** = trifft zu 100% zu; **B** = trifft oft zu; **C** = trifft manchmal zu; **D** = trifft nie zu;
 Funktion: EL Funktion: BL Funktion: AL

Ziele und Aufgaben klar darstellen

	gilt für:	AL		BL		EL		GF	PL
				päd.	tech.	päd.	tech.		
1. Die Führungskraft vereinbart mit mir konkrete Ziele und legt ihre Ergebnisvorstellung offen.	DV								
2. Sie zeigt mir auf, wo meine Kompetenzen und Entscheidungsspielräume liegen.	DV								
3. Sie sagt mir welche Prioritäten sie setzt	alle								
4. Auch in Zeiten stärkeren Wandels gelingt es ihr, mir die nötige Orientierung und Sicherheit zu	GK								

**Führungsqualität
messen:
Personenbezogene
Vorgesetztenbewertung**

**Gemeinsam mit den Mitarbeitern dafür sorgen,
dass die Ziele,
die im Sinne des Unternehmens und
unter Berücksichtigung der persönlichen Interessen
miteinander vereinbart wurden,
auch bewusst erreicht werden.**

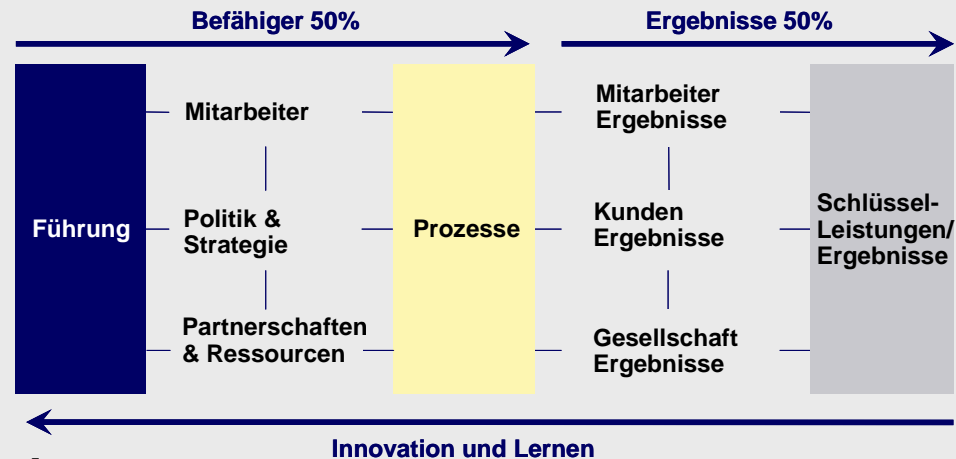
Definition:

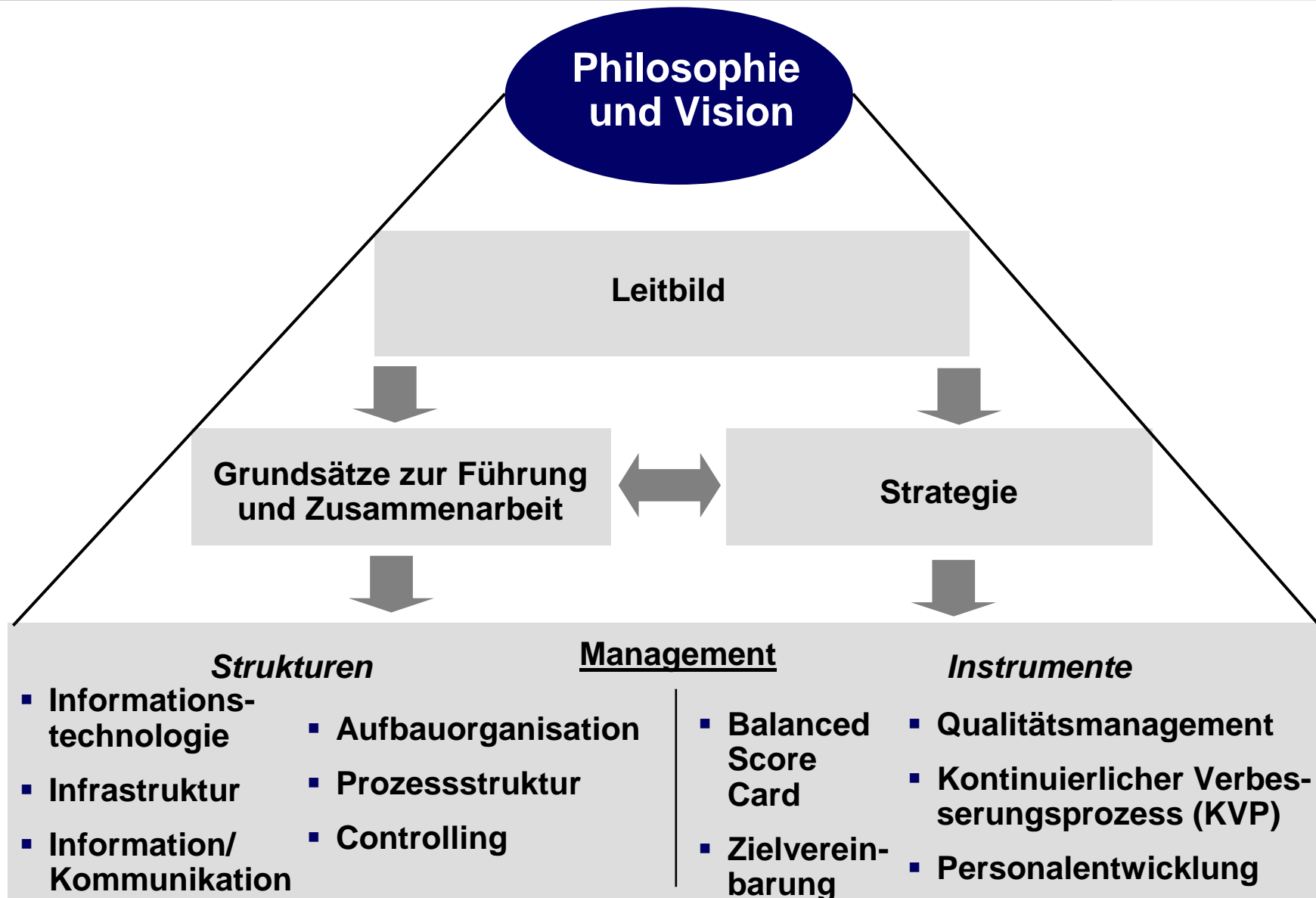
Exzellente Führungskräfte entwickeln und vermitteln die Umsetzung der Mission und Vision.

