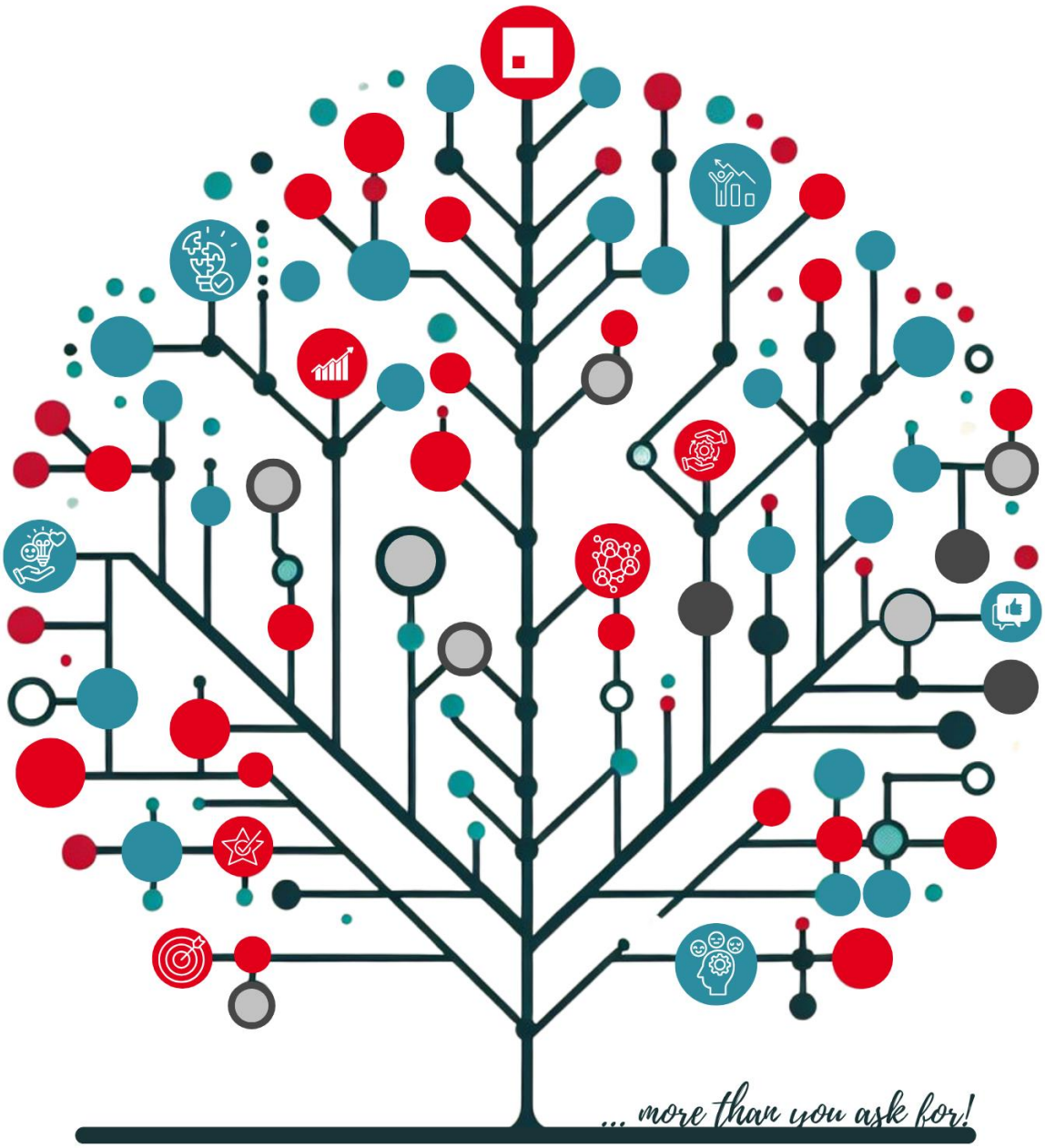
ROGATOR
EXPERTS IN FEEDBACK & SOFTWARE



Führungskräftefeedback

Führungskräfteentwicklung in einer Bank

+49 911 8100 500 info@rogator.de www.rogator.de

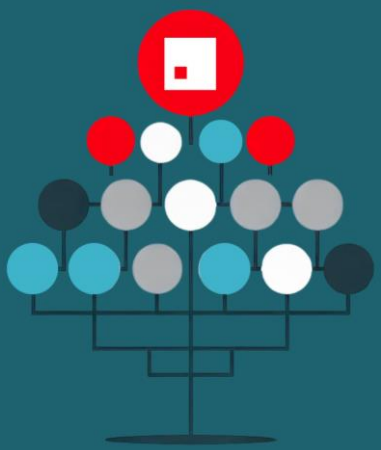
Inhaltsverzeichnis:

1. Das Ziel – Messung des Führungsverhaltens

2. Der Weg – Feedbackinstrument

3. Die Auswertung – Zusammenfassung des Feedbacks

4. Die Erkenntnisse – Individualität statt Standard



Key Findings

- Durch ein standardisiertes Feedback-instrument erhalten Führungskräfte eine objektive und datenbasierte Einschätzung ihrer Führungsarbeit, die sie in ihrer Weiter-entwicklung unterstützt.

- Das Feedback sollte sich aus den unternehmensinternen Führungsgrundsätzen und Kompetenzkatalogen ableiten. So erhalten die Führungskräfte eine passgenaue Rückmeldung zu den an sie gestellten Erwartungen.

- Offene Kommentare können das Feedback bereichern und wichtige Erkenntnisse beinhalten. Man muss allerdings sorgsam damit umgehen und Teilnehmende sensibilisieren, dass sie sich nicht selbst identifizierbar machen.

- Eine Wiederholungsbefragung ist sinnvoll und wichtig, um die Veränderung und Entwicklung im Führungsverhalten zu messen.

1. Das Ziel

Messung des Führungsverhaltens

Um die Führungskräfte in Ihrer Entwicklung zu fördern und zu überprüfen, inwiefern die im Unternehmen definierten Führungsgrundsätze von den Führungskräften gelebt werden, wurde in einer Bank ein Führungskräftefeedback durchgeführt. Da es bei dieser Befragung primär um die Mitarbeitendenführung ging, wurde lediglich Feedback von den Mitarbeitenden der jeweiligen Führungskräfte eingeholt. Das Feedback sollte zeitgleich für ca. 100 Führungskräfte erhoben werden.

