

360° Feedback

zur Führungskräfteentwicklung

A D P

Assessment & Development Partners

Jungfernstieg 44

20354 Hamburg

Fon 040 - 35 10 57 0

Fax 040 - 35 10 57 57

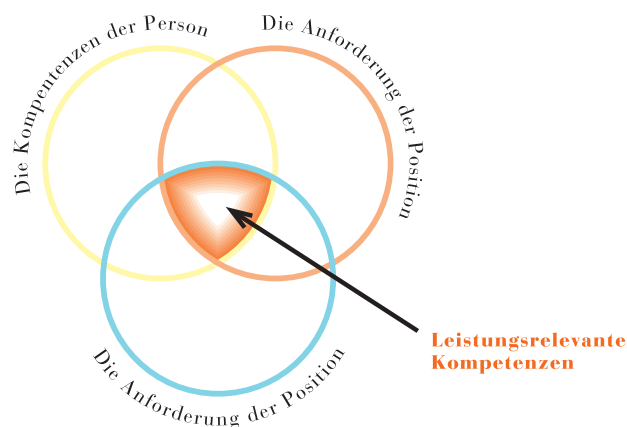
Neue Situationen benötigen neue Lösungen

Die Notwendigkeit, die Leistung in allen Bereichen zu verbessern, ist unbestritten. Mit diesem Ziel vor Augen befinden sich fast alle Unternehmen in Umstrukturierungsprozessen, die zu mehr Profitabilität, Flexibilität und Kundennähe führen sollen. Dies stellt andere Anforderungen an die Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens. Wer früher einfach seinen Job machte, erhält nun deutlich mehr Verantwortung, muss entscheiden und mitdenken. Führungskräfte verlieren ihre traditionellen Sicherheiten, managen einen komplexen Arbeitsprozess und haben selbständige und entscheidungsbefugte Mitarbeiter. Es gibt kaum noch verbindliche Richtlinien, alles ist im Wandel.

In dieser Situation lässt sich erfolgreiche Führungskräfteentwicklung mit traditionellen Trainings allein kaum noch erreichen.

Es sind nicht nur Aufwand und Arbeitsausfall, sondern vor allem die großen Transferprobleme bei Maßnahmen zur Verhaltensänderung, die nach zielgerichteteren und direkt am Arbeitsplatz ansetzenden Techniken verlangen.

Aus diesem Grund hat die ADP Personalentwicklung kompetenzbasierte Systeme für die Führungskräfteentwicklung on-the-job entwickelt. Wir betrachten dabei nur den für die Leistungserbringung relevanten Teil des Verhaltens. Wie die untere Grafik zeigt, ist dies ein eng begrenzter Bereich – und jede Maßnahme, die direkt dort ansetzt, ist um ein Vielfaches wirksamer.

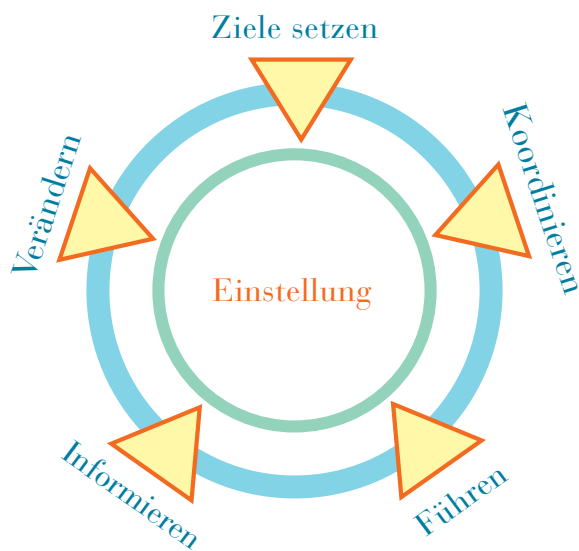


Das 360° Feedback stellt durch sein systematisches, alle relevanten Perspektiven berücksichtigendes Vorgehen sicher, dass in diesem Bereich angesetzt wird.