Sie entwickeln die für den nachhaltigen Erfolg der Organisation

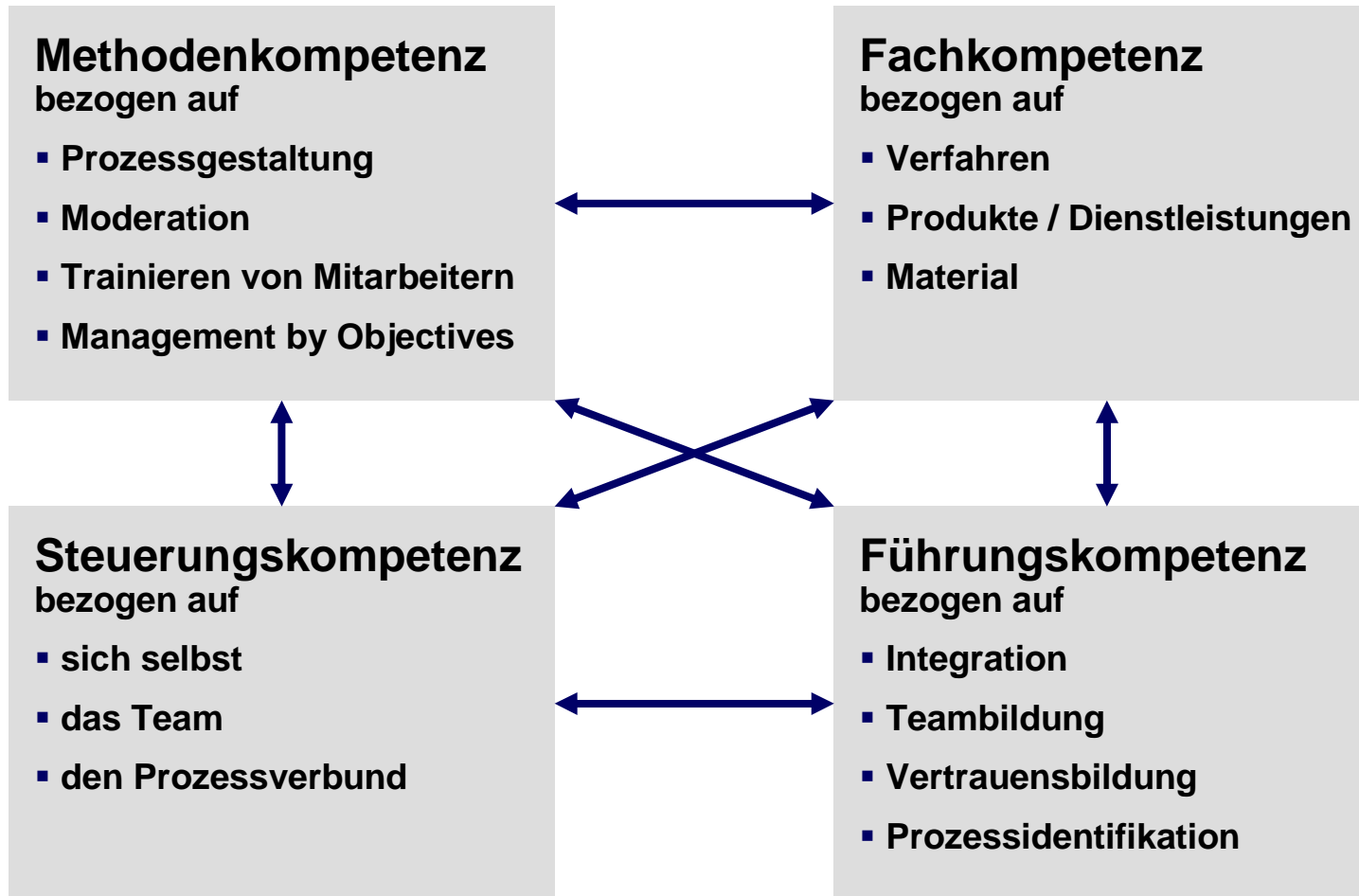
benötigten Werte und Systeme und setzen diese durch ihr Handeln und ihre Verhaltensweisen um.

In Phasen der Veränderungen bewahren sie Konstanz der Zielsetzungen. Wenn nötig, sind solche Führungskräfte in der Lage, die Ausrichtung der Organisation zu ändern und andere zu begeistern, ihnen zu folgen.





Anforderungen an die Qualifikation der Führungskräfte



Die Führungsrolle erfordert komplexe Managementfähigkeiten

Oberes Management

top
down



bottom up

Mitarbeiter

Bewertung von

- Zielerreichungsgraden
- Kompetenzen eher aus der Rolle eines Beobachters
- einzelnen Personen = Einzelmeinung

Bewertung von

- Kompetenzen aus der Rolle Beteiligter / Betroffener
- mehreren Personen = Gruppenmeinung

Die Betrachtung des Führungsverhaltens aus nur einer Perspektive greift zu kurz

- **Das Verhalten der Führungskräfte bestimmt maßgeblich das Arbeitsklima und den Unternehmenserfolg und trägt zur Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter bei**
- **Oft wird im Tagesgeschäft nicht offen und ehrlich über Dinge wie „Führungsverhalten“ und „faire Zusammenarbeit“ gesprochen**
- **Mitarbeiter können Probleme in der Zusammenarbeit selten direkt ansprechen**
- **Das Verhältnis zum Vorgesetzten verfärbt das direkte mündliche Feedback der Mitarbeiter und es kommt zu einem falschen Selbstbild der Führungskräfte**

Vorgesetztenbewertungen

- **helfen Führungskräften ihre Führungskompetenzen (Persönlichkeits-, Sozial- und Managementkompetenz) gezielt zu entwickeln**
- **sind die Basis für einen offenen, konstruktiven und fairen Dialog zwischen Mitarbeitern und ihren Führungskräften**

- **Generelle Bereitschaft, sich der Bewertung zu stellen (Kritik und Lob)**
- **Bereitschaft der Führungskräfte, Veränderungen an sich und an dem eigenen Verhalten vorzunehmen = Wille zur Veränderung**
- **Einbeziehung des Betriebsrates / Personalrates / Vertretung Leitender Angestellter**
- **Mitarbeiter und Führungskräfte frühzeitig über Ziele, Ablauf und den Umgang mit den Ergebnissen inkl. Vorgehen im Verbesserungsprozess informieren**
- **Vertraulichkeit und Anonymität unbedingt gewährleisten**

Das Messen des Führungsverhaltens erfüllt nur dann seinen Zweck, wenn es die unmittelbare Grundlage für Besserwerden ist

Durchführung einer personenbezogenen Vorgesetztenbewertung



Eine gewissenhafte Planung, eine kompetente und anonyme Durchführung sowie ein konsequentes Verbesserungsmanagement sichern den Erfolg

Unternehmensindividuelle Befragungsinhalte im Kontext des EFQM Modells



Das systematische Ableiten der Fragestellungen im Kontext des EFQM Modells liefert über die Ergebnisse gezielte Ansatzpunkte zur Verbesserung der Führungskultur

Führungsgrundsätze

Beispiel

- Innovationsbereitschaft
- Kundenorientierung
- Qualitätsbewusstsein
- Zusammenarbeit
- Soziale Verantwortung
- Kostenbewusstsein
- ...

Umsetzung in strukturierte Fragen zur Mitarbeiter-sicht

Vorgesetztenbewertung

Verwendete Skala und Aufbau des Fragebogens

- 5er Skala
- Mitte (=nicht schief)
- Semantisch besetzt
- Gleiche Abstände
- ↳ Likert-Skala

Grundsätzlich: Abfrage von ...

Wichtigkeit

Zufriedenheit

Beispiel

Bitte bewerten Sie bei den folgenden Kriterien jeweils aus Ihrer ganz persönlichen Sicht

Mein direkter Vorgesetzter ...	Wichtigkeit Dies ist für mich ...					Zufriedenheit Damit bin ich ...					kann ich nicht beurteilen
	völlig unwichtig	unwichtig	teilweise wichtig	wichtig	sehr wichtig	sehr unzufrieden	unzufrieden	teilweise zufrieden	zufrieden	sehr zufrieden	
1. ... ist für mich gut erreichbar und ansprechbar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
2. ... vereinbart mit mir klare Ziele und Aufgaben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
3. ... unterstützt mich bei der Erreichung der vereinbarten Ziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>

Mitarbeiter-
erwartung

Mitarbeiter-
wahrnehmung

- Klare Aussage über extrem ausgeprägte Wahrnehmungen
- Mittelwerte leicht interpretierbar (50 = Mitte) und einfache Orientierung
- Gleiche Abstände können als intervallskaliert interpretiert werden und ermöglichen somit multivariate Analyseverfahren

Personenbezogene Abfrage des Führungsverhaltens

D. Anschließend bewerten Sie bitte die **Führung** durch Ihre direkte Führungskraft.

Bitte tragen Sie zunächst den Namen Ihrer direkten Führungskraft ein und bewerten dann die Führung durch die von Ihnen genannte Führungskraft. Die Auswertung erfolgt so, dass keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich sind. Ihre Anonymität wird auf jeden Fall gewahrt.

