



### Führungskräftefeedback

Inworks GmbH Dezember 2019 Gesamtbericht vertraulich

Oliver Zwirner

# Ihr Führungskräfte-Feedback Ergebnisbericht works

- Dieser Ergebnisbericht informiert Sie, wie Sie in der Zusammenarbeit von anderen wahrgenommen werden (Fremdbild) und 1. wie Sie sich selbst sehen (Selbstbild).
- 2. Das Fremdbild kann, je nach Ihrer Funktion, aus den Perspektiven von Mitarbeitern, Kollegen und der Geschäftsführung bestehen. Wenn eine einzige Perspektive die Mindestteilnehmerzahl nicht erreicht, wird diese zur Wahrung der Anonymität (Rückrechenbarkeit) dieser Perspektive bei der Berechnung des Fremdbilds nicht berücksichtigt.
- 3. Dieser Ergebnisbericht ist für Sie persönlich bestimmt. Sie können diesen auf freiwilliger Basis mit anderen teilen. Umgekehrt bitten wir Sie, die Anonymität Ihrer Feedbackgeber unbedingt zu respektieren.
- Für die Perspektiven "Mitarbeiter" und "Kollegen" sind zur Wahrung der Anonymität für jede Aussage mindestens 3 4. Bewertungen Voraussetzung für eine Darstellung der Ergebnisse. Ausgenommen davon sind die freien Antworten auf die offenen Fragen. Hierbei handelt es sich stets um Einzelmeinungen.
- 5. Fehlt eine Perspektive im Report, so wurde möglicherweise niemand aus dieser Gruppe eingeladen, oder die Mindestteilnahmezahl (s.o.) wurde für keine Frage bzw. Aussage erreicht.



# Lesen des Ergebnisberichts



### Berechnungsgrundlage

Die abgegebenen Antworten wurden jeweils zu arithmetischen Mittelwerten zusammengefasst. Berechnungsgrundlage dafür ist die sechsstufige Skala des Fragebogens, welche den Grad der Zustimmung zu den jeweiligen Aussagen misst:

Die Aussage trifft zu...

100% = vollkommen 40% = eher nicht

80% = überwiegend 20% = überwiegend nicht 60% = eher 0% = überhaupt nicht

#### Die berechneten statistischen Kennzahlen

n = Summe aller abgegebenen Antworten je Perspektive

Ø = Durchschnitt aller abgegebenen Antworten je Perspektive (arithmetischer Mittelwert)

 $\sigma = \frac{\text{Standardabweichung: Gibt in einem Bereich von 0 bis 50 an, wie einheitlich die abgegebenen Antworten je Perspektive sind. Je kleiner der Wert, desto mehr Einigkeit herrscht bei den Antworten.$ 

Antworthäufigkeiten in % = Relative Antworthäufigkeit je Antwortoption einer Frage



# Lesen des Ergebnisberichts



#### Differenzen zwischen Fremdbild und Selbstbild

Bitte berücksichtigen Sie, dass sich geringfügige Differenzen zwischen Fremdbild und Selbstbild von bis zu etwa 10 %-Punkten auch dadurch ergeben können, dass Ihr Selbstbild immer genau einem Skalenpunkt (z.B. 80%) entspricht, während die aus mehreren Werten zusammengefassten Fremdbilder auch Werte dazwischen (z.B. 85%) einnehmen können.

#### Antworten auf die offenen Fragen

Die freien Textantworten auf die offenen Fragen werden im Bericht in zufälliger Reihenfolge dargestellt.

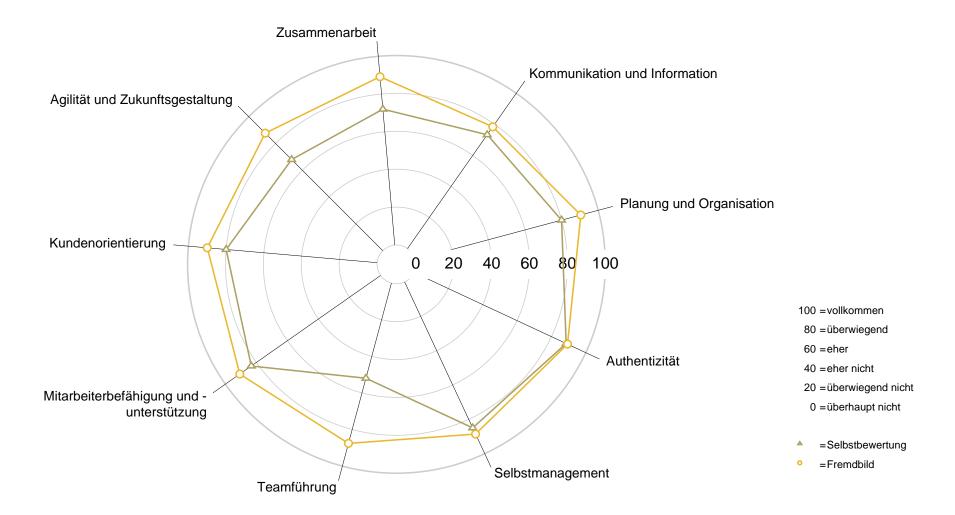
Sie sind ein wertvoller Bestandteil Ihres Feedbacks. Jede freie Textantwort ist für sich gesehen jedoch zunächst einmal eine Einzelmeinung. Bitte berücksichtigen Sie immer, dass einzelne Textantworten wahrscheinlich einen umso größeren Eindruck bei Ihnen hinterlassen, je umfangreicher und je unsachlicher sie formuliert sind.



