SWISSBENCHMARK
BEFRAGUNGEN I ANALYSEN

Case-Study

# Führungsfeedback

## Instrument zur Optimierung des Führungsverhaltens

„Wie sehen mich meine Mitarbeitenden?"

SWISSBENCHMARK
St. Georg-Strasse 2a
CH-6210 Sursee
Tel.: +41 / 41 925 84 14
Fax: +41 / 41 925 84 01
info@swissbenchmark.ch
www.swissbenchmark.ch

## Was ist ein Führungsfeedback

Ein Führungsfeedback ist eine besondere Form der Mitarbeiterbefragung, bei der den Mitarbeitenden und den Vorgesetzten einer Organisationseinheit die Möglichkeit geboten wird, eine subjektive Rückmeldung an die Führungskraft im Hinblick auf das wahrgenommene Führungsverhalten zu geben.

Im Unterschied zur Mitarbeiterbefragung ist jedoch der Fragenkomplex deutlich enger gefasst, nämlich bezogen auf das beobachtbare Führungsverhalten der eigenen unmittelbaren Führungskraft. Während bei Mitarbeiterbefragungen nur allgemeine Informationen zum Führungsverhalten einer Gruppe von Führungskräften gewonnen werden können, bekommt die einzelne Führungskraft beim Führungsfeedback eine direkte Rückmeldung, wie ihr Führungsverhalten von den eigenen Mitarbeitenden und auch vom Vorgesetzten erlebt wird. Ohne Feedback kann dieser Teil des Selbst, von der Sozialpsychologie **der blinde Fleck** genannt, nicht wahrgenommen werden:

| | Mir bekannt | Mir unbekannt |
|---|---|---|
| Anderen bekannt | **Arena**<br>Öffentlicher Bereich:<br>Sichtbar für alle<br> | **Blinder Fleck**<br>Wahrnehmung der anderen:<br>Für mich nicht ersichtlich<br> |
| Anderen unbekannt | **Fassade**<br>Privater Bereich:<br>Nur für mich sichtbar<br> | **Unterbewusstsein**<br>Ist niemanden bekannt<br> |

Ziel des Führungsfeedbacks sollte die Reduzierung dieses blinden Fleckes sein.

## Fremdbild - Selbstbild

*Fremdbild - Selbstbild*

Bei einem Führungsfeedback ist es wichtig, dem Fremdbild das Selbstbild entgegenzusetzen. Jeder hat ein Bild von sich selbst, seinem Verhalten. Dies kann mehr oder weniger realistisch sein. Fremdbilder hingegen sind sehr subjektive Resultate von Erfahrungen, Erwartungen, Motiven und decken sich meist nicht mit dem Selbstbild.

Wichtig ist, dass das Führungsfeedback als Dialog zwischen den Mitarbeitenden, den Vorgesetzten und den Führungskräften verstanden wird, dieser muss mit einer Analyse der Resultate weiter geführt werden.

## Nutzen eines Führungsfeedbacks

Unternehmen und Führungskräfte profitieren gleichermassen von einem Führungsfeedback:

**Unternehmen:**

- Überblick über die Führungssituation im Unternehmen gewinnen
- Basis für gruppenspezifische Entwicklungspläne und –massnahmen schaffen
- Ermittlung des Führungspotentials bei Führungskräften

**Führungskräfte:**

- Eigene Stärken und Schwächen kennenlernen
- Abweichungen zwischen Fremd- und Selbstbild kennenlernen
- Gezielt am Ausbau ihrer Kompetenzen arbeiten können

## Aufgaben

- Befragung der Mitarbeitenden und der Vorgesetzten (Fremdbild)
- Befragung der Führungskräfte (Selbstbild)
- Auswertung des Feedbacks
- Gesamtauswertung
- Versand der persönlichen Reports an die Führungskräfte
- Analyse-Gespräche mit den Führungskräften

## Methode

Die Fragebogen können per Email mit einem personalisierten Link verschickt werden. Damit können Mehrfachteilnahmen verhindert werden. Bei nicht vorhandenen Email-Adressen kann der Fragebogen auch in Papierversion per Post verschickt werden.