Sollten Sie unsicher sein, wen Sie hier als direkte Führungskraft bewerten sollen, so können Sie dies **beigefügtem Schaubild** entnehmen.

Name meiner direkten Führungskraft: _____
[Liste möglicher Führungskräfte wird Unterlagen beigefügt]

Wichtigkeit Dies ist für mich ...					Zufriedenheit Damit bin ich zur Zeit ...				
←					→				
völlig un- wichtig	un- wichtig	teilweise wichtig	wichtig	sehr wichtig	sehr un- zufrieden	un- zufrieden	teilweise zufrieden	zufrieden	sehr zufrieden
Meine direkte Führungskraft ...									
1. ... ist für mich gut erreichbar und ansprechbar									
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

E. Nun bewerten Sie bitte die **Führung** durch Ihre nächst höhere Führungskraft.

Bitte tragen Sie auch hier zunächst den Namen Ihrer nächst höheren Führungskraft ein und bewerten dann deren Führung. Die Auswertung erfolgt so, dass keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich sind. Ihre Anonymität wird auf jeden Fall gewahrt.

Sollten Sie unsicher sein, wen Sie hier als nächst höhere Führungskraft bewerten sollen, so können Sie dies **beigefügtem Schaubild** entnehmen.

Name meiner nächst höheren Führungskraft: _____
[Liste möglicher Führungskräfte wird Unterlagen beigefügt]

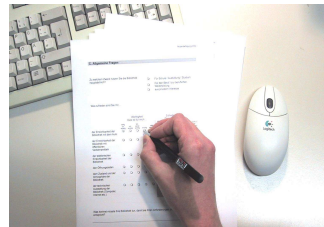
Wichtigkeit Dies ist für mich ...					Zufriedenheit Damit bin ich zur Zeit ...				
←					→				
völlig un- wichtig	un- wichtig	teilweise wichtig	wichtig	sehr wichtig	sehr un- zufrieden	un- zufrieden	teilweise zufrieden	zufrieden	sehr zufrieden
Meine nächst höhere Führungskraft ...									
1. ... ist für mich gut erreichbar und ansprechbar									
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

↪ Abwägen der Vor- und Nachteile im Hinblick auf Unternehmenskultur, technische Voraussetzungen und Kosten

Vorteile

- Relativ kurze Durchführungszeit
- Beantwortung ist nicht zeit- und ortsgebunden
- Wenig Misstrauen hinsichtlich Anonymität

Schriftliche Befragung



Nachteile

- Höhere Kosten pro Befragtem als bei elektronischer Befragung
- Bei Wiederholungsbefragungen fallen Druck- und Portokosten erneut in gleicher Höhe an
- Dateneingabe notwendig

- Niedrigere Kosten pro Befragtem (ab ca. 700 Befragten im Vgl. zur schriftlichen)
- Sofortiges Abschicken des Fragebogens nach Ausfüllen am PC
- Keine Dateneingabe notwendig
- Erste Ergebnisse schon nach kurzer Zeit

Online-Befragung



- Beantwortung ist ortsgebunden
- Technische Ausstattung muss vorhanden und für jeden Befragten zugänglich sein
→ eingeschränkte Zielgruppe
- Oftmals noch Misstrauen der Befragten und BR gegenüber der neuen Technologie hinsichtlich Anonymität

- Es gibt nicht die generell zu empfehlende Befragungsmethode!
- Die zu wählende Methode ergibt sich aus den Eigenheiten der Zielgruppe, den Inhalten der Befragung und der gewollten Informationstiefe.

Wie wird die Anonymität der Mitarbeiter gewährleistet?

Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen des Datenschutzes

- Es wird streng nach den gesetzlichen Bestimmungen des Datenschutzes gearbeitet

Anonyme Teilnahme der Befragten

Bei schriftlichen Befragungen

- Kein Name auf dem Fragebogen oder Kuvert
- Mitarbeiter entscheidet, ob, wann und wo er den Fragebogen ausfüllt
- Der Fragebogen wird in einem beiliegenden Kuvert verschlossen direkt an M+M in Kassel gesandt

Bei Online-Befragungen

- Keine Ablage / Speicherung der Fragebogen auf unternehmens-internen Servern / Medien
- Einsatz von Firewalls verhindern Zugriff Unbefugte
- Strikte Trennung von Adressen / Absendern und Befragungsdaten

Keine Identifikation der Befragten möglich

- Niemand im Unternehmen sieht die ausgefüllten Fragebogen oder den Rohdatensatz
- Die Auswertung erfolgt ausschließlich bei M+M und nur in statistisch zusammengefasster Form

Ergebnisdarstellung nur in anonymer Form nach Gruppen

- Bei zu geringer Größe der auswertbaren Fragebogen (kleiner 3 FB) werden die Daten nicht analysiert, so dass keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen möglich sind
- Das Führungsverhalten auf Gesamtebene wird nur dann ausgewertet, wenn es in dem ausgewerteten Bereich mindestens 3 Vorgesetzte / Führungskräfte gibt

Die uneingeschränkte Anonymität jedes Einzelnen ist so sichergestellt

Erarbeiten eines unternehmensspezifischen Informations-Phasen-Konzeptes (zentrale und dezentrale Maßnahmen)

