

Leadership Audit: Entwicklungsmöglichkeit für Führungskräfte auf Basis von Selbstreflexion und Feedback

Daniel Abt, Stefan Bommeli
hr7 Human Resources Management

Januar 2012
www.hr7.ch/leadership-audit

Inhalt:

1. Kernidee
2. Entwicklungsorientierung
3. Ablauf in vier Schritten
4. Entwicklungsthemen
5. Einsatzmöglichkeiten
6. Unsere Arbeitsweise

1. Kernidee

«Entwicklung bedeutet, an den eigenen Werten, Haltungen und Verhaltensweisen zu arbeiten.

Dies setzt Selbstbeobachtung und Reflexion voraus sowie aktives Einholen von Feedback, da man nur vermuten kann, wie man auf andere wirkt.

Entwickeln wird man sich schliesslich erst, wenn man das Ziel als lohnend empfindet.»

Ein Leadership Audit besteht aus einer Selbstbewertung, einem fordernden Gespräch mit zwei Gesprächspartnern von hr7, einem schriftlichen Feedback mit Entwicklungshinweisen sowie einem abschliessenden und zugleich weiterführenden Gespräch mit der nächsthöheren Führungskraft.

Ein Leadership Audit ist damit:

- Möglichkeit zur Selbstreflexion des eigenen Verhaltens im Führungsalltag
- Auseinandersetzung mit Haltung und Wirkung
- verhaltensorientierte Führungsentwicklung
- differenziertes Feedback
- individuell und persönlich
- positives Erlebnis
- unkompliziert und flexibel
- Chance, als Persönlichkeit zu wachsen

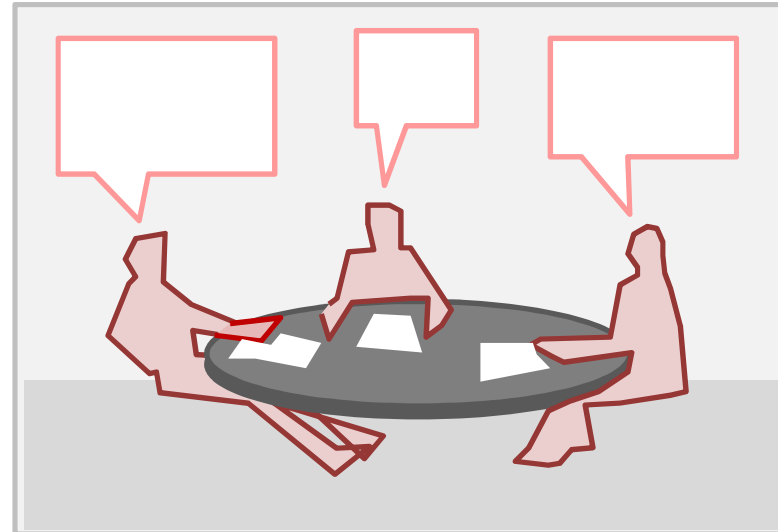
2. Entwicklungsorientierung

Entwicklung durch Feedback und Reflexion

**«Ein Leadership Audit bedeutet:
Auf wichtige Fragen, welche das
eigene Wirken und die Führungsarbeit
betreffen, Antworten zu erhalten.»**

Ein Leadership Audit ist eine Entwicklungsmöglichkeit für eine Führungskraft, um deren Verhalten, Auftreten, Kommunikation, Führung und Selbstmanagement zu reflektieren. Das Ziel besteht darin, sich genauer zu beobachten, die eigene Wirkung besser zu verstehen, differenziertes Feedback zu erhalten und konkrete Entwicklungshinweise abzuleiten.

Individueller Ansatz



Ein Leadership Audit bezieht sich immer auf den ganzheitlichen Menschen. Es berücksichtigt dessen Gedanken, Gefühle, Verhaltensweisen und Anliegen sowie die aktuelle Funktion mit den jobspezifischen Anforderungen. Im Zentrum steht das Erarbeiten und Evaluieren individuell zugeschnittener, verhaltensorientierter Entwicklungsmöglichkeiten. Dieses Vorgehen macht ein Leadership Audit sehr persönlich, berührend und verbindlich.

3. Ablauf in vier Schritten

Nach der Präzisierung des Auftrags, der Bestimmung der inhaltlichen Schwerpunkte und der Gestaltung der Vorinformation für alle Teilnehmenden verläuft ein Leadership Audit folgendermassen:

1. Schritt: Selbstbewertung

Jede/r Teilnehmende erarbeitet eine Selbstbewertung auf Basis eines schriftlichen Frageinstruments.