Eine Woche nach Versand der E-Mails kann ein „Reminder“ an all diejenigen Teilnehmer geschickt werden, welche den Fragebogen noch nicht komplett ausgefüllt haben. Das erhöht in den meisten Fällen nochmals die Rücklaufquote.

## Fragebogen

SwissBenchmark verfügt über einen Fragebogenpool, anhand von welchem die für das Unternehmen relevanten Fragen ausgewählt werden können.

Der Fragebogen wird in folgende Hauptkompetenzen eingeteilt:

- Sozialkompetenz
- Fachkompetenz
- Führungskompetenz
- Gesamtzufriedenheit

Folgende Kategorien können dabei behandelt werden:

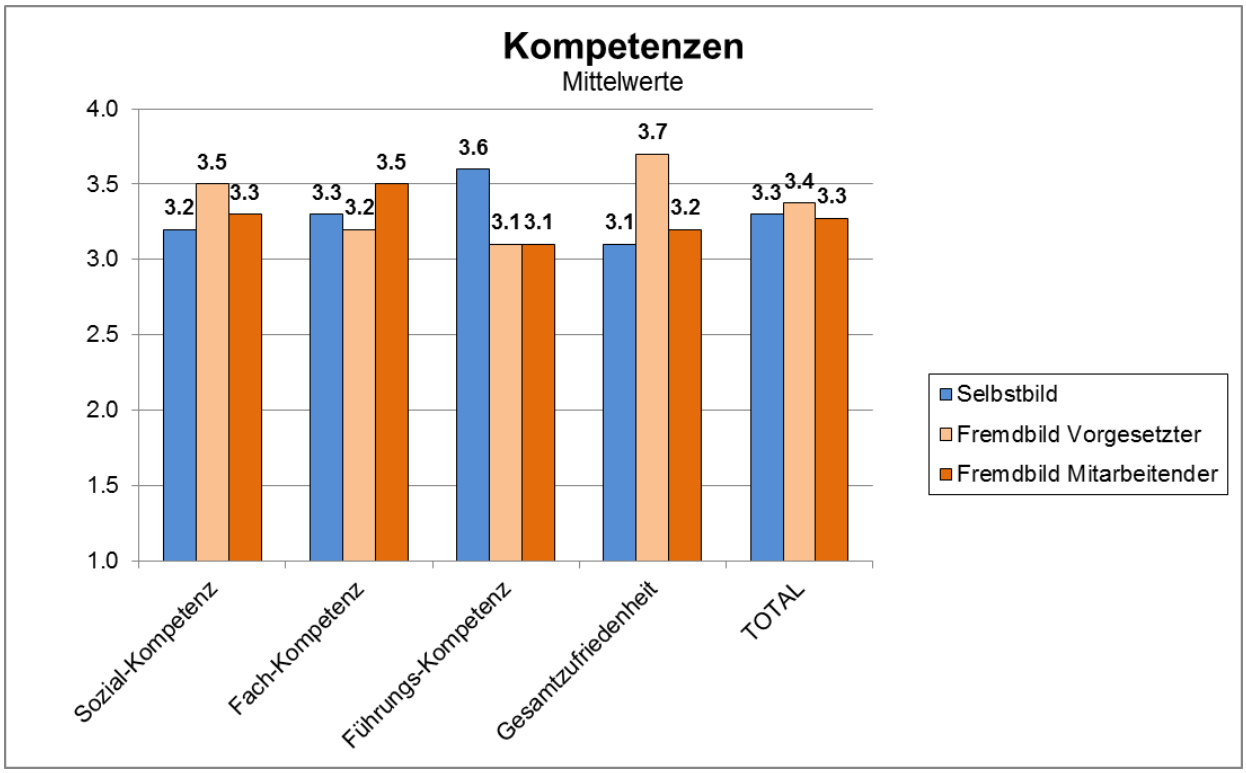
- Verbindlichkeit
- Offenheit / Ehrlichkeit
- Engagement und Leidenschaft
- Professionalität
- Vertrauen
- Glaubwürdigkeit
- Führungsverhalten
- Wertschätzung
- Gesamteindruck
- offene Fragen (Was gefällt? / Was nicht? / Entwicklungsvorschläge)

| ***Engagement und Leidenschaft***<br>*Die zu beurteilende Person...* | trifft völlig zu | trifft eher zu | trifft eher nicht zu | trifft über-haupt nicht zu |
|---|---|---|---|---|
| handelt zum Wohle der Unternehmung | ❍ | ❍ | ❍ | ❍ |
| gilt als "Macher/in" | ❍ | ❍ | ❍ | ❍ |
| setzt Entscheide der GL konsequent um | ❍ | ❍ | ❍ | ❍ |