Vor

**Während
der Befragung**

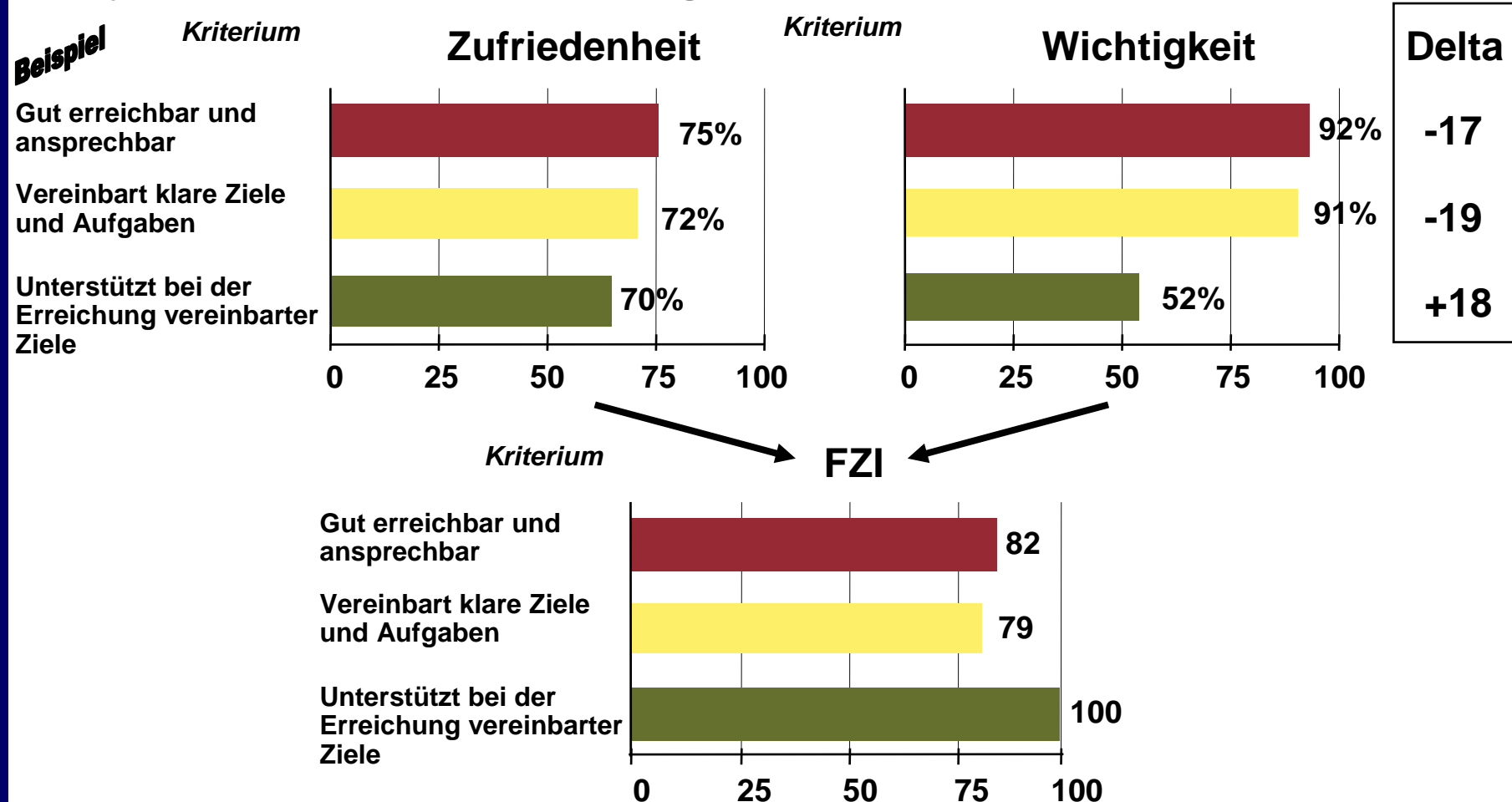
Nach

- **Wie wollen wir die Mitarbeiter informieren?**
- **Welche Medien / Kanäle wollen wir nutzen?**
- **Wann und wie oft wollen wir die Mitarbeiter informieren?**

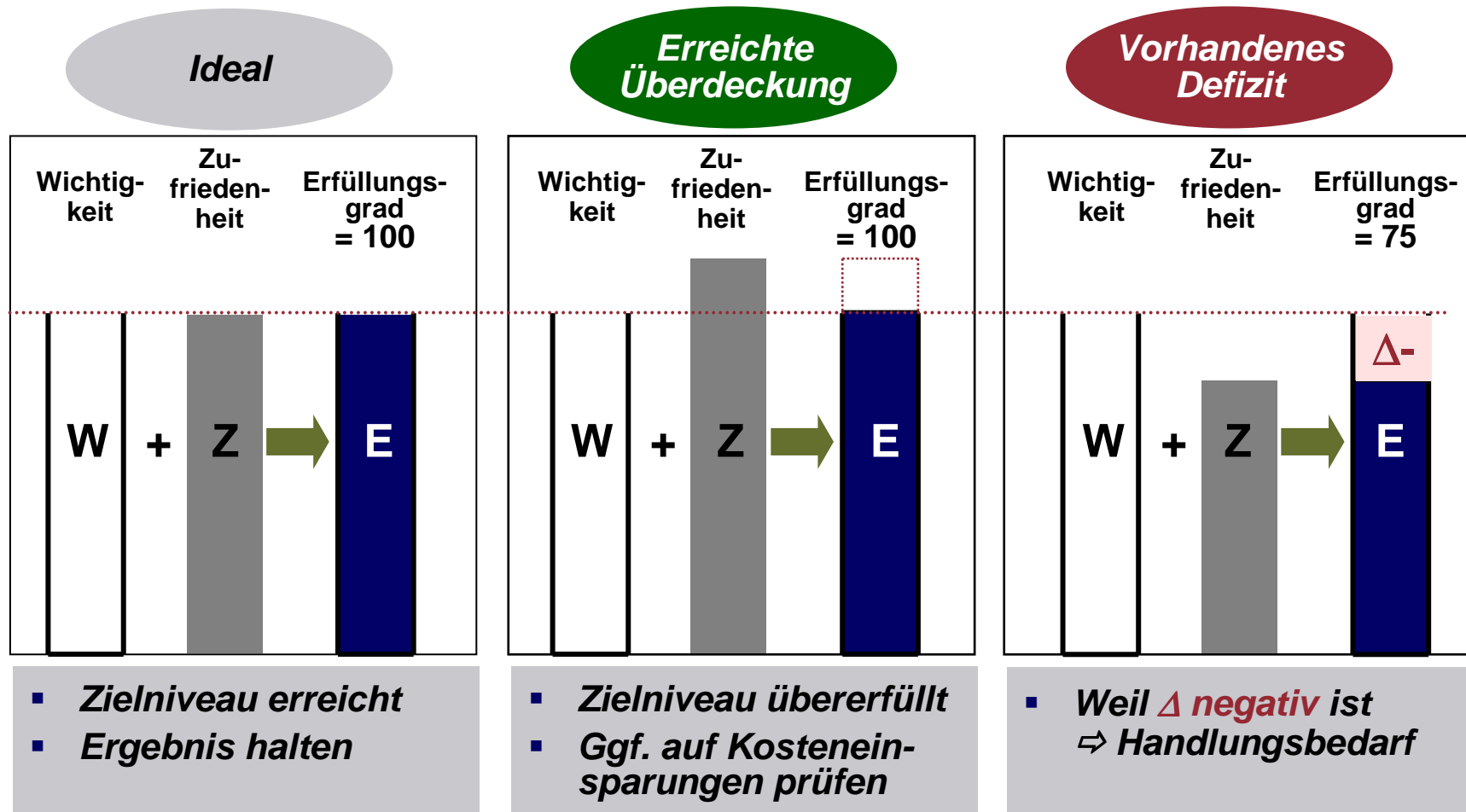
**Erarbeiten der wesentlichen Informationen zu Zielen,
Ablauf und Nutzen der Befragung aus Mitarbeitersicht**
↳ **Schaffen einer Mitarbeiter-Akzeptanz und -Motivation zur
Mitwirkung**

FZI: Beziehung zwischen Zufriedenheit und Wichtigkeit

Analyse der Mitarbeiteranforderungen und -zufriedenheit



Erst die gleichzeitige Analyse von Zufriedenheit und Wichtigkeit liefert die richtigen Stellhebel für Verbesserungsmaßnahmen



Der FZI misst die Höhe der Übereinstimmung von SOLL (Wichtigkeit) und IST (Zufriedenheit)

FZI: Definition und Berechnung

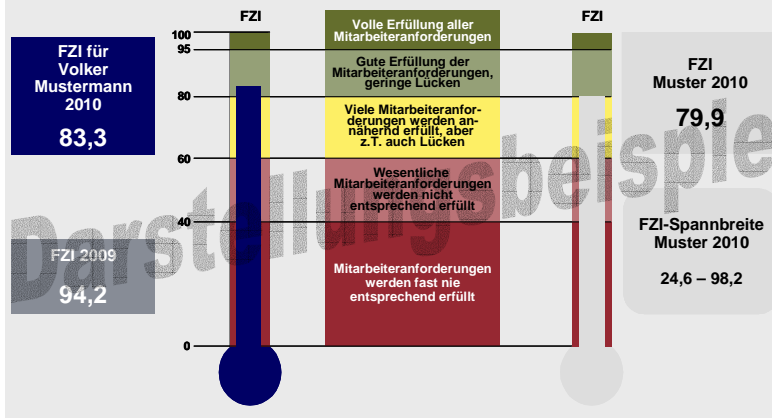
Der Führungs-Zufriedenheits-Index (M+M FZI) macht vergangenheitsbezogen eine Aussage über den relativen Erfüllungsgrad der Mitarbeiteranforderungen an das Führungsverhalten

- Der Führungs-Zufriedenheits-Index (FZI) gibt an, in welchem Grad die Wichtigkeit (=Anforderungen) durch die Zufriedenheit erfüllt wird
- Untererfüllung bei einem Kriterium wird nicht durch Übererfüllung bei einem anderen Kriterium ausgeglichen
- Der FZI wird auf Basis von Einzelurteilen ermittelt

