



Führungsentwicklung / Kulturentwicklung

Bottom up Feedback:

Mitarbeitende bewerten Führungskräfte

Daniel Abt, Stefan Bommeli

hr7 Human Resources Management

Januar 2012

www.hr7.ch/bottom-up-feedback

Inhalt:

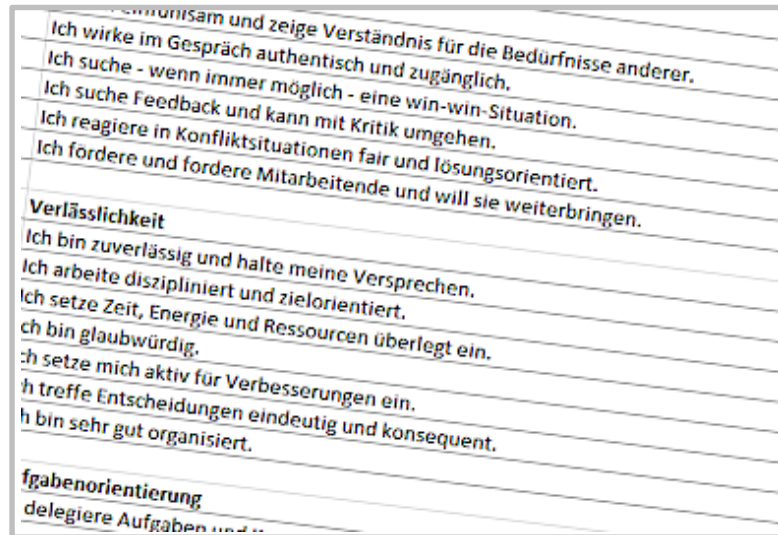
1. Idee und Nutzen
2. Inhalte des Feedbacks
3. Einfache Befragung
4. Entwicklungsorientierung
5. Prozess im Überblick
6. Unsere Arbeitsweise

1. Idee und Nutzen des Bottom up Feedback

1. Die teilnehmenden Führungskräfte erhalten ein differenziertes Feedback ihrer Mitarbeitenden via einen strukturierten Online-Fragebogen. Sowohl *direkt* als auch *indirekt* geführte Mitarbeitende geben ein Feedback. Die teilnehmende Führungskraft gibt für sich eine Selbstbewertung ab.
2. Das Feedback umfasst 42 Führungsverhaltensweisen in den Themenbereichen *Emotionale Stabilität, Führungsanspruch, Offenheit, Menschenorientierung, Aufgabenorientierung* und *Verlässlichkeit*.
3. Das Bottom up Feedback dient den Führungskräften:
 - Eigenbild und Fremdwahrnehmung zu vergleichen
 - ihre Wirkung und damit ihre Führungsarbeit zu überprüfen.
 - persönliche Entwicklungschancen zu erkennen.
 - insgesamt die Kultur von Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen zu fördern.
4. Die Feedbacks werden von hr7 ausgewertet. Jede/r Vorgesetzte erhält ein persönliches Resultateblatt (alle Ergebnisse auf einer A4-Seite).
5. Je nach gewünschter Vorgehensweise werden die Resultate jeweils im Dreiergespräch mit dem Feedbackempfänger, dem nächsthöheren Vorgesetzten und hr7 reflektiert und mögliche Entwicklungsmassnahmen konkretisiert und vereinbart.
6. Auf Stufe Unternehmen/ Verwaltung kann eine Gesamtauswertung erstellt werden, ohne dabei auf individuelle Resultate einzugehen.
7. Das Bottom up Feedback ergänzt den persönlichen Austausch und Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden.