# Fremd- und Selbstbewertung im Überblick



Diese Abbildung zeigt auf einen Blick die Abweichungen zwischen Ihrer Selbsteinschätzung und der durchschnittlichen Einschätzung Ihrer Feedbackgeber.

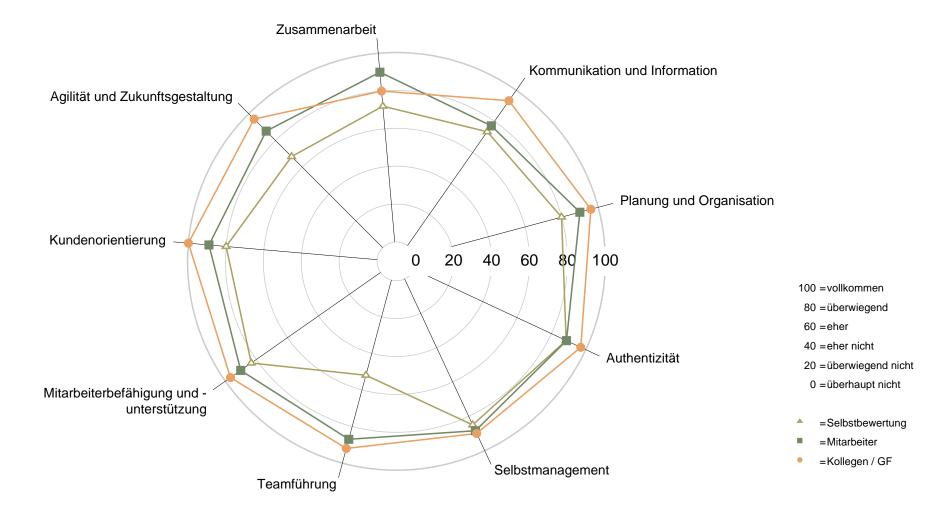




## Die Sichtweisen im Überblick



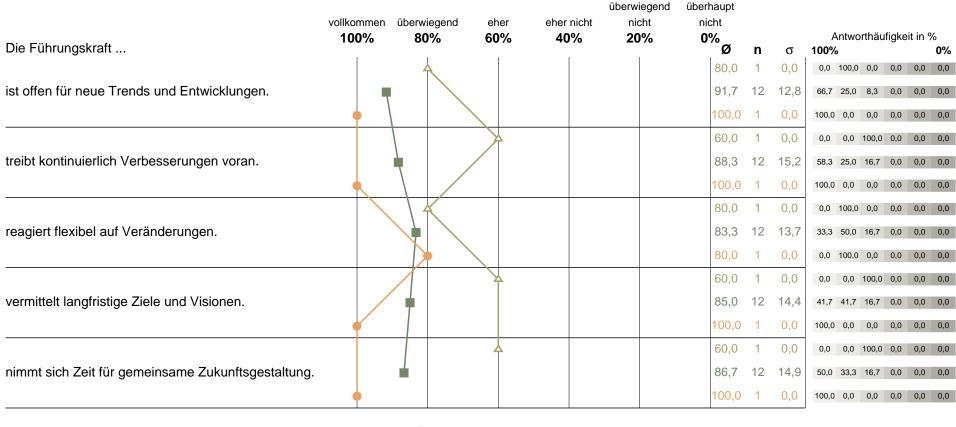
Diese Abbildung zeigt auf einen Blick die Mittelwerte der einzelnen Dimensionen sowie die Abweichungen zwischen Ihrer Selbsteinschätzung und der durchschnittlichen Einschätzung Ihrer Feedbackgeber.