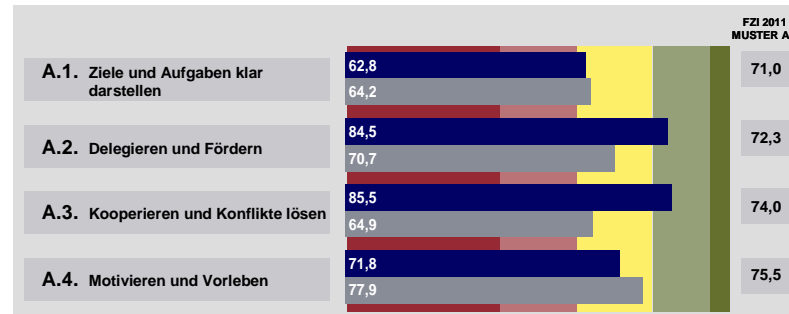
Der FZI gibt als Kennzahl einen schnellen Überblick über den Erfüllungsgrad der Anforderungen der Mitarbeiter

Individuelle Ergebnisse bei der personenbezogenen Vorgesetztenbewertung

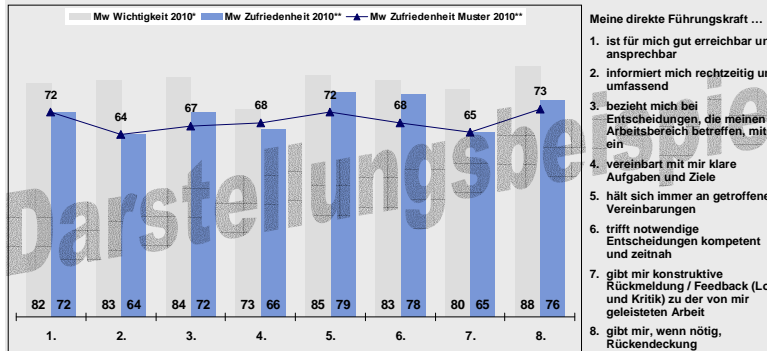
Ihre Bewertung als direkte Führungskraft (Anzahl Ihrer Bewertungen 2010: 29 / 2009: 6)
Führungs-Zufriedenheits-Index (FZI) und seine 5 Ausprägungen



- Die gemessene Führungsqualität und ihre Entwicklung auf einen Blick
- Einordnung der Kennzahl in die bestehende Führungsqualität im gesamten Unternehmen

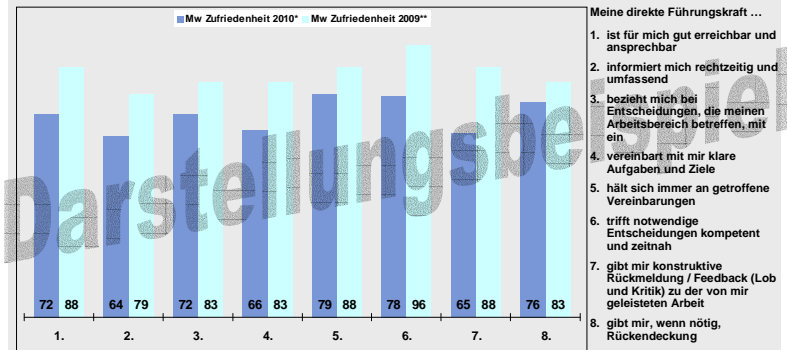


Ihre Bewertung als direkte Führungskraft (Anzahl Ihrer Bewertungen 2010: 29 / 2009: 6)
Wichtigkeit und Zufriedenheit 2009 im Vergleich



* Mittelwerte (Mw) auf einer Skala von 0 (= völlig unwichtig) bis 100 (= sehr wichtig)
 ** Mittelwerte (Mw) auf einer Skala von 0 (= sehr unzufrieden) bis 100 (= sehr zufrieden)

Ihre Bewertung als direkte Führungskraft (Anzahl Ihrer Bewertungen 2010: 29 / 2009: 6)
Zufriedenheit 2010 / 2009 im Vergleich



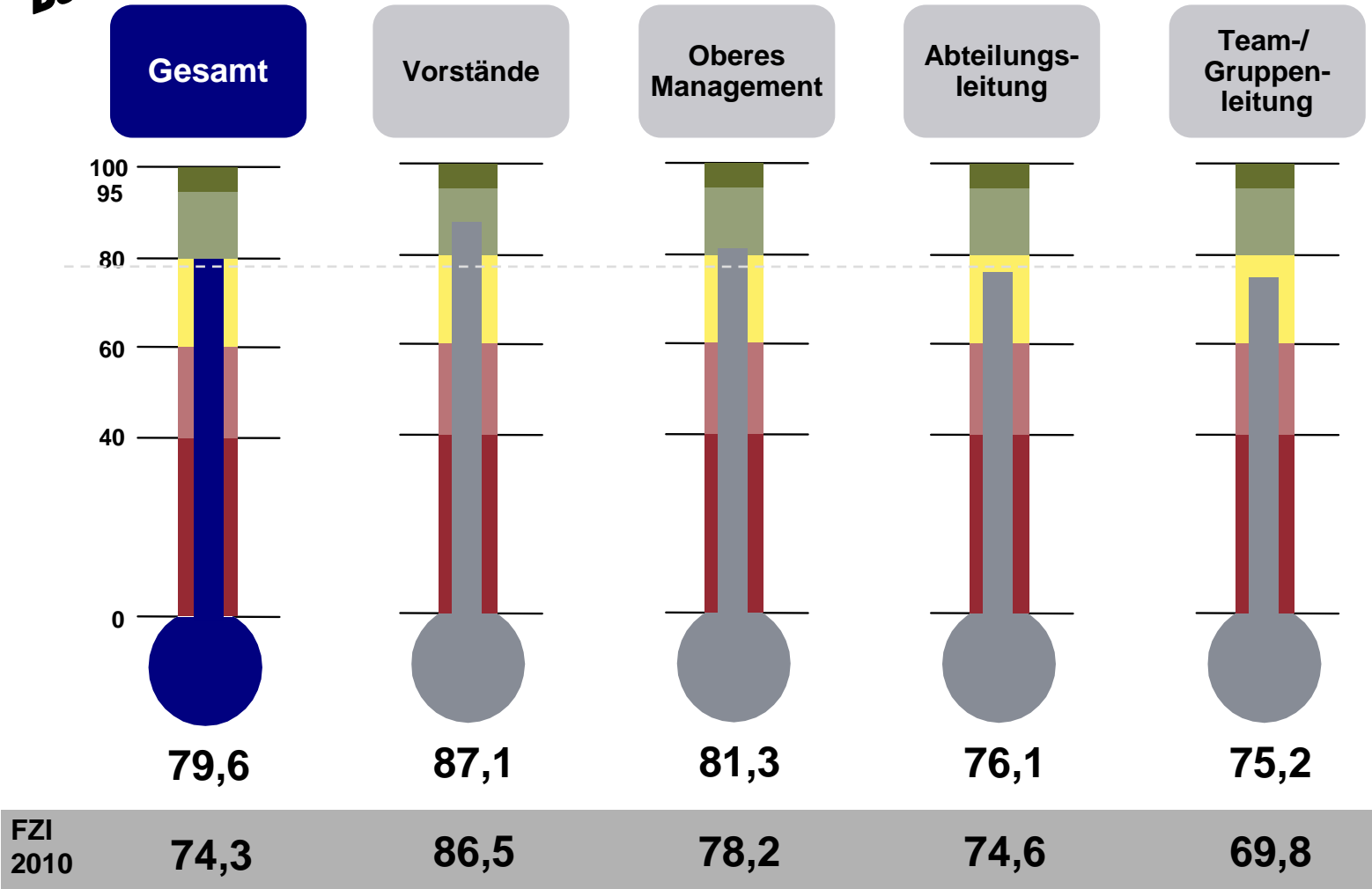
* Mittelwerte (Mw) auf einer Skala von 0 (= sehr unzufrieden) bis 100 (= sehr zufrieden)