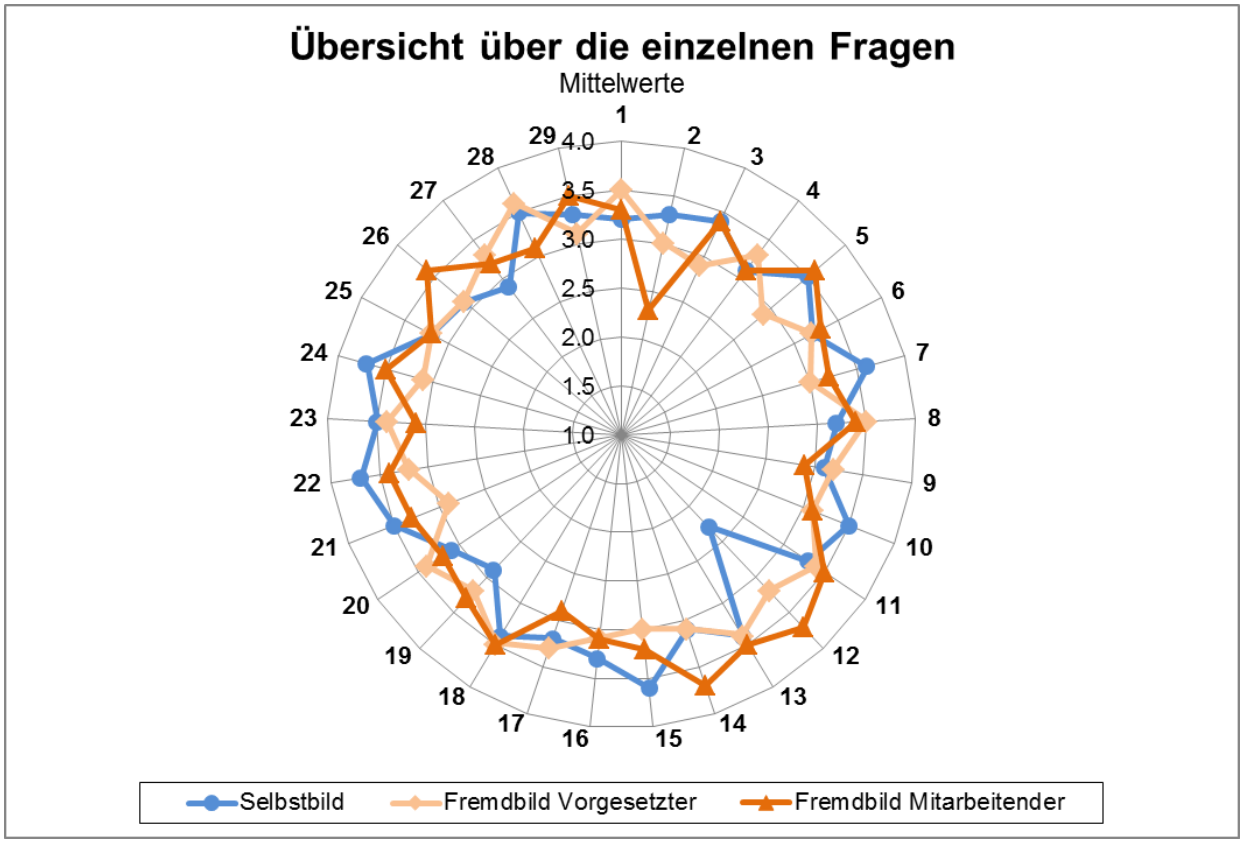
*Auszug aus dem Fragebogen*

## Auswertungen

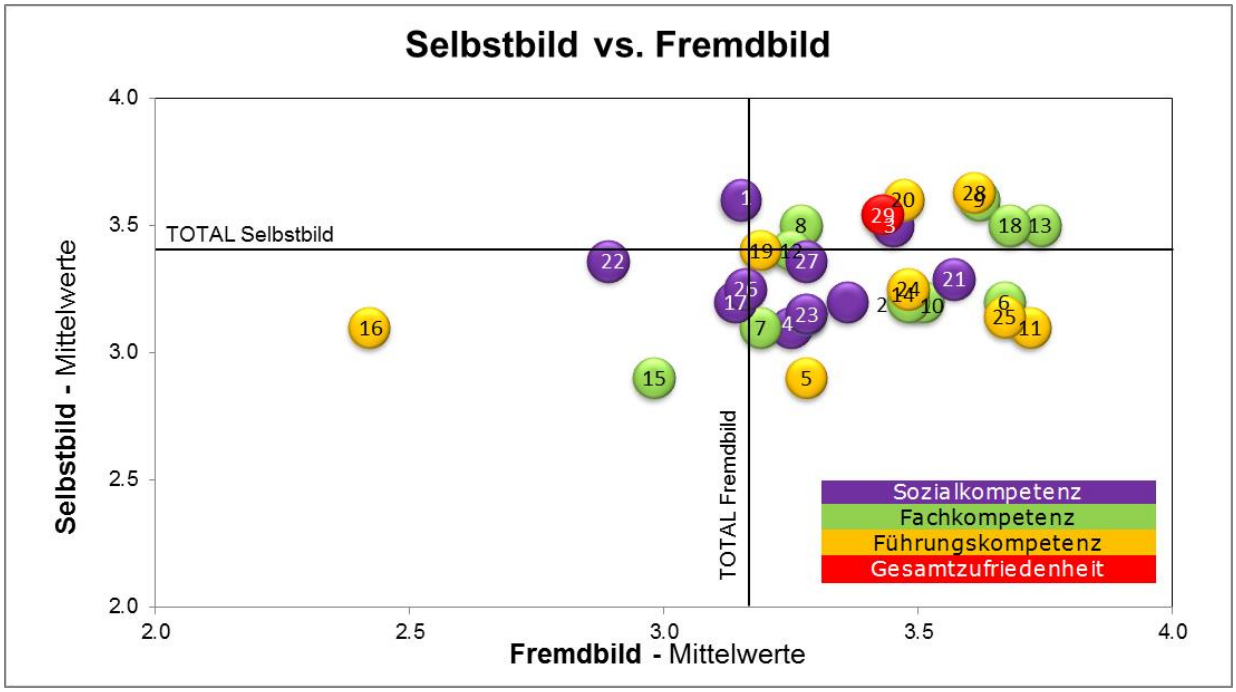
Einerseits wird eine Gesamtauswertung über alle Führungskräfte abgegeben, andererseits erhält jede Führungskraft einen Report über seine/ihre Resultate.
Die Resultate beinhalten verschiedene Darstellungen der Mittelwerte der Fragen, einzeln sowie auch eingeteilt in die verschiedenen Kompetenzen und Kategorien.