# Agilität und Zukunftsgestaltung





 $\emptyset$  = Mittelwert

n = Die jeweilige Anzahl der Antworten

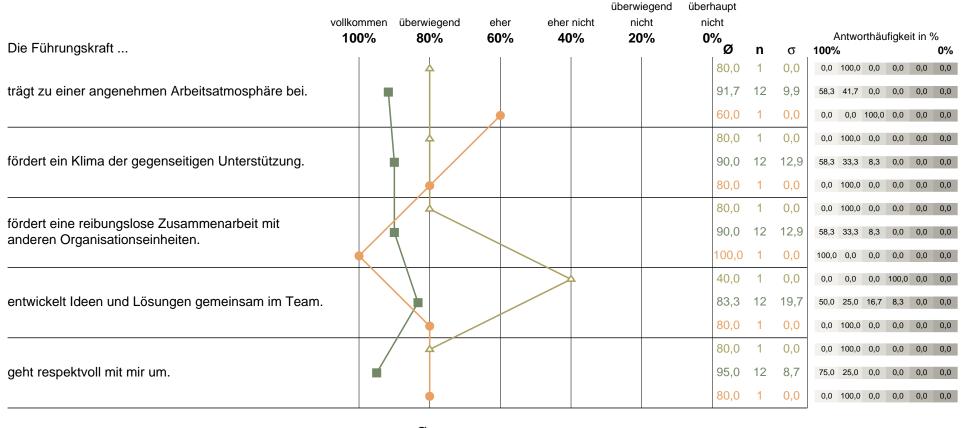
Standardabweichung (0-50; je kleiner, desto einheitlicher die Antworten) = Selbstbewertung

= Mitarbeiter



### Zusammenarbeit





 $\emptyset$  = Mittelwert

n = Die jeweilige Anzahl der Antworten

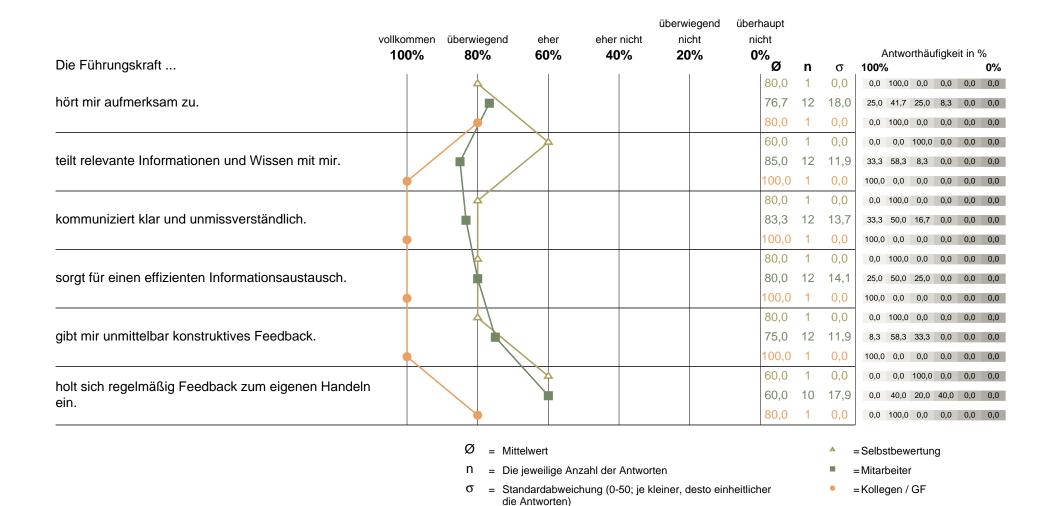
Standardabweichung (0-50; je kleiner, desto einheitlicher die Antworten) = Selbstbewertung

= Mitarbeiter



### Kommunikation und Information

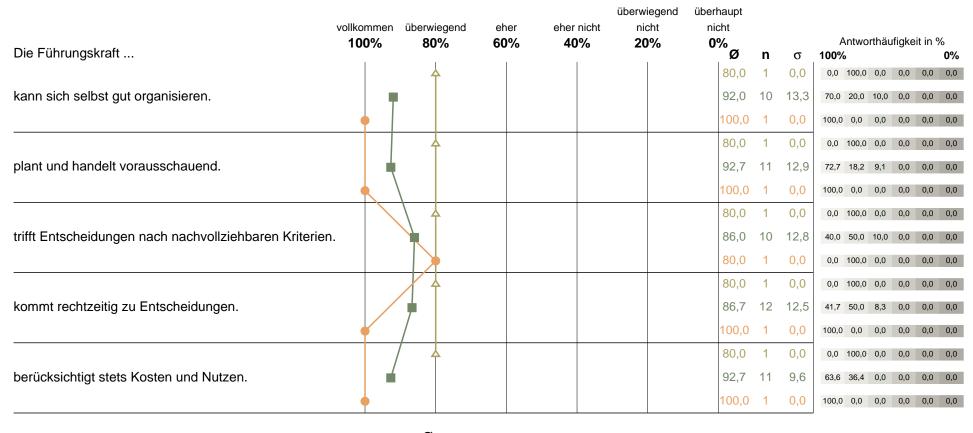






# Planung und Organisation





= Mittelwert

= Die jeweilige Anzahl der Antworten

= Standardabweichung (0-50; je kleiner, desto einheitlicher die Antworten)