2. Schritt: Leadership-Gespräch

Der/die Teilnehmende setzt sich in einem Gespräch mit zwei fordernden Gesprächspartnern von hr7 mit sich selbst auseinander.

3. Schritt: Schriftliches Feedback

Der/die Teilnehmende erhält ein prägnantes, schriftliches Feedback mit konkreten Entwicklungshinweisen.

4. Schritt: Feedback-Gespräch

hr7 begleitet das Feedback-Gespräch, das der/die Teilnehmende zusammen mit seinem/seiner Vorgesetzten führt.

3.1 Ablauf eines Leadership Audits

Schritt 1: Selbstbewertung

Die Selbstbewertung erfolgt über einen schriftlichen Fragebogen, welcher vorab versendet wird. Zum einen werden vom/von der Teilnehmenden rund 30 Aussagen bewertet, zum anderen beinhaltet jede Wertung eine offene Zusatzfrage, die nach konkreten Situationen und Beispielen verlangt. Die Selbstbewertung wird dabei immer unternehmensspezifisch ausgerichtet.

Die Selbstbewertung ermöglicht einen direkten und fokussierten Einstieg in das nachfolgende Leadership Audit. Die Gesprächspartner von hr7 können eine thematische Auslegeordnung vornehmen und so gezielt und individuell auf das Gegenüber eingehen.

Die Selbstbewertung führt dazu, dass der/die Teilnehmende sich vor dem Gespräch intensiv mit sich selber und der eigenen Wirkung und Führungsarbeit beschäftigt. Die Selbstbewertung ist somit ein wichtiger erster Schritt in Bezug auf Selbstbeobachtung und Selbstreflexion.

Schritt 2: Das Leadership-Gespräch

Das Leadership-Gespräch läuft immer individuell ab. Gemeinsam diskutieren wir die aktuelle Führungsaufgabe und reflektieren die Selbstbewertung. Es geht darum, die Führungskraft zu fordern, mit Eindrücken und Vermutungen zu konfrontieren, Aussagen kritisch zu beleuchten, zu hinterfragen und Entwicklungsbereiche zu erarbeiten. Wir sind immer zu zweit, denn wir erkennen nicht «die Wahrheit» (wie also jemand wirklich ist), sondern wollen unsere Wahrnehmungen und Beobachtungen in Form eines Feedbacks mitteilen.

Dies prägt unser Tun:

- Wertschätzung
- Augenhöhe mit dem/der Teilnehmenden
- Klarheit und Direktheit
- Stärken betonen, Eigenheiten zulassen, Besonderheiten erkennen
- Konkretisieren von Entwicklungschancen
- Gestalten eines positiven Erlebnisses

3.2 Ablauf eines Leadership Audits

Schritt 3: Schriftliches Feedback

Nach dem Leadership-Gespräch wird ein wertschätzender und gleichzeitig unverblümter Bericht verfasst, der innerhalb einer Woche verschickt wird. Dieser Bericht geht nur an im Prozess involvierte Personen, ist also vertraulich.

Der Bericht beinhaltet einerseits ein Feedback: Wir schildern, wie wir den/die Teilnehmenden erlebt haben und damit die Wahrnehmungen, die wir im Gespräch gemeinsam reflektiert haben.

Andererseits fassen wir die besprochenen Entwicklungsthemen zusammen und konkretisieren diese nochmals im Hinblick auf den Führungsalltag.

Das schriftliche Feedback hat drei Aufgaben:

- Es ordnet Inhalte des Leadership-Gesprächs, welches meist sehr dicht ist und dem/der Teilnehmenden kaum Zeit für Notizen lässt, und fasst diese griffig zusammen.
- Es präzisiert das Besprochene. Schriftlichkeit bewirkt grössere Klarheit und Verbindlichkeit.
- Es ist die Grundlage für das Feedback-Gespräch mit dem/ der Vorgesetzten.