*Printscreen Auswertung: Überblick Kompetenzen*



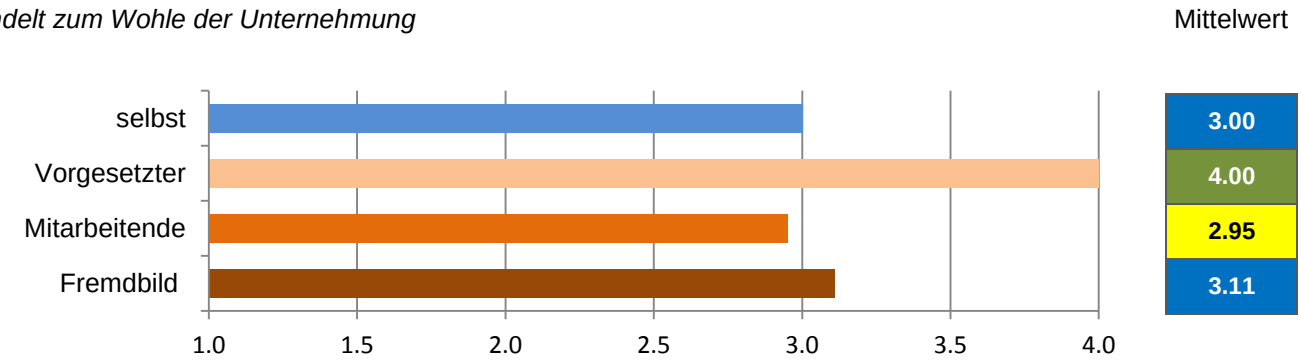

*Printscreen Auswertung: Spinnengrafik mit Vergleich der einzelnen Fragen bezüglich Fremd- und Selbstbild*




*Printscreen Auswertung: Portfolio mit Vergleich Selbst- und Fremdbild (nur bei Gesamtbericht möglich)*

***Engagement und Leidenschaft***

*Die zu beurteilende Person handelt zum Wohle der Unternehmung*




*Printscreen Auswertung: Grafik eines einzelnen Statements in der Kategorie Engagement und Leidenschaft*

## Follow-up / Nachbereitung

Wichtig, aber oft vergessen wird das Gespräch zwischen den verschiedenen beteiligten Parteien. Der Dialog sollte dabei auf mehreren Ebenen stattfinden:

- Dialog der Führungskraft mit sich selbst: Studium des Reports, eigene Analyse der Resultate
- Dialog mit der vorgesetzten Person: Gerade da die vorgesetzte Person auch ihr Feedback abgegeben hat, wäre ein solches Gespräch wünschenswert. Eventuelle Missverständnisse können damit aus der Welt geschafft werden. Oft sind Führungsfeedbacks Grundlage für das Personalgespräch.
- Dialog mit Coach: Nach dem Erhalt des Reports ist ein Gespräch mit einem internen oder noch besser externen Coach von Vorteil, wenn nicht sogar notwendig. Einerseits können damit Verständnisprobleme und auch Probleme mit der Analyse/Deutung der Resultate aus der Welt geschafft werden. Andererseits kann so auch das weitere Vorgehen besprochen werden.
- Dialog mit dem Team, mit den Mitarbeitenden: Idealerweise werden die Mitarbeitenden über die (Teil-)Resultate informiert. Allfällige Probleme und davon abgeleitete Massnahmen sollten ebenfalls mit dem Team besprochen werden.

Gerne steht SwissBenchmark bei der Nachbereitung unterstützend zur Seite.

## Fazit von Kunden

### Fastlog

*„Die Fastlog AG hatte 2012 zum Ziel, ein Führungsfeedback durchzuführen. Denn erstens ist es ein anerkanntes Führungsinstrument und zweitens wollen auch Vorgesetzte ab und zu wissen, wo sie stehen und wie sie in den Augen ihres Umfelds ihren Job erledigen.*
*Eine firmeninterne Durchführung kam für uns aus verschiedenen Gründen nicht in Frage. Einerseits weil uns keine passende Software zur Verfügung gestanden wäre, andererseits weil der Arbeitsaufwand für die Auswertungen und Erstellung der Grafiken doch beachtlich hoch gewesen wäre. Und zu guter Letzt kann man nur mit einer garantiert anonymen Durchführung ein ehrliches und somit nutzbares Vorgesetztenfeedback erhalten. Aus diesen Gründen haben wir die Firma SwissBenchmark damit beauftragt.*
*Das Führungsfeedback-Modell von SwissBenchmark überzeugt durch verständliche, zielgerichtete Fragen und durch aussagekräftige Auswertungen. In gegenseitiger Zusammenarbeit, konnte der Fragebogen an unsere Bedürfnisse angepasst werden. Für unsere Leitung war es wichtig, Berichte für die Vorgesetzten zu erhalten, die gut strukturiert und einfach und schnell zu interpretieren sind. SwissBenchmark hat uns dies mit übersichtlichen Darstellungen geliefert. Die einzelnen Berichte konnten so auch als Plattform für Teamauswertungsgespräche genutzt werden, was insbesondere den Austausch und die Weiterentwicklung innerhalb der Organisationseinheit förderte. SwissBenchmark war während des ganzen Projekts ein zuverlässiger und kompetenter Partner.“*