- Klares, individuelles Stärken-Schwächen-Profil im Zeitablauf
- Vergleich der Ergebnisse zu den durchschnittlichen Ergebnissen im gesamten Unternehmen

Gesamtergebnisse bei der personenbezogenen Vorgesetztenbewertung

Führungs-Zufriedenheits-Index (FZI)

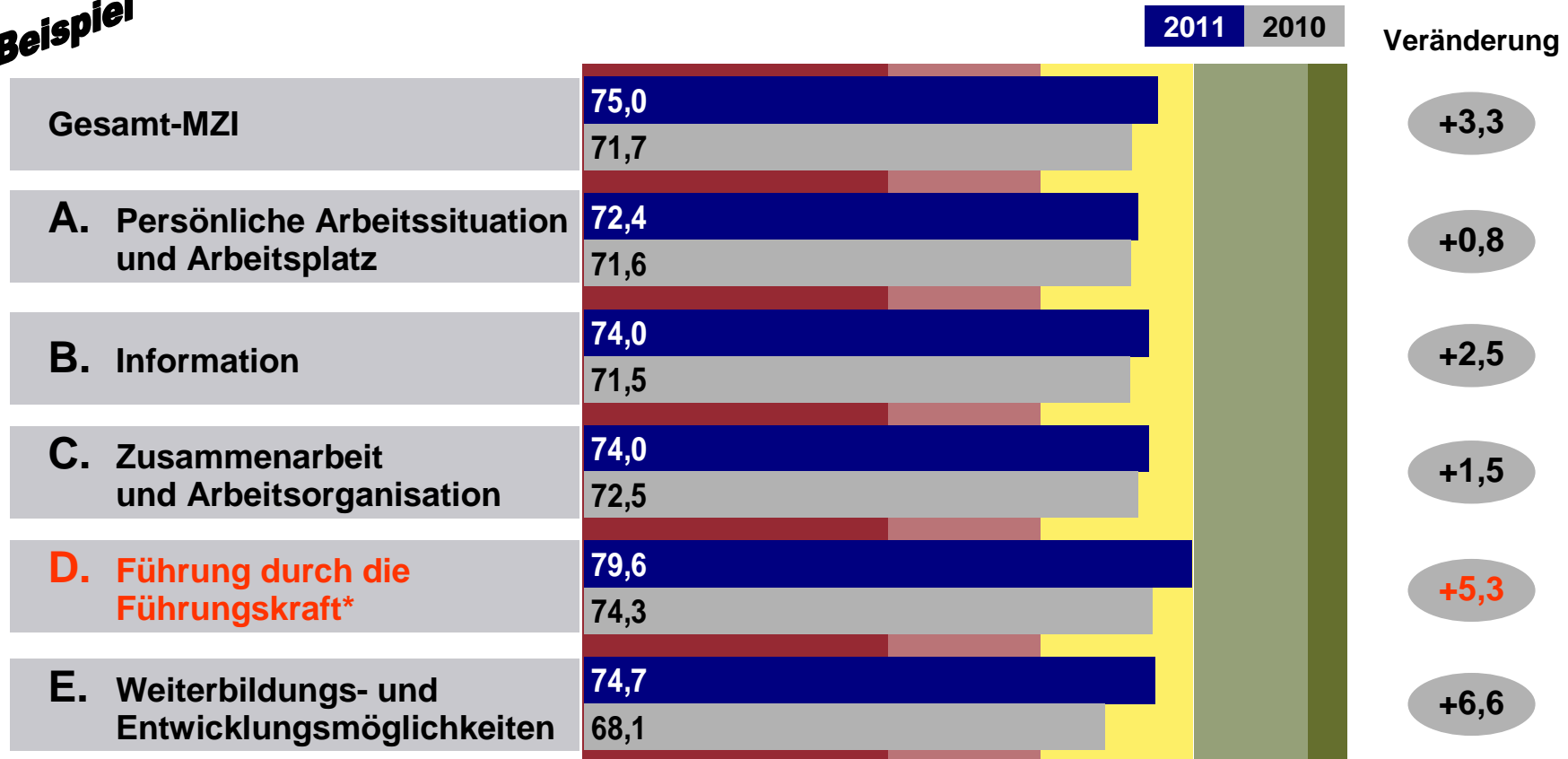
Beispiel



Gesamtergebnisse bei der personenbezogenen Vorgesetztenbewertung

Fragenbereichs-MZI 2011

Beispiel

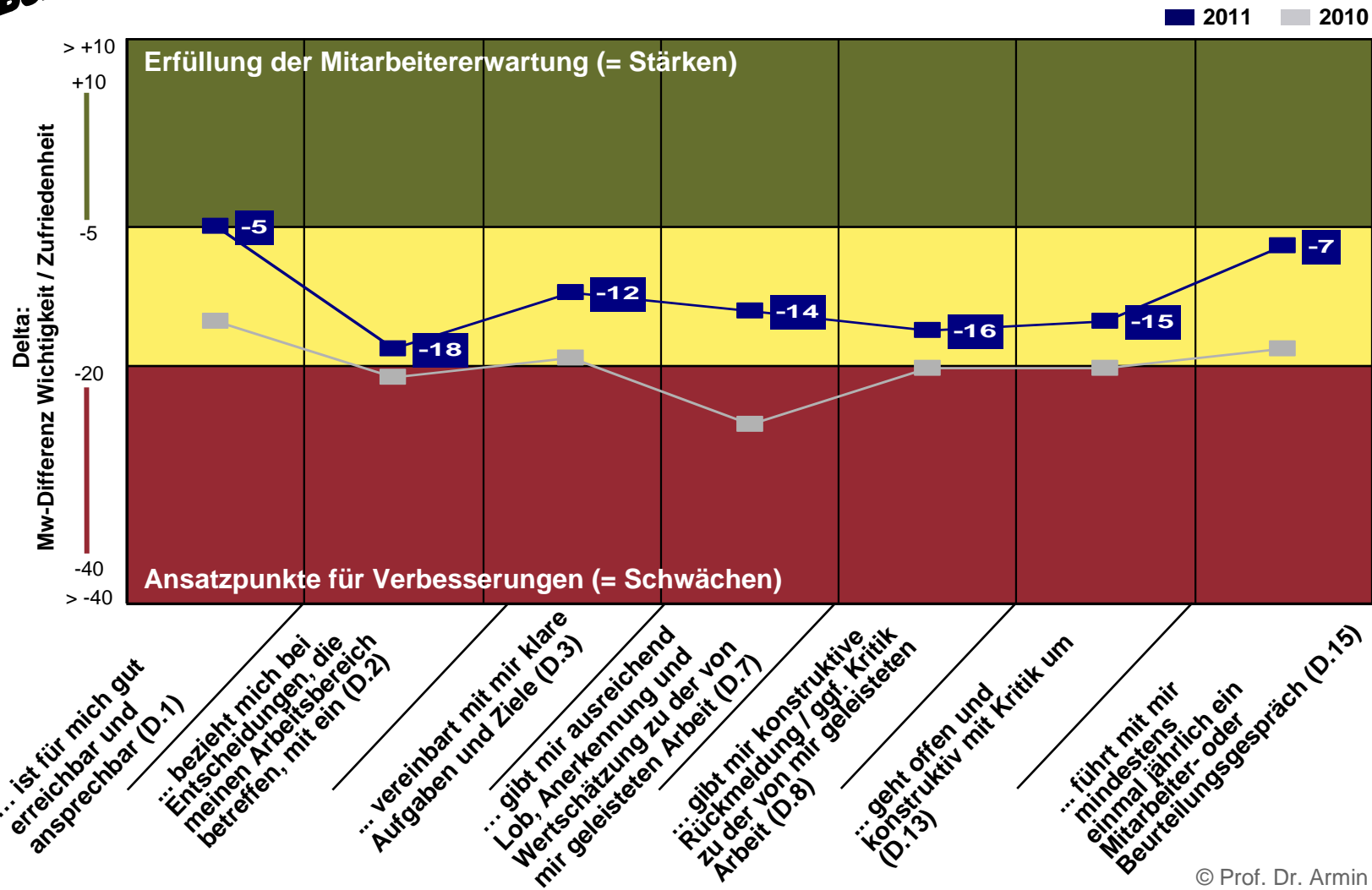


* Die Spannweite im FZI nach Führungskraft beträgt 34,8 bis 100

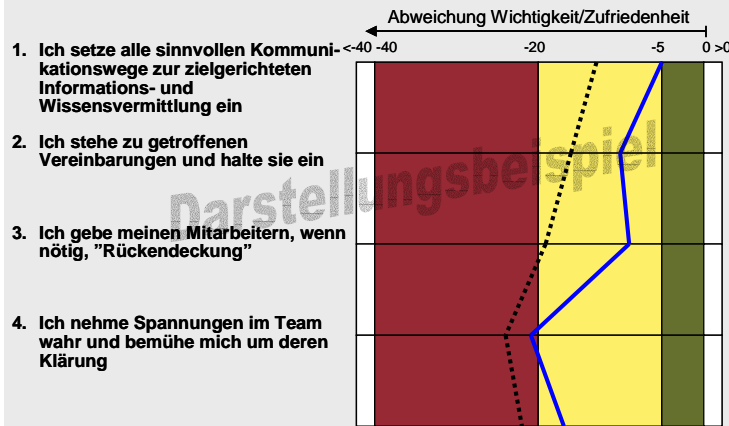