Schritt 4: Feedback-Gespräch

Die besprochenen Entwicklungshinweise – verdichtet im schriftlichen Feedback – müssen nun in den Führungsalltag transferiert werden. Die nächsthöhere Führungskraft übernimmt hier eine zentrale und unterstützende Rolle:

- Sie kennt den/die Teilnehmende/n meist sehr gut und kann die externen Feedbacks mit eigenen Eindrücken und Überlegungen ergänzen, bestärken oder präzisieren.
- Sie ist wesentlich daran beteiligt, dass die vorliegenden Entwicklungshinweise nun in konkrete Entwicklungspläne übersetzt werden: Ein zentraler Aspekt des Feedback-Gesprächs.

Vorgesetzte erleben das Feedback-Gespräch meist sehr positiv, da ihre eigenen Eindrücke nun mit externen Rückmeldungen vergleichbar werden, und da kritische oder heikle Themen – sofern es solche gibt – gemeinsam und konstruktiv angesprochen werden können.

4. Mögliche Entwicklungsthemen

*Die folgenden Stichworte stammen aus tatsächlichen Leadership Audits.
Im jeweiligen Bericht wurden sie detailliert ausgeführt.*

**Von der Sachorientierung
zur Menschenorientierung.**

**Fokus auf die Lösung
(anstatt auf Probleme).**

**Stimmiger Umgang mit
Geduld und Ungeduld.**

**Gehört werden. Anliegen
einbringen können.**

**Klarheit vermitteln.
In Bezug auf Gegenwart
und Zukunft.**

**Dem anderen (mehr) Raum
lassen. Zuhören.**

**(Wieder) Schwung und
Freude gewinnen.**

**Den eigenen Stil als
Führungskraft finden.**

**Den Mut haben,
mitzugestalten – und sich
damit zu exponieren.**

**Attraktive, motivierende
Ziele schaffen.**

**Schwierige Gespräche
wertschätzend und
konsequent anpacken.**

**Wertschätzung zeigen.
Wertschätzung erfahrbar
machen.**

**Konsequent führen. Eine
klare Linie haben und
vorgeben.**

**Delegieren. Sich entlasten,
anderen Verantwortung
übergeben.**

**Menschen gewinnen –
anstatt nur überreden.**

**Das eigene Führungsteam
fordern und in die Pflicht
nehmen.**

5. Anwendungskontext und Einsatzmöglichkeiten

Führungsentwicklung

Leadership Audits können innerhalb der Personalentwicklung bzw. der Führungsentwicklung eine tragende Rolle spielen, z.B. als Teil eines modularen Entwicklungsangebots. Der Vorteil des Leadership Audits ist, dass es immer konkret und praxisorientiert auf den Teilnehmenden eingeht, und ihn oder sie fordert und unterstützt.

Siehe auch: www.hr7.ch/dol (Development of Leadership)

Unternehmens- bzw. Kulturentwicklung

Umfassende Neuorganisationen und Kulturveränderungen fordern oft neue Haltungen und Verhaltensweisen – gerade bei Führungskräften. Gleichzeitig ist die Führung in solchen Prozessen intensiv mit dem Tagesgeschäft gefordert und belastet.

Ein Leadership Audit setzt zum einen beim Individuum an und stärkt und unterstützt die Teilnehmenden ganz konkret in deren Führungsarbeit. Zum anderen kann das Leadership Audit gezielt auf die neue Kultur und deren Aspekte ausgerichtet werden.

Siehe auch: www.hr7.ch/kultur-roadmap
www.hr7.ch/reorganisation

Für einzelne Personen

Ein Leadership Audit kann auch mit einer Einzelperson durchgeführt werden – z.B. als Teil eines Coachings. In Fragen der Führungs- und Auftrittskompetenz kann ein Leadership Audit eine Standortbestimmung als Basis für mögliche, zukünftige Aufgaben oder Funktionen darstellen.

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 sowie als Assessoren 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 Leadership Audit hat eine hohe Verbindlichkeit, denn es ist individuell, konkret und persönlich. Es bildet eine förderliche wie fordernde Basis für eine individuelle Weiterentwicklung.
5. **Know-how:** Das vorliegende Konzept ist methodisch sorgfältig abgestützt (Sie finden die Methodik beschrieben auf www.hr7.ch/leadership-audit) und basiert auf langjähriger, praktischer Erfahrung.
6. **Klar und präzise:** Unsere schriftlichen Rückmeldungen sind immer von Grund auf individuell formuliert. Wertschätzende Klarheit und präzise Formulierungen sind uns wichtig.
7. **Effiziente Lösung:** Die Durchführung eines Leadership Audits 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 und Setup zwischen 2800 und 5000 CHF.