= Selbstbewertung

=Mitarbeiter



### Authentizität



		"h amalamand		a la a marchala (	überwiegend	überhaupt			
	vollkommen 100%	überwiegend <b>80%</b>	eher <b>60%</b>	eher nicht <b>40%</b>	nicht <b>20%</b>	nicht <b>0%</b>			Antworthäufigkeit in %
Die Führungskraft	10070	00 /0	00 /0	40 /0	2070	ر ر	n	σ	100% 0%
		<b>A</b>				80,0	1	0,0	0,0 100,0 0,0 0,0 0,0 0,0
hat ein sicheres Auftreten.						93,3	12	9,4	66,7 33,3 0,0 0,0 0,0 0,0
						80,0	1	0,0	0,0 100,0 0,0 0,0 0,0 0,0
schätzt meine Meinung.						80,0	1	0,0	0,0 100,0 0,0 0,0 0,0 0,0
						80,0	11	14,8	27,3 45,5 27,3 0,0 0,0 0,0
						100,0	1	0,0	100,0 0,0 0,0 0,0 0,0 0,0
ist offen und ehrlich.	<b>K</b> /					100,0	1	0,0	100,0 0,0 0,0 0,0 0,0 0,0
						96,7	12	7,5	83,3 16,7 0,0 0,0 0,0 0,0
	•					100,0	1	0,0	100,0 0,0 0,0 0,0 0,0 0,0
kann sich gut in meine Sichtweise hineinversetzen.		<del>\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\</del>				80,0	1	0,0	0,0 100,0 0,0 0,0 0,0 0,0
						76,7	12	16,0	16,7 58,3 16,7 8,3 0,0 0,0
	•					100,0	1	0,0	100,0 0,0 0,0 0,0 0,0 0,0
hält Zusagen und Vereinbarungen ein.						80,0	1	0,0	0,0 100,0 0,0 0,0 0,0 0,0
	Ţ					91,7	12	9,9	58,3 41,7 0,0 0,0 0,0 0,0
	•//					100,0	1	0,0	100,0 0,0 0,0 0,0 0,0 0,0
übernimmt Verantwortung für das eigene Handeln.	4					100,0	1	0,0	100,0 0,0 0,0 0,0 0,0 0,0
		l				91,7	12	12,8	66,7 25,0 8,3 0,0 0,0 0,0
	•					100,0	1	0,0	100,0 0,0 0,0 0,0 0,0 0,0
greift ein, wenn andere sich nicht an wichtige Regeln oder gemeinsame Werte halten.	<b>A</b>					100,0	1	0,0	100,0 0,0 0,0 0,0 0,0 0,0
	i i					90,9	11	13,1	63,6 27,3 9,1 0,0 0,0 0,0
	•					100,0	1	0,0	100,0 0,0 0,0 0,0 0,0 0,0
	•			•	·				

 $\emptyset$  = Mittelwert

n = Die jeweilige Anzahl der Antworten

σ = Standardabweichung (0-50; je kleiner, desto einheitlicher die Antworten)

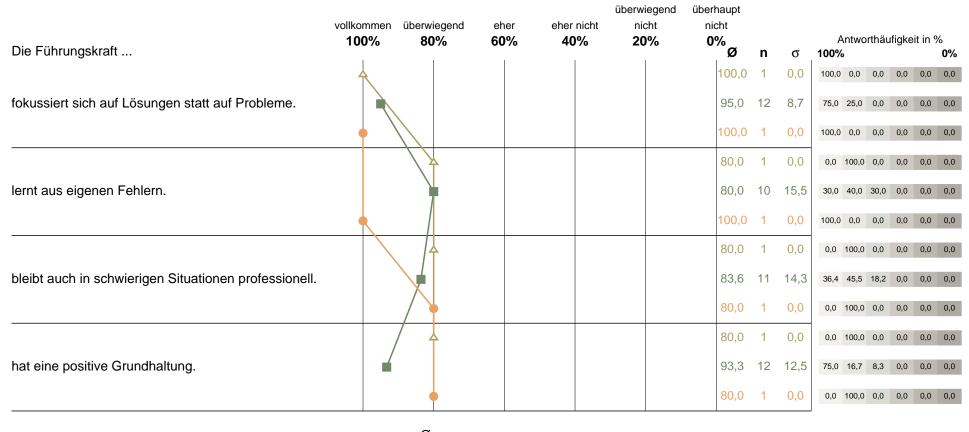
= Selbstbewertung

= Mitarbeiter



# Selbstmanagement





Ø = Mittelwert

n = Die jeweilige Anzahl der Antworten

σ = Standardabweichung (0-50; je kleiner, desto einheitlicher die Antworten)