Gerda Köstinger, Fastlog AG, Human Resources, Projektleiterin Vorgesetztenfeedback 2012

### Thurbo AG

*„Der Fokus unserer Führungsumfrage lag darauf, den Vorgesetzten eine Grundlage zu bieten, auf der sie ihr Führungsverhalten zunächst einschätzen und dann gegebenenfalls anpassen können. Die Fragen wurden in einer Projektgruppe auf Grundlage der Führungsgrundätze des Unternehmens entwickelt und mit SwissBenchmark diskutiert. Wichtig war in diesem Zusammenhang die Anonymität und damit verbunden das Vertrauen in die seriöse und diskrete Durchführung.*
*Um die Führungskräfte nicht mit ihrem Ergebnis allein zu lassen, wurde das Thema in einem 2-tägigen Seminar gemeinsam bearbeitet. Als sehr positives Resultat können die Offenheit und der konstruktive Umgang mit dem Ergebnis erwähnt werden. Ursächlich hierfür ist in erster Linie die engagierte und selbstkritische Arbeitseinstellung der Vorgesetzten. Daneben haben sicher auch die angebotenen Rahmenbedingungen für die Umfrage eine Rolle gespielt. Es wurde kein Druck aufgebaut und es wurden keine Erwartungen formuliert ausser dem Wunsch, sich mit dem Ergebnis zu beschäftigen und sich idealerweise mit dem eigenen Vorgesetzten zu beraten. Auf dieser Grundlage von Freiwilligkeit und dem Gefühl, nichts tun zu müssen, sondern ein Angebot zu bekommen, hat sich die Bereitschaft der Vorgesetzten frei entfaltet.*
*Ein weiterer Gewinn aus der Umfrage war die Sensibilisierung der Vorgesetzten in Bezug auf die Wichtigkeit ihrer Führungstätigkeit und auf die Erwartungen des Unternehmens.*
*Die Führungsumfrage findet nun im zweijährigen Turnus statt.“*

Nicola Natterer, Thurbo AG, Leiterin Personal, Projektleiterin Führungsfeedback 2012

## SWISSBENCHMARK – Ihr Partner für Befragungen und Analysen

SwissBenchmark ist ein führendes Institut für Befragungen und Analysen. Es ist eine umfassende Dienstleistung von Lötscher & Renggli AG, Unternehmensentwicklung mit Hauptsitz in Sursee. Zertifizierte Dienstleistungen, innovative Technologien und die 20-jährige Erfahrung aus anspruchsvollen Projekten garantieren für höchste Qualitätsansprüche und professionelle Umsetzung.

SwissBenchmark zeichnet sich aus durch ein sehr differenziertes Leistungsangebot. Jedes Projekt wird individuell auf die Bedürfnisse des Kunden ausgerichtet. Methodisch korrekte Vorgehensweisen führen zu fundierten und aussagekräftigen Ergebnissen, welche als Grundlage für weitsichtige Entscheidungen und gezielte Massnahmen dienen. Anonymisierte Benchmark-Kennzahlen ergänzen das Dienstleistungsangebot.

SwissBenchmark sieht sich nicht als statistisches Institut, sondern als kompetenter Ansprechpartner für Befragungsdienstleistungen. Fix-fertige Befragungen (z.B. Mitarbeiter- / Kundenzufriedenheitsanalyse) oder spezifisch angelegte Umfrage-Lösungen gehören zum täglichen Geschäft von SwissBenchmark.

**Fabienne Locher**
Leiterin
Befragungen & Analysen

**Alexandra Egli**
Projektleiterin
Befragungen & Analysen

### SWISSBENCHMARK

Zufriedene und motivierte Mitarbeiter und Führungskräfte sind der Schlüssel zum Erfolg. Hören wir ihnen zu. Bieten wir ihnen die Möglichkeit, Ideen einzubringen, Lob auszusprechen, aber auch konstruktive Kritik zu üben, um eine hohe Motivation zu erreichen. Nutzen wir das verbindende Potenzial.