Gesamtergebnisse bei der personenbezogenen Vorgesetztenbewertung

Führung durch die Führungskraft

Beispiel

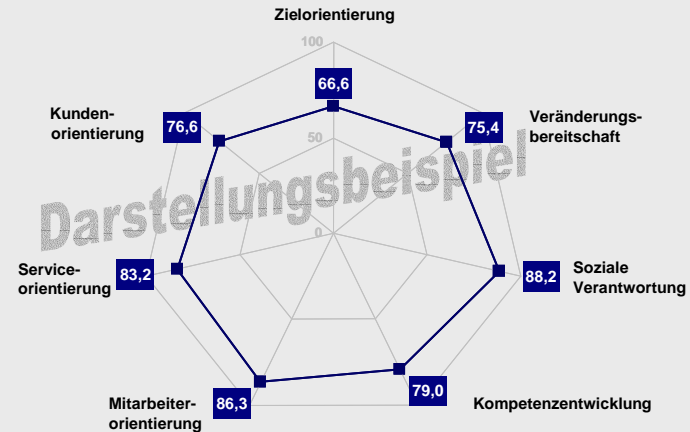


Eigenbild-Fremdbildanalyse



Unterschiede in Eigen- und Fremdwahrnehmung werden sichtbar

Wertesystemanalyse

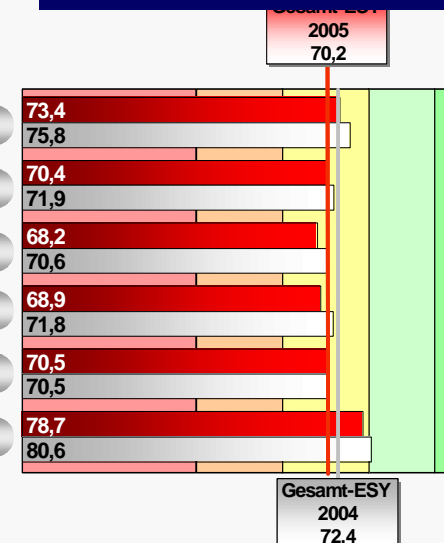


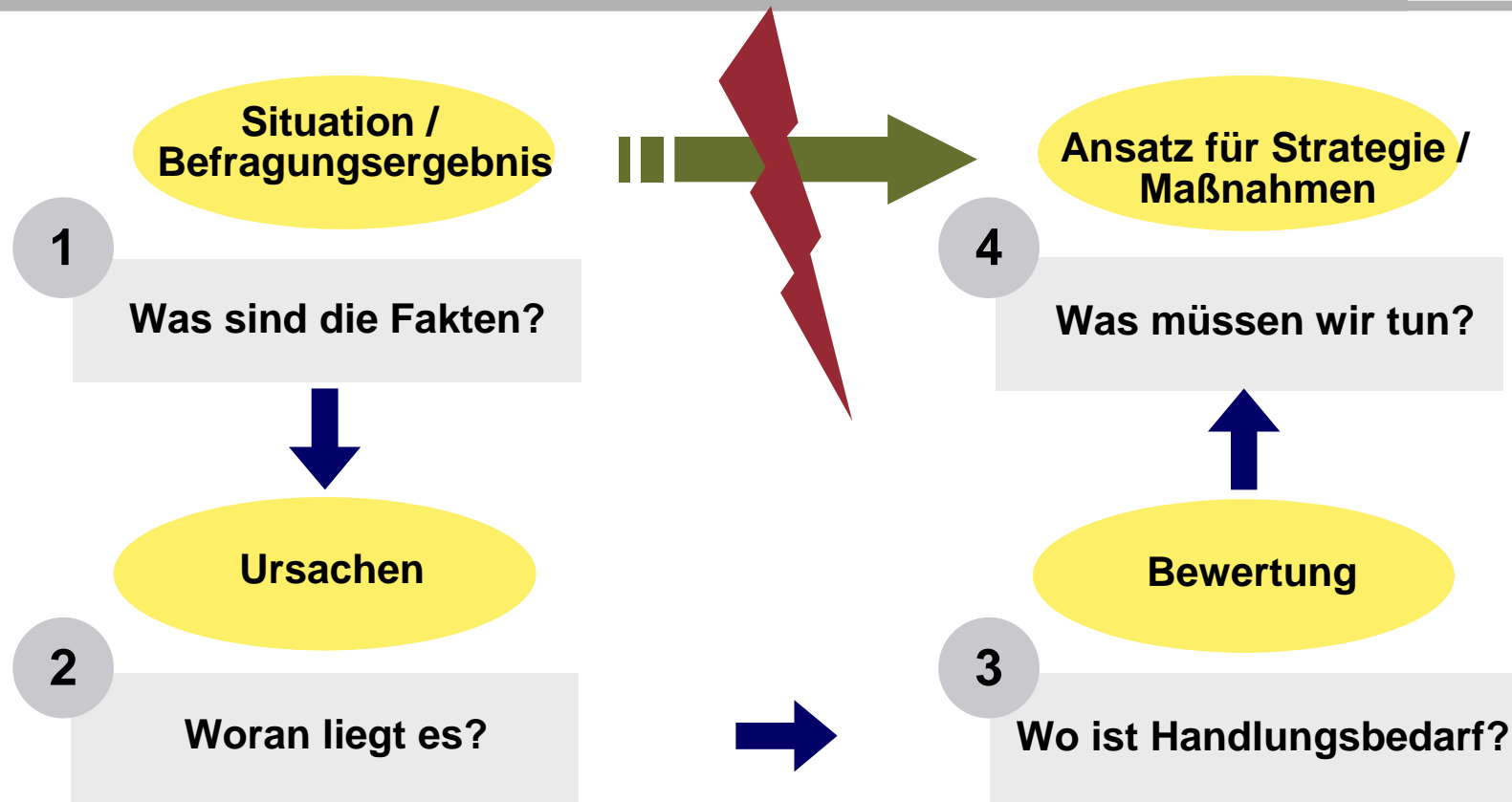
Gelebte Unternehmenskultur wird sichtbar

ESY nach Führungsgrundsätzen

2005 2004

- Innovationsbereitschaft
- Kundenorientierung
- Qualitätsbewusstsein
- Zusammenarbeit
- Soziale Verantwortung
- Kostenbewusstsein