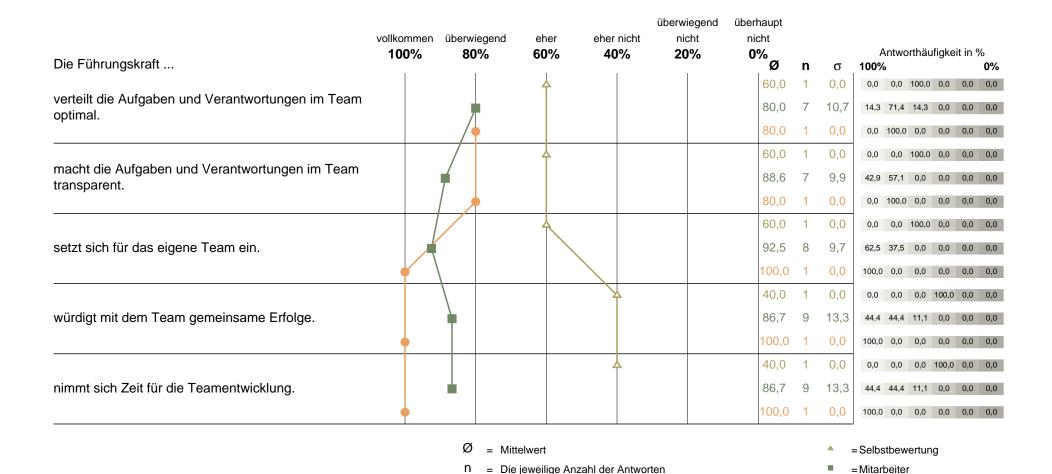
= Selbstbewertung

= Mitarbeiter



# Teamführung





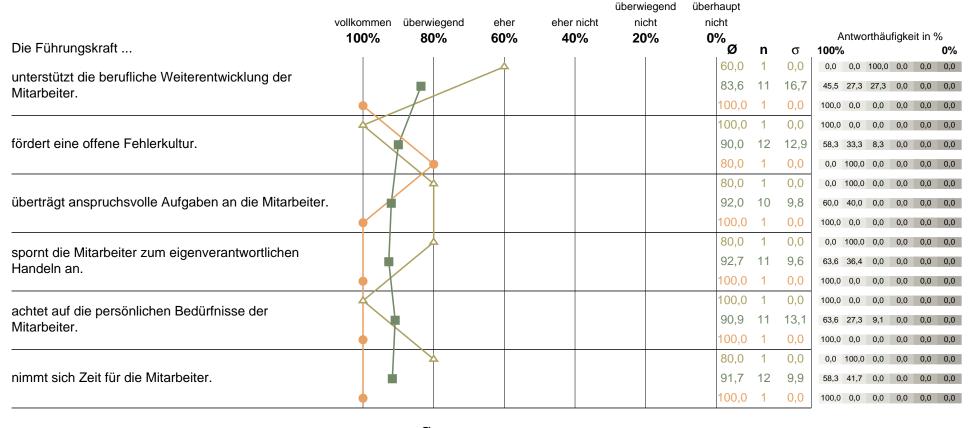
die Antworten)

σ = Standardabweichung (0-50; je kleiner, desto einheitlicher



# Mitarbeiterbefähigung und -unterstützung





 $\emptyset$  = Mittelwert

1 = Die jeweilige Anzahl der Antworten

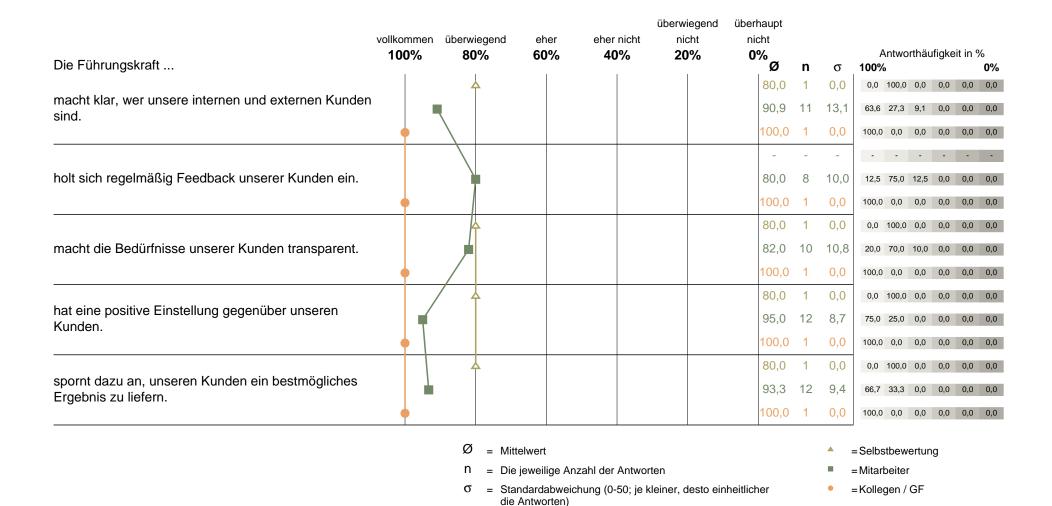
Standardabweichung (0-50; je kleiner, desto einheitlicher die Antworten) = Selbstbewertung