2. Der Weg

Entwicklung eines Feedbackinstruments

Um das Führungsverhalten adäquat messen zu können, wurde ein Fragebogen entwickelt, in welchem die bestehenden Führungsziele des Unternehmens in einzelne beobachtbare Verhaltensanker überführt wurden. Die Mitarbeitenden sollten somit zu jedem Verhaltensanker einschätzen, wie oft das entsprechende Verhalten von der Führungskraft gezeigt wird. Die Beantwortung des Fragebogens erfolgt über eine anonyme Online-Umfrage zu der die Mitarbeitenden per E-Mail eingeladen wurden. Die Umfrage umfasste ca. 30 geschlossene und drei offene Fragen. Der Befragungszeitraum betrug drei Wochen und die durchschnittliche Beantwortungszeit ca. fünf Minuten. Insgesamt wurde eine Rücklaufquote von über 80% erreicht.

Die Führungskräfte wurden ebenfalls gebeten den Fragebogen auszufüllen und damit eine Selbsteinschätzung abzugeben. Diese wurde später dem Feedback der Mitarbeitenden gegenüber gestellt. Abbildung 1 zeigt eine Seite des Fragebogens.



Abb. 1: Seite eines Fragebogens

3. Die Auswertung

Zusammenfassung des Feedbacks in leicht verständliche Einzelberichte

Die Ergebnisse der Befragung wurden in Einzelberichten für jede Führungskraft zusammengefasst und ausgewertet. Die Gestaltung und der Inhalt des Berichts wurde dabei in enger Abstimmung mit dem Kunden erstellt und passgenau für den Fragebogeninhalt entwickelt.