2. Inhalte des Bottom up Feedbacks

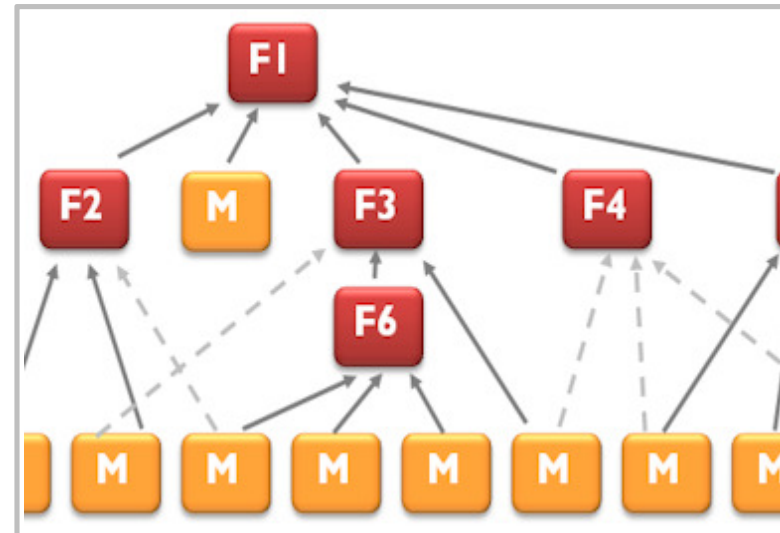
Abgerundetes Bild pro Führungskraft



Katalog mit 6 mal 7 Führungsaspekten

Um eine differenzierte, wertschätzende Rückmeldung zu ermöglichen, basiert das Bottom up Feedback auf sechs Merkmalen mit insgesamt 42 Führungsaspekten. Diese Aspekte stützen sich auf wissenschaftliche Erkenntnisse sowie langjährige Erfahrungen von hr7. Die sechs Themenbereiche heißen: *Emotionale Stabilität, Führungsanspruch, Offenheit, Menschenorientierung, Aufgabenorientierung* und *Verlässlichkeit*.

Alle relevanten Mitarbeitenden befragen

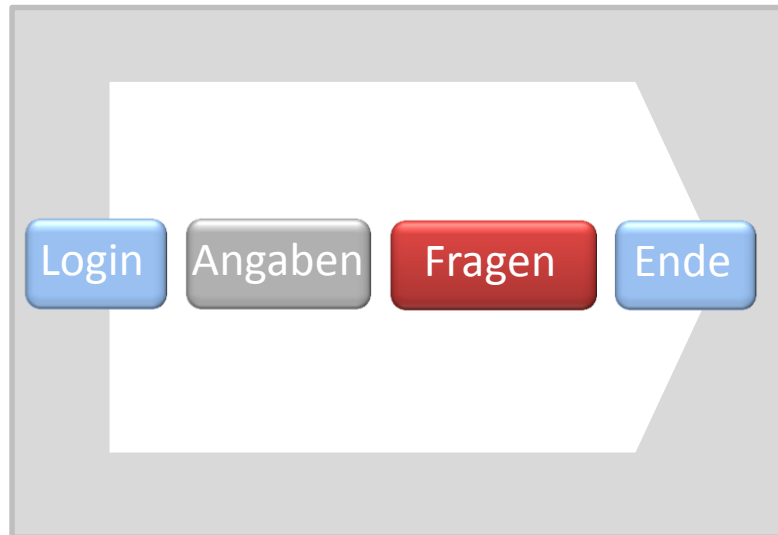


Netzwerkorganisationen gerecht werden

Zunehmend bestehen Unternehmungen und Verwaltungen nicht mehr nur aus Linienorganisation bzw. abgetrennten Bereichen. Jede Führungskraft (F1 bis F6) führt direkt wie indirekt Mitarbeitende (M); auch indirekt, also funktional, fachlich oder in Projekten geführte Mitarbeitende sollen ein Feedback erteilen können.