= Mitarbeiter



# Kundenorientierung







# Stärken und Entwicklungsfelder



### Höchste Zustimmung im Fremdbild

Die Führungskraft	Fremdbild Ø	Mitarbeiter Ø	Kollegen / GF Ø	Selbstbewertung Ø
ist offen und ehrlich. (Authentizität)	96,9	96,7	100,0	100,0
fokussiert sich auf Lösungen statt auf Probleme. (Selbstmanagement)	95,4	95,0	100,0	100,0
hat eine positive Einstellung gegenüber unseren Kunden. (Kundenorientierung)	95,4	95,0	100,0	80,0
geht respektvoll mit mir um. (Zusammenarbeit)	93,8	95,0	80,0	80,0
spornt dazu an, unseren Kunden ein bestmögliches Ergebnis zu liefern. (Kundenorientierung)	93,8	93,3	100,0	80,0



# Stärken und Entwicklungsfelder



### Geringste Zustimmung im Fremdbild

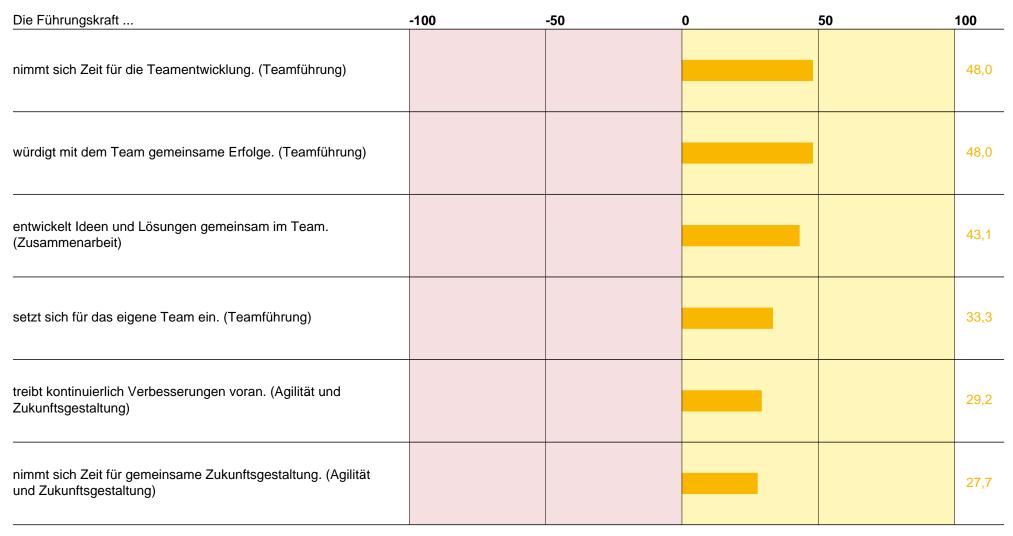
Die Führungskraft	Fremdbild Ø	Mitarbeiter Ø	Kollegen / GF Ø	Selbstbewertung Ø
holt sich regelmäßig Feedback zum eigenen Handeln ein. (Kommunikation und Information)	61,8	60,0	80,0	60,0
hört mir aufmerksam zu. (Kommunikation und Information)	76,9	76,7	80,0	80,0
gibt mir unmittelbar konstruktives Feedback. (Kommunikation und Information)	76,9	75,0	100,0	80,0
kann sich gut in meine Sichtweise hineinversetzen. (Authentizität)	78,5	76,7	100,0	80,0
verteilt die Aufgaben und Verantwortungen im Team optimal. (Teamführung)	80,0	80,0	80,0	60,0



### Stärkste Differenz zum Selbstbild









## Hintergrund "Transformational Leadership" Index



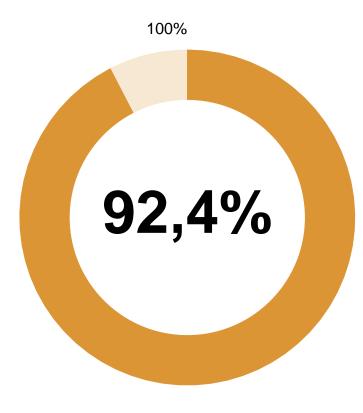
Intrinsisch motivierte Mitarbeiter ("Ich tue es, weil ich es tun will!") sind in ihrem Arbeitsumfeld oft kreativer, eigenständiger und zufriedener. Die Transformationale Führung (n. Bernhard M. Bass) unterstützt diese intrinsische Motivation durch die Vorbildfunktion der Führungskraft, Inspiration, Fordern und Fördern.

Die Berechnung erfolgt als gewichteter Mittelwert (Nennung \* Anzahl der Nennungen). Es werden nur diejenigen Nennungen berücksichtigt, die die Mindestauswertungsgrenze erreicht haben.



# Übersicht "Transformational Leadership" Index





Er setzt sich aus folgenden Einzelkriterien zusammen:

Die Führungskraft ...