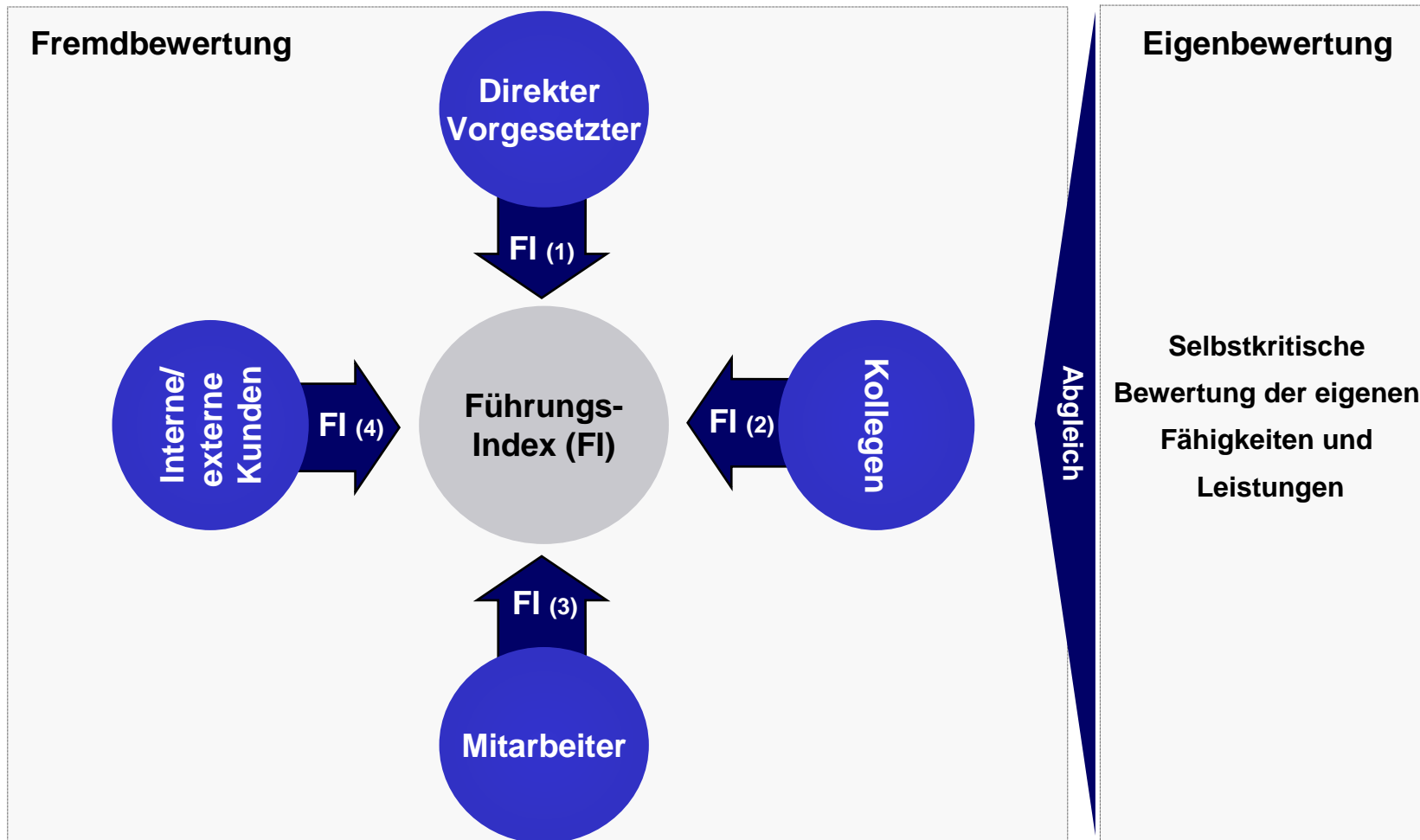


Das Problem bei Verbesserungsansätzen in vielen Unternehmen ist, dass einem unbefriedigenden Ergebnis vordergründig Ursachen und ein Lösungsansatz zugeordnet werden. Vielfach bleiben die Verbesserungen durch diese Lösungsansätze unter den Erwartungen, weil die tiefer liegenden Ursachen nicht erkannt und im Verbesserungsansatz nicht mit einbezogen wurden.

Beispiel

- **Jede Führungskraft für sich: Eigeneinschätzung der Ergebnisse zum Führungsverhalten, Bestimmung von Stärken und zu verbessernden Bereichen**
- **Innerhalb von 4-6 Wochen: Rücksprache zum Ergebnis und zu Maßnahmen zur Verbesserung des Führungsverhaltens mit dem direkten Vorgesetzten**
 - grundsätzlich hat der direkte Vorgesetzte bereits von M+M eine Kopie des Ergebnisses erhalten
 - die Geschäftsleiter xxx besprechen ihrerseits die Ergebnisse mit den Leitern der Regionen xxx
 - die Geschäftsleiter zugeordneter Geschäftsstellen xxx besprechen ihrerseits die Ergebnisse mit ihren Geschäftsleitern
- **Dialog mit den eigenen unterstellten Mitarbeitern zur erhaltenen Bewertung und zur Verbesserung der Zusammenarbeit**
 - es besteht die Möglichkeit, dies Gespräch mit den Mitarbeitern moderiert (intern mit HR oder extern mit M+M) zu gestalten
- **Festlegen von Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit**
 - die bewerteten Führungskräfte haben die Möglichkeit, im Rahmen eines Coachings (intern oder extern mit M+M) das Feedback und die weitere Vorgehensweise zu besprechen und können auch im Rahmen der Führungsseminare für Gruppen- und Abteilungsleiter den Umgang mit Feedback üben und erlernen
- **Bis zur nächsten Befragung 2011 regelmäßige Reviews zur Umsetzung und zu erreichten Verbesserungen im Rahmen einer kontinuierlichen Entwicklung**
 - die Ergebnisse der Abteilungsleiterenebene besprechen regelmäßig die Geschäfts- oder Zentralleiter. Die Führungsebenen darunter (Gruppen-/Teamleiter) werden durch den zuständigen Abteilungsleiter, evtl. im Beisein des zuständigen Geschäfts- oder Zentralleiters besprochen.

Erweiterungsmöglichkeit: 360 Grad Beurteilung



- Die Betrachtung aller vier Perspektiven liefert ein umfassendes Bild des Führungsverhaltens
- Der FI gibt als Kennzahl einen schnellen Überblick über den Erfüllungsgrad der Anforderungen der Feedback-Geber

Erweiterungsmöglichkeit: Einbettung in eine Mitarbeiterbefragung

Vorgesetzten- bewertung

- Personenbezogene Bewertung des Führungsverhaltens
- Eigen- / Fremdbildanalyse
- Differenziertes Stärken / Schwächen-Profil
- Klare Handlungsansätze für Verbesserungen
- Kenngröße FZI zur Steuerung

**Umfassende Analyse
der Arbeits- und
Führungssituation
- ganzheitlich und
personenbezogen -**

Mitarbeiter- zufriedenheitsanalyse

- Wahrnehmung des Unternehmens als Arbeitgeber
- Differenziertes Stärken / Schwächen-Profil zur Arbeitssituation
- Identifizierte Motivations- und Handlungsbarrieren
- Klare Handlungsansätze für Verbesserungen
- MZI als Kennzahl

Das integrierte Befragungskonzept erschließt Synergien und ermöglicht einen geschlossenen Verbesserungsansatz im Management der Humanressourcen

*Vielen Dank für
Ihre Aufmerksamkeit*

Noch Fragen???
Sprechen Sie mich an!



**M+M Management + Marketing
Consulting GmbH**

Dipl. Oec. Britta Gabel

Holländische Str. 198a, 34127 Kassel

Telefon: +49 (0)561 / 70 97 9-13

Telefax: +49 (0)561 / 70 97 9-18

gabel@m-plus-m.de / www.m-plus-m.de