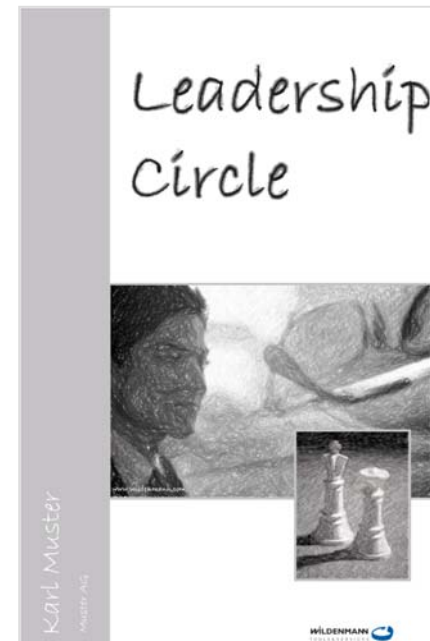


# Leadership Circle

Das neue, ganzheitliche  
Feedbackverfahren  
für Führungskräfte

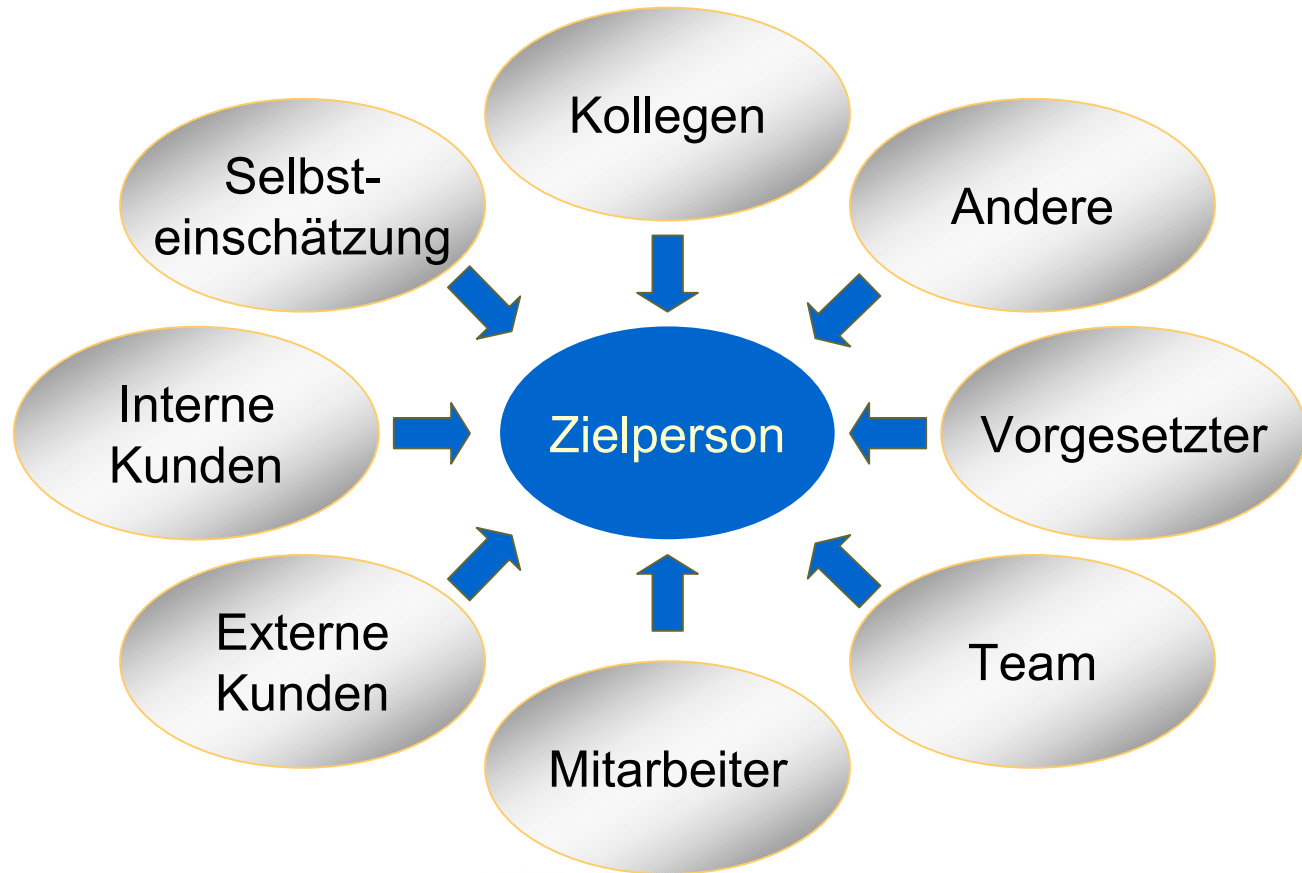


# Charakteristik des 360°-Feedbacks

## Traditionelles Feedback



## 360°-Feedback-Feedback



# Warum ein 360°-Feedback?



Grundlage maßgeschneiderter PE

positives Image

Soll-Ist Abgleich

Dokumentation von Veränderungen

Frühwarnsystem

Stärkung der Eigen- und Mitverantwortung

Umsetzung von Unternehmenskultur

# Effekte eines 360°-Feedbacks



# Welche Fehler können auftreten?

- ⊖ Ergebnisse als Geheimsache behandeln.
- ⊖ Das Feedback wird zur Abrechnung mit dem Eingeschätzten genutzt.
- ⊖ Sollte nicht eingesetzt werden, wenn im Arbeitsfeld tiefgreifende Konflikte vorhanden sind.
- ⊖ Aus Feedback abgeleitete Maßnahmen sind keinem Controlling unterworfen.
- ⊖ 360°-Feedback legitimiert Sanktionen.
- ⊖ 360°-Feedback nur in Schönwetterperioden.
- ⊖ Anonymität der Einschätzer ist nicht gewährleistet



# Was muss man beachten?

Das Ergebnis wird immer gefärbt und überlagert durch aktuelle positive und kritische Ereignisse.

Das System sollte nicht unmittelbar zu Sanktionen führen. Es ist ein Instrument, mit dem Entwicklungsfelder aufgezeigt werden können.


Das Feedback an sich stellt keine Wertung der Führungswirkung dar. Es gibt autoritäre Systeme, bei denen die Angst so groß ist, dass nur positive Rückmeldungen gegeben werden. Es gibt offene Systeme, in denen Kritik offen geäußert wird und ein kritisches Feedback erfolgt.

# Was muss man beachten?

Der wahre Wert des Feedbacks liegt in der Auswertung, in der Auffindung entscheidender Faktoren und in der Aussprache zwischen den Feedbackgebern und Feedbacknehmern. In der Aussprache werden die Interpretationen verifiziert und die Ableitung zielgerichteter Ansatzpunkte für eine Veränderung wird möglich.



# Anonymität