- ist offen und ehrlich.
- hält Zusagen und Vereinbarungen ein.
- übernimmt Verantwortung für das eigene Handeln.
- greift ein, wenn andere sich nicht an wichtige Regeln oder gemeinsame Werte halten.
- hat eine positive Grundhaltung.
- unterstützt die berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter.
- überträgt anspruchsvolle Aufgaben an die Mitarbeiter.
- hat eine positive Einstellung gegenüber unseren Kunden.

## Hintergrund "Next Generation" Index



Der Next Generation Index hilft, die Attraktivität des Arbeitgebers - insbesondere bei den Themen "Zusammenarbeit" und "Sinnhaftigkeit" - für neue Generationen von Mitarbeitern einzuschätzen.

Die jungen "Digital Natives" sehnen sich, im Gegensatz zu den Generationen X und Babyboomers, nach weniger Anpassungsdruck auf dem Arbeitsmarkt.

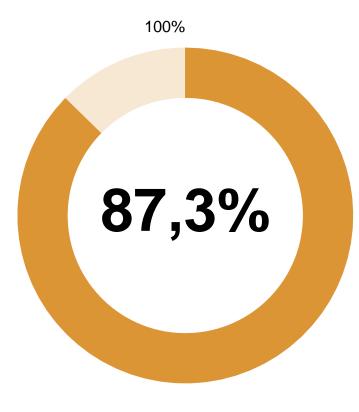
Mitgestaltung, Sinnhaftigkeit, Eigenverantwortung, das Teilen von Wissen und die Erfüllung persönlicher Bedürfnisse werden verstärkt eingefordert.

Die Berechnung erfolgt als gewichteter Mittelwert (Nennung \* Anzahl der Nennungen). Es werden nur diejenigen Nennungen berücksichtigt, die die Mindestauswertungsgrenze erreicht haben.



## Übersicht "Next Generation" Index





Er setzt sich aus folgenden Einzelkriterien zusammen:

Die Führungskraft ...

- ist offen für neue Trends und Entwicklungen.
- vermittelt langfristige Ziele und Visionen.
- entwickelt Ideen und Lösungen gemeinsam im Team.
- geht respektvoll mit mir um.
- teilt relevante Informationen und Wissen mit mir.
- gibt mir unmittelbar konstruktives Feedback.
- trifft Entscheidungen nach nachvollziehbaren Kriterien.
- schätzt meine Meinung.
- unterstützt die berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter.
- überträgt anspruchsvolle Aufgaben an die Mitarbeiter.
- spornt die Mitarbeiter zum eigenverantwortlichen Handeln an.
- achtet auf die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter.

## Offene Fragen - Antworten der Mitarbeiter (1/3)



#### Informationen zu Ihrem direkten Feedback

Nachfolgend finden Sie das direkte Feedback Ihrer Feedbackgeber. Die Antworten sind vollständig und ohne Änderungen abgebildet. Jedes ■ entspricht einem direkten Feedback eines Feedbackgebers (unabhängig der Perspektiven).

### 1 Bitte beschreiben Sie die Führungskraft mit bis zu 5 Eigenschaften:

- 1. Ruhig & Besonnen
  - 2. Nimmt sich Zeit und hat ein offenes Ohr
  - 3. Ist ehrlich und reflektiert
  - 4. Setzt sich bei schwierigen Themen auch für die Mitarbeiter ein und macht nicht die Augen zu bei Problemen
- freundlich
  - vertrauenswürdig
  - offen
  - lösungsorientiert
- fürsorglich, engagiert, impulsiv, strukturiert, konsequent (machen)
- fokussiert
  - offen
  - ehrlich
  - direkt
- \* Ehrgeizig
  - \* Veränderungswillig
  - \* Fair
  - \* Offen



## Offene Fragen - Antworten der Mitarbeiter (2/3)



#### Informationen zu Ihrem direkten Feedback

- \* Kann motivieren und begeistern
- 1. Als Führungskraft sehr "nahbar"
  - 2. Als Führungskraft sehr "menschlich"
  - 3. Als Führungskraft sehr "glaubwürdig"
- stetige postive Grundhaltung unterstützend wertschätzend
- Ehrlich, korrekt, freundlich, verständlich
- Ehrlich, offen, menschlich, positives Denken
- eloquent, direkt, optimistisch, ausgeglichen, lösungsorientiert
- freundlich, kontaktfreudig, ehrlich, interessiert, offen
- verständnisvoll

fair

empathisch

hilfsbereit

motivierend

### 2 Welche Potentiale der Führungskraft sind Ihrer Meinung nach ausbaufähig?

- mehr Ruhe in turbulenten Tagen
  - eher konstruktiveres Feedback geben, nicht erst wenn das Fass überläuft
- geht oft nicht wirklich auf Feedback von Mitarbeitern ein, sondern lässt sich seine eigene Meinung bestätigen erzählt zu oft Geschichten, anstatt wirklich zuzuhören