3. Einfache, sichere und benutzerfreundliche Befragung

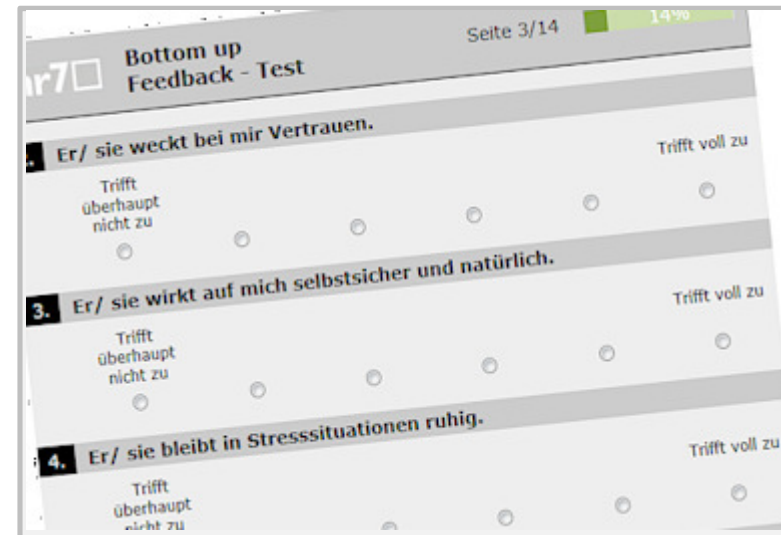
Online-Frageinstrument



Benutzerfreundlich

Wir verwenden auf der technischen Ebene ein erprobtes, attraktives und webbasiertes Frageinstrument. Die Mitarbeitenden brauchen lediglich einen Internet-Zugang. Der Login-Versand erfolgt per E-Mail über einen individuellen, sicheren Link. Die bereits beantworteten Fragen bleiben auch bei einem Unterbruch erhalten.

Datenerhebung



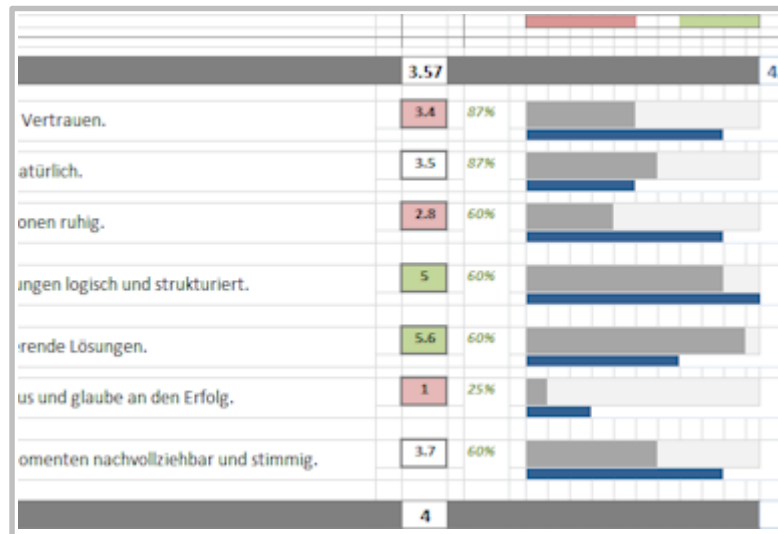
Vollständige und anonyme Datensätze

Gegen Ende der Befragung – meist nach zwei bis drei Wochen – können wir jene nochmals erinnern, die noch nicht teilgenommen haben.

Die personalisierten Daten der Feedbackgebenden sind nur hr7 bekannt und werden in anonymisierter Form weitergegeben – sofern pro Feedbackempfänger mindestens drei Datensätze vorliegen. (Anonymität im strengeren Sinne ist jedoch erst ab 6 Datensätzen gegeben.)

4. Entwicklungsorientierung

Resultateblatt

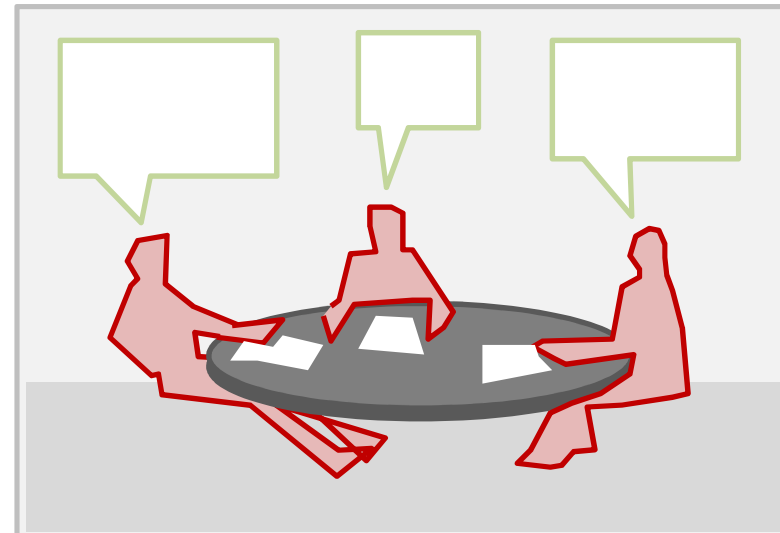


Individuelle Auswertung

Die Führungskraft erhält alle ihre Resultate auf einer A4-Seite verdichtet: Die erzielten Werte, ihre Selbsteinschätzung sowie deren visuelle Aufbereitung.

