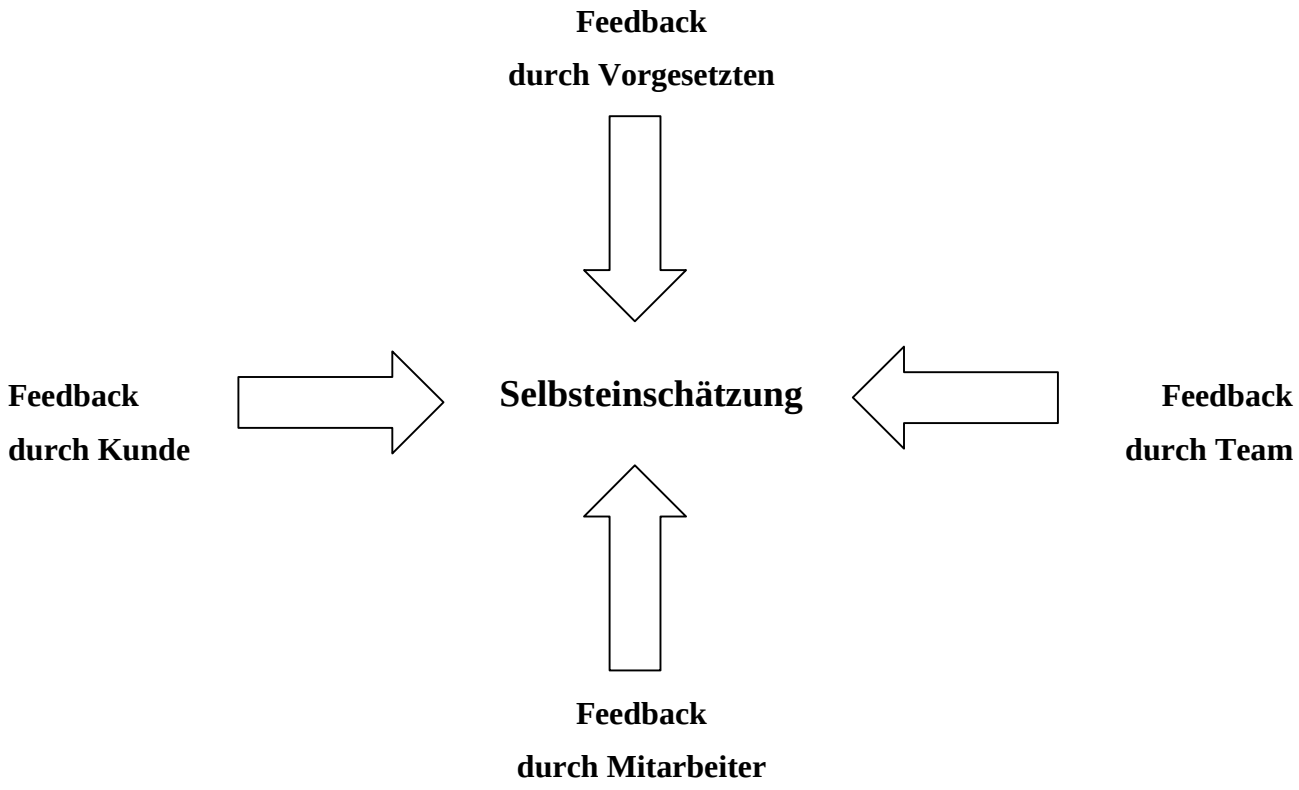
Analyse der Führungskultur eines Unternehmens

Das 360°-Feedback



Ziel:

Nachhaltige Verbesserung der Unternehmenskultur durch höhere Führungsqualität

- Feedback-Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeitern sind zentrale Elemente der neuen Führungssysteme

- Feedback-Gespräche finden top-down und upward statt

- Förderung und Veränderung findet auf Basis ausgewogener Bewertung statt

Ziele des Führungs-Dialogs:

- Reflexion des eigenen Führungsverhaltens durch Abgleich von Selbst- und Fremdbild
  > Feedback-Nehmer
- Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit im Team
  > Feedback-Geber und -Nehmer
- Transparenz innerhalb einer Organisationseinheit über die zwischen Führungskraft und Mitarbeitern getroffenen Vereinbarungen
  > Management

Untersuchungsbereiche:

Motivation/Leistungsbereitschaft

engagiert sich spontan und unermüdlich im Blick auf das Ganze

Handlungskompetenz

redet nicht nur, sondern handelt schnell und zielsicher

Soziale Kompetenz

motiviert, zeigt Verständnis, hilft spontan, ist gesprächs- und kompromissbereit

Fachkompetenz

weiß Bescheid, weiß wo und wie Rat zu holen ist

Die 4 Verhaltensdimensionen

Managementverhalten • Planen und Koordinieren • Entscheiden und Problemlösen • Ausführen und Kontrollieren	**Führungsverhalten** • Ziele und Aufgaben klar darstellen • Delegieren und Fördern • Kooperieren und Konflikte lösen • Motivieren und Vorleben
Teamverhalten • Partizipation und Verantwortung • Soziale Verantwortung und Unterstützung	**Kundenbezogenes Verhalten** • Beratungsqualität • Betreuungsorientierung • Serviceverfügbarkeit

vom Mitarbeiter auszufüllen

Ziele und Aufgaben klar darstellen

	trifft voll zu	trifft überwiegend zu	trifft teilweise zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft gar nicht zu
1. Führungskraft vereinbart mit mir konkrete Ziele.					
2. Wenn sie mit mir über Aufgaben und Ziele spricht, legt sie ihre Ergebnisvorstellung offen.					
3. Sie bespricht mit mir, wie wir unsere vereinbarten Ziele erreichen können.					
4. Sie zeigt mir auf, wo meine Kompetenzen und Entscheidungsspielräume liegen.					
5. Sie lässt mich im Unklaren darüber, welche Priorität sie setzt.					
6. Auch in Zeiten stärkeren Wandels gelingt es ihr, mir die nötige Orientierung und Sicherheit zu vermitteln.					
7. Ich erhalte von ihm konstruktive Rückmeldung über meine Leistung.					
8. Insgesamt sehe ich sein Führungsverhalten in Bereich „Ziele und Aufgaben klar darstellen“ als sehr gut an.					

Delegieren und Fördern

1. Er überträgt mir interessante und herausfordernde Aufgaben.					
2. Er lässt mir ausreichend Freiraum zu entscheiden, wie ich meine Arbeit mache.					
3. Er bestärkt mich, neue Wege auszuprobieren, um meine Arbeit zu verbessern.					
4. Ich kann von mir aus neue Aufgaben in Angriff nehmen, ohne ihn vorher fragen zu müssen.					
5. Er ermutigt mich, kalkulierte Risiken einzugehen.					
6. Fehler trägt er mir lange nach.					
7. Wenn ich ein fachliches Problem habe, nimmt er sich Zeit für mich.					
8. Insgesamt sehe ich sein Führungsverhalten im Bereich „ Delegieren und Fördern“ als sehr gut an.					

Motivieren und Vorleben

1. Ihm gelingt es, mich für meine Aufgaben zu begeistern.					
2. Ich kann mich auf sein Wort verlassen.					
3. Er setzt sich für mich ein, auch wenn ihm dadurch Probleme entstehen.					
4. Durch sein Verhalten ist er für mich ein Vorbild.					
5. Er ist für mich schwer zu erreichen.					
6. Ich vertraue ihm.					
7. Wenn ich maßgeblich bei der Erreichung eines Zieles beteiligt war, macht er das auch nach außen deutlich.					
8. Er lobt mich für gute Leistungen.					
9. In „schwierigen Zeiten“ zeigt er eine optimistische Haltung.					
10. Insgesamt sehe ich sein Führungsverhalten im Bereich „Motivieren und Vorleben“ als sehr gut an.					

Kooperieren und Konflikte lösen

1. Er schafft in unserem Team ein Klima, in dem alle konstruktiv zur Lösung von Problemen beitragen,					
2. Er gestaltet die Kommunikation in unserem Bereich offen.					
3. Es gelingt ihm nicht, Teamsitzungen so zu leiten, dass die Ergebnisse den Aufwand an Zeit und Energie lohnen.					
4. Er bezieht mich frühzeitig in Lösungsprozesse ein.					
5. Es gelingt ihm, Konflikte so zu lösen, dass die Lösung von allen getragen wird.					
6. Konflikte spricht er offen an.					
7. Er löst Konflikte gemeinsam mit den Betroffenen.					
8. Seine Kritik an meinem Verhalten verbindet er mit konstruktiven Änderungsvorschlägen.					
9. Gegenüber persönlicher Kritik ist er offen.					
10. Fachliche Kritik versteht er als Anregung.					
11. Insgesamt sehe ich sein Führungsverhalten im Bereich „Kooperieren und Konflikte lösen“ als sehr gut an.					

aus: Vorgesetzenbeurteilung/360-Grad-Feedback. Dokumentation Arbeitskreis „Personalentwicklung“ Gustavsburg 1999