## Offene Fragen - Antworten der Mitarbeiter (3/3)



### Informationen zu Ihrem direkten Feedback

manchmal etwas weit entfernt von der Alltagsarbeitsrealität

- Aktiv zuhören
- sollte manchmal "mehr beim Gegenüber bleiben, anstatt bei sich selbst"
  - Probleme sollten manchmal ernster genommen werden
  - Kritikfähigkeit
- Es wäre schön, wenn seitens allgemein der GF die Verantwortungen in der Firma besser definiert wären und bessere Leitplanken für Mitarbeiter und Teamleiter existieren würden. Hier entsteht auch häufig interner Aufwand und Reibung die nicht sein müsste.
- Dem Wachstum der Firma und dem sich verändertem Markt geschuldet stärkeres Arrangement in der Umsetzung strategischer Notwendigkeiten.
- \* Vermittlung der Entscheidungsgrundlage von Ziele
  - \* Fokus
- Information nicht stücklesweise einzelnen erzähen und anderen nicht mehr zuhören (wirklich zuhören)
- Zuhören und Verständnis



# Hintergrund



Der Ihrem Führungskräfte-Feedback zugrundeliegende Fragebogen basiert auf dem Ulmer Kompetenzmodell. Diesem Kompetenzmodell liegen die folgenden 9 Annahmen zugrunde:

- 1. Ein permanenter Wandel mit immer schneller aufeinander folgenden Veränderungen und disruptiven Entwicklungen erfordern heute sowohl in der Zusammenarbeit als auch in der Führung ein Höchstmaß an Agilität, Offenheit gegenüber Neuem und eine aktive Zukunftsgestaltung.
- Planerische und organisatorische F\u00e4higkeiten und der Einsatz hierf\u00fcr geeigneter Strategien, Strukturen, Prozesse und Werkzeuge sind f\u00fcr eine effiziente Zielerreichung auch hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit entscheidend.
- 3. Eine wirksame Kommunikation und Information sind eine der wichtigsten Faktoren für reibungsfreie Zusammenarbeit und Führung. Kommunikationsketten und Feedbackkultur müssen aktiv implementiert und gemanagt werden, sie entstehen nicht von selbst.
- 4. Eine effiziente Zusammenarbeit basiert auf einem Miteinander, auf gegenseitiger Unterstützung und Einbeziehung sowie auf einem konstruktiven Umgang mit Konflikten. Hierdurch entstehen belastbare Beziehungen innerhalb und außerhalb des eigenen Teams, "Reibungsverluste" werden klein gehalten.
- 5. Unter Authentizität verstehen wir den Grad, in dem Denken, Sagen und Handeln eines Menschen in den Augen anderer als stimmig (kongruent) wahrgenommen werden. Authentische Menschen sind für andere im positiven Sinne kalkulierbar. Authentizität steht immer im Kontext mit gesellschaftlichen Werten und den Werten (z.B. "Respekt") der Organisation. Das Gegenteil von Authentizität wäre z.B. das "Spielen" einer (Führungs-) Rolle.



# Hintergrund



- 6. Selbstmanagement ist ein wesentliches Kompetenzfeld um Krisen konstruktiv zu bewältigen und sie aktiv für die eigene Weiterentwicklung zu nutzen (Resilienz i.w.S.). Z.B. durch Reflektion von Erfolgen oder Misserfolgen oder Achtsamkeit den eigenen Grenzen gegenüber. Nach außen wird ein wirksames Selbstmanagement oft in Form von emotionaler Stabilität und einer positiven Arbeitseinstellung wahrgenommen.
- 7. Eine aktive Teamführung und -entwicklung trägt maßgeblich zur Entstehung "echter" Teams bei. Eine große Rolle spielen hierbei vor allem die gemessen an den Fähigkeiten und Grenzen der Teammitglieder optimale und transparente Verteilung der Aufgaben und Verantwortungen, die Förderung einer Kultur gegenseitiger Unterstützung und das Würdigen gemeinsamer Erfolge.
- 8. Eine individuelle Befähigung (Empowerment) ist entscheidend für eigenständige und eigenverantwortliche Mitarbeiter.
  Befähigung entsteht vor allem durch Zutrauen und Vertrauen, durch Gestaltungsspielraum und aktive Unterstützung in der Weiterentwicklung. Findet Befähigung nicht ausreichend statt, folgt in der Regel eine operative Überlastung der Führungskraft verbunden mit demotivierten Mitarbeitern.
- 9. Kundenorientierung ist ein zentrales Kriterium für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation oder eines Profit Centers. Kundenorientierung bedeutet aus Sicht einer Führungskraft u.a., die eigenen internen und externen Kunden zu identifizieren, ihre Anforderungen und deren geleisteter Erfüllungsgrad zu ermitteln und zu vermitteln.