Damit die Berichtsempfangenden einen schnellen Überblick über ihr Führungsverhalten erhalten, wurde im vorderen Teil des Berichts eine Ergebnisübersicht eingefügt. Diese Übersicht liefert ihnen mit Hilfe eines Ampelsystems eine schnelle Rückmeldung, ob in Bezug auf die jeweiligen Führungsziele kritische, mittlere oder gute Ergebnisse erzielt wurden. Die Rückmeldung mithilfe des Ampelsystem zeigt Abbildung 2. Darüber hinaus kann das Feedback auch im Detail betrachtet werden: zu jeder Frage wurde die Antwortverteilung der Mitarbeitenden sowie der Durchschnittswert über alle Antworten dargestellt, welche auf Abbildung 3 zu sehen ist.

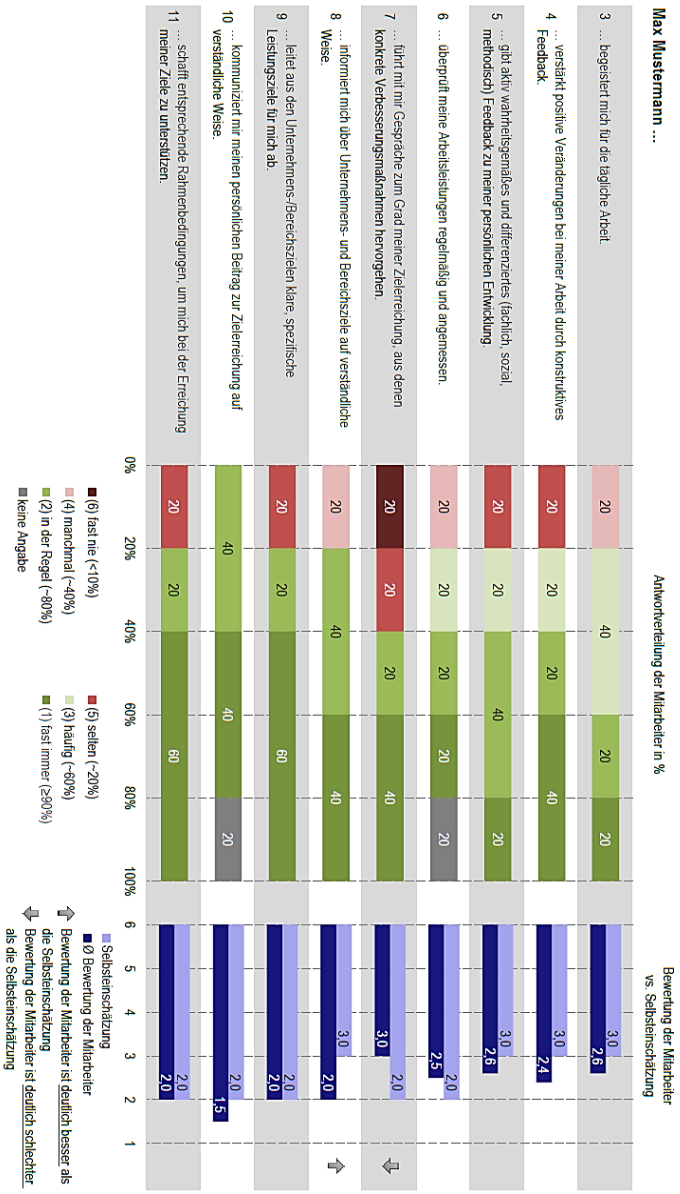
Ziele		Verhaltensanker: Meine Führungskraft ...	Durchschnittliche Beurteilung der Verhaltensanker durch Ihre Mitarbeiter ● Gut (1,0 bis 2,0), ● Mittel (2,1 bis 3,0), ● Kritisch (3,1 oder schlechter)
Orientierung geben und Ziele vereinbaren			
1.) Jeder Mitarbeiter hat ein Zielvereinbarungsgespräch pro Jahr und ein Evaluation-Formular.	1	... führt mit mir jährlich ein Zielvereinbarungsgespräch.	
	2	... erstellt mit mir im Zielvereinbarungsgespräch ein Evaluation-Formular.	
Jeder Mitarbeiter hat außerhalb des Evaluation-Prozesses Feedback erhalten mit folgenden Inhalten: a.) Lob ("Ermutigung") und Kritik,	3	... begeistert mich für die tägliche Arbeit.	●
	4	... verstärkt positive Veränderungen bei meiner Arbeit durch konstruktives Feedback.	●
b.) differenzierte Rückmeldung zur eigenen Entwicklung (fachliche, soziale, methodische Kompetenzen) sowie Rückmeldung zur Entwicklung von Führungskompetenz,	5	... gibt aktiv wahrheitsgemäßes und differenziertes (fachlich, sozial, methodisch) Feedback zu meiner persönlichen Entwicklung.	●
c.) Rückmeldung zum Grad der Zielerreichung und bilaterale Abstimmung von Maßnahmen (des/r Mitarbeiter/in mit Führungsverantwortung = MFV) hierfür.	6	... überprüft meine Arbeitsleistungen regelmäßig und angemessen.	●
	7	... führt mit mir Gespräche zum Grad meiner Zielerreichung, aus denen konkrete Verbesserungsmaßnahmen hervorgehen.	●
2.) Jeder Mitarbeiter kennt die Unternehmens- und Bereichsziele sowie die Ableitung seiner persönlichen Ziele und hat diese verstanden.	8	... informiert mich über Unternehmens- und Bereichsziele auf verständliche Weise.	●
	9	... leitet aus den Unternehmens-/Bereichszielen klare, spezifische Leistungsziele für mich ab.	●
3.) Jeder Mitarbeiter kennt seinen Beitrag zur Zielerreichung und hat diesen verstanden. Der direkte MFV unterstützt aktiv das Erreichen dieses Ziels und schafft den Rahmen dafür.	10	... kommuniziert mir meinen persönlichen Beitrag zur Zielerreichung auf verständliche Weise.	●
	11	... schafft entsprechende Rahmenbedingungen, um mich bei der Erreichung meiner Ziele zu unterstützen.	●
Entscheiden und Verantworten			
1.) Jeder Mitarbeiter hat festgestellt, dass der MFV "zügiger" Entscheidungen fällt (Taten statt Worte).	12	... trifft schnelle und eindeutige Entscheidungen.	●
2.) und der nächsthöhere MFV konnte feststellen, dass diese unter hinreichender Berücksichtigung der Rahmenbedingungen getroffen wurden. Hinsichtlich ihrer Arbeitsprozesse und -ergebnisse fühlen sich die Mitarbeiter durch die Entscheidungsqualität und die Verantwortungsübernahme ihres MFVs unterstützt.	13	... unterstützt meine Arbeitsprozesse und -ergebnisse, indem er strategische Entscheidungen unter Einbeziehung aller entscheidenden Faktoren wie Kosten, Nutzen, Risiken, zeitliche Planung und Engagement trifft.	●
	14	... übernimmt die Verantwortung für getroffene Entscheidungen.	●
3.) Jeder Mitarbeiter konnte feststellen, dass die internen Regelungen, Arbeitsanweisungen, Betriebsvereinbarungen (z.B. Arbeitszeitregelungen, etc. verantwortungsvoll (im Sinne der Mitarbeiter und des Unternehmens) durch ihre MFV angewandt werden.	15	... wendet unsere Unternehmensregeln und Betriebsvereinbarungen verantwortungsvoll im Sinne der Mitarbeiter und des Unternehmens an.	●
Delegieren und Steuern			
Jeder Mitarbeiter kennt seine Aufgaben und Verantwortlichkeiten.	16	... definiert meine Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar und nachvollziehbar.	●
Diese sind mit ihm gemeinsam vereinbart und werden gemeinsam mit/durch den MFV weiterentwickelt. Der MFV ermutigt Aufgaben zu übernehmen.	17	... vereinbart mit mir gemeinsam meine Aufgaben und Verantwortlichkeiten und entwickelt diese weiter, falls nötig.	●
	18	... ermutigt mich einen aktiven Beitrag zu leisten.	●

Abb. 2: Übersicht der Ergebnisse mithilfe eines Ampelsystems

Dem Feedback der Mitarbeitenden wurde zudem die Selbsteinschätzung durch die Führungskraft gegenübergestellt. Große Unterschiede zwischen beiden Perspektiven wurden entsprechend gekennzeichnet. Somit konnten die Führungskräfte auf einfache Art und Weise ihre verborgenen Stärken und Schwächen identifizieren.

Die Berichte wurden den Führungskräften direkt zur Verfügung gestellt. HR erhielt eine kurze Zusammenfassung bzw. Übersicht über die Ergebnisse. So konnte aufgezeigt werden, wie das Thema Führung im gesamten Unternehmen und auch in einzelnen Bereichen gelebt und empfunden wird.

Abb. 3: Übersicht der Ergebnisse mithilfe einer Antwortverteilung



4. Die Erkenntnisse

Individualität statt Standard

Viele Unternehmen greifen bei Ihren Führungskräftefeedbacks auf Standard-Fragebögen zurück. Die Erfahrung zeigt, dass Feedbacks eine größere Wirkung entfalten, wenn Sie an den Führungszielen und Leitlinien des Unternehmens ausgerichtet sind. Durch die Entwicklung eines Fragebogens, der genau zum Unternehmen passt, stellen Sie sicher, dass die Führungskräfte auch Feedback zu den Bereichen erhalten, die für Sie wichtig sind. Außerdem erhält das Feedback dadurch eine höhere Akzeptanz und Relevanz.

Veränderungen messen

Bei Führungskräftefeedbacks steht in der Regel die Entwicklung der Führungskraft im Vordergrund. Oftmals erfolgt allerdings keine zweite Messung nach dem ersten Feedback, welches über die Entwicklung der Führungskraft Aufschluss geben könnte. In unserem Case wurde nach einem Jahr eine Wiederholung der Befragung vorgenommen. Dadurch hatten die Führungskräfte die Chance zu überprüfen, ob die ergriffenen Maßnahmen den gewünschten Erfolg hatten oder ob noch weiterer Entwicklungsbedarf bestand. Eine Wiederholung der Befragung innerhalb von 1-2 Jahren ist somit empfehlenswert.

Die Rogator AG mit Sitz in Nürnberg wurde 1999 gegründet und entwickelte als eines der ersten deutschen Unternehmen eine Befragungssoftware für Marktforschungsprojekte. Seitdem hat sich das Unternehmen stetig weiterentwickelt und die beiden Geschäftsbereiche „Customer Feedback“ sowie „Employee Feedback“ aufgebaut.

Das Employee Feedback Expertenteam von Rogator bietet „Combined Competence“ für Ihre Befragungsprojekte und greift dabei auf weitreichende methodische Kenntnisse in der Konzeption, Erstellung und Auswertung von Mitarbeitendenfeedbacks jeglicher Form zurück. Darüber hinaus steht unseren Kunden ein breites Spektrum ausgereifter Dienstleistungen sowie passgenauer Software-Lösungen zur Verfügung. Dies wird ergänzt durch technisch-organisatorische Skills und Erfahrungen aus 25 Jahren Online-Forschung.

Getreu der Philosophie „More than you ask for“ denkt Rogator immer einen Schritt weiter. Durch maximale Kundenorientierung in Kombination mit innovativen und maßgeschneiderten Lösungen steht das Unternehmen für erfolgreiche Online-Forschung.

Rogator AG
Emmericher Straße 17
D-90411 Nürnberg

Tel.: + 49 911 8100 550
E-Mail: info@rogator.de

© Rogator AG