- bessere Personalentscheidungen
- Begrenzung subjektiver Faktoren durch Mehrfachbeobachtung
- hohe Akzeptanz aufgrund der Transparenz der Entscheidungen
- zutreffende Vorhersage über Leistung in anderen Positionen
- frühzeitige, umfassende Potentialerkennung
- faire, nachvollziehbare Kriterien
- Grundlage für qualifizierte Personalentwicklung
- kostensparend durch Vermeidung von Fehlentscheidungen

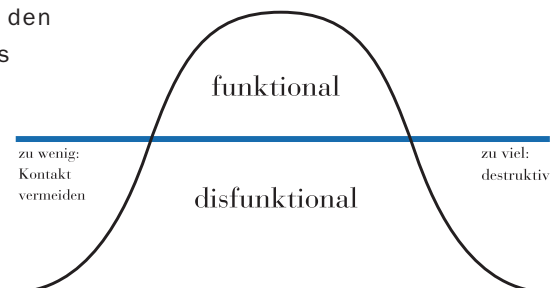
Die für die eigene Entwicklung zunehmend selbst verantwortlich gewordene Führungskraft erhält so die Informationen über das eigene Verhalten, die sie zur Optimierung dringend braucht. Nur wer weiß, was er tut und was seine bisherigen Taten bewirkt haben, kann sich verbessern.

Der Führungsprozess



Das 360° Feedback wird durch ein kompetenzbasiertes Modell des Führungsprozesses strukturiert. Die Führungsforschung zeigt, dass erfolgreiche Führung aus einem zyklischen Prozess mit mehreren Schritten besteht. Wie diese im Einzelnen durchgeführt werden und welche mehr, welche weniger bedeutend sind, wird von der jeweiligen Situation bestimmt. Wir können aber immer davon ausgehen, dass es das Zusammenwirken vieler, von der Situation geforderter, Kompetenzen ist, das über den Erfolg entscheidet.

Die Führungskraft erhält nun aus allen relevanten Perspektiven Rückmeldung über ihr Führungsverhalten. In den herkömmlichen, hierarchischen Organisationen wurde dies durch die nächsthöhere Ebene mit unterschiedlichem Erfolg geleistet. In den neuen Strukturen ist dafür oft niemand mehr da. Die aufgrund dieses Informationsdefizites entstehenden Vermutungen und Gerüchte sind aber oft kontraproduktiv und werden so durch konkrete, lösungsorientierte Kommunikation ersetzt.



In der Praxis zeigt oft schon das verhaltensnahe Benennen und Beschreiben der relevanten Verhaltensweisen große Effekte, da es ein klares Verständnis der Aufgabe bewirkt. Das 360° Führungs- und Managementkompetenz Feedback geht aber einen Schritt weiter: Mit Hilfe von strukturierten Fragebögen wird das relevante Verhalten gemessen und an die Führungskraft zurückgemeldet. Diese Informationen geben ihr konkrete Daten - vergleichbar etwa mit einem Umsatzbericht - über ihr tatsächliches Führungsverhalten und versetzen sie so in die Lage, selbständig an dessen Optimierung zu arbeiten.

Gerade hier liegt ein besonderer Vorteil unseres Produktes: Wir können die zu messenden Kompetenzen leicht an die spezifische Situation Ihres Unternehmens anpassen. Faktoren wie Branche, Ebene, Struktur, Kultur und Ziele des Unternehmens werden einbezogen. Es ist leicht, das Feedback so zu dosieren, dass es eine hilfreiche und motivierende Information darstellt.

- **Erstellung eines positions-spezifischen Anforderungsprofils**
- **Anpassung des Kompetenzmodells an das Unternehmen**
- **Modifizierung einzelner Items**
- **individuelle Erhebung von Real- und Idealzustand**
- **Auswahl, welche Daten zurückgemeldet werden**

Das **Vorgehen** ist wie folgt:

- | | |
|-------------------|---|
| Schritt 1: | Erarbeitung eines spezifischen Kompetenzmodells Gespräche mit Betroffenen und der Geschäftsführung Abstimmung mit vorhandenen Leitlinien / Strategien Formulierung des Modells durch ADP Präsentation und Abstimmung der <ul style="list-style-type: none">- relevanten Gesichtspunkte- gewünschten Ausprägungen Erstellung der Unterlagen |
| Schritt 2: | Durchführung der Befragung Informationsveranstaltung und Bereitstellung der Fragebögen online |
| Schritt 3: | Auswertung der Ergebnisse Erstellung von individuellen Reports und eines Management Reports |
| Schritt 4: | Feedback Feedback-Gespräche mit den Teilnehmern Präsentation der anonymisierten Gruppenergebnisse |
| Schritt 5: | ggf. neue Befragung und Messung der Veränderung |