Bereits dieses Resultateblatt zeigt vielseitige Zusammenhänge auf und gibt einen Überblick der Stärken und Qualitäten einer Führungskraft, wie auch über jene Bereiche, in denen sie ihre Wirkung noch verbessern und sich damit entwickeln kann.

Entwicklungsgespräch



Entwicklungsorientierte Begleitung

Auf das Bottom up Feedback und dessen Auswertung folgt ein Entwicklungsgespräch mit der nächsthöheren Führungskraft und hr7, um die Resultate zu reflektieren, Stärken zu würdigen und für Engpässe sinnvolle Massnahmen zu finden. Das Entwicklungsgespräch ist überaus wichtig, um die teilnehmende Führungskraft nachhaltig zu unterstützen. Gerade dort, wo klarer Entwicklungsbedarf besteht, werden auch die Mitarbeitenden genau auf Verbesserungen achten.

5. Prozessablauf im Überblick

1. Bestimmen des Projekt-Setups mit der Geschäftsleitung (Zielsetzungen, Prozess).
Vorbereiten des Bottom up Feedback.
2. Information der Mitarbeitenden: Persönlich durch die teilnehmenden Führungskräfte, den nächsthöheren Vorgesetzten eines Bereichs oder auf Wunsch durch ein Informationsschreiben.
3. Bestimmung aller Führungskräfte, welche ein Bottom up Feedback erhalten sollen (Diese müssen mindestens 3 Mitarbeitende direkt/indirekt führen). Konfiguration der Umfrage.
4. Versand des individuellen Links zur Umfrage an alle Mitarbeitenden sowie an die teilnehmende Führungskraft (Selbstbewertung). Mitarbeitende geben via Umfrage ein Feedback.
5. Auswertung der Umfrage. Erstellen der individuellen Auswertungen (Resultateblätter).
Versand der Resultateblätter an die Teilnehmenden des Feedbackgesprächs.
6. Feedbackgespräch mit dem Feedbackempfänger, dem nächsthöheren Vorgesetzten und hr7.
Reflektieren und bestimmen von Entwicklungsmöglichkeiten.
7. Summarische Auswertung für die Geschäftsleitung. Je nachdem Rückmeldung an die Feedbackgebenden.

6. Unsere Arbeitsweise

1. **Menschen führen zu Erfolgen:** Das ist unser Credo.
2. **Breite Erfahrung:** Wir sind seit Jahren in Führungs-, Kultur- und Human Resources Projekten als Berater, HR Manager und HR Leiter erfolgreich tätig.
3. **Führungskräfte stärken:** Wir begleiten Führungskräfte in unterschiedlichen Firmen und Verwaltungen und wissen, dass die Mehrheit der Vorgesetzten einen guten Job machen kann und will.
4. **Wirkungsvolle Lösungen:** Führungsentwicklung muss nachhaltig sein. Ein Bottom up Feedback hat eine hohe Verbindlichkeit, denn es spiegelt die aktuelle Wahrnehmung der Mitarbeitenden. Das kann und wird Vieles auslösen und ist damit eine verlässliche Basis für Entwicklungsmassnahmen.
5. **Know-how:** Das vorliegende Konzept sowie seine technische Umsetzung ist wissenschaftlich abgestützt – gleichzeitig verstehen wir uns als Praktiker.
6. **Benutzerfreundlich:** Sowohl unsere Instrumente als auch unsere Auswertungsdokumente werden Sie inhaltlich wie visuell begeistern.
7. **Effiziente Lösung:** Die Durchführung des Bottom up Feedback verlangt von allen Beteiligten ein Minimum an Zeitaufwand bei einem Maximum an Erkenntnis- bzw. Entwicklungsgewinn. Die externen Kosten belaufen sich pro teilnehmende Führungskraft je nach Projekt zwischen 1800 und 2500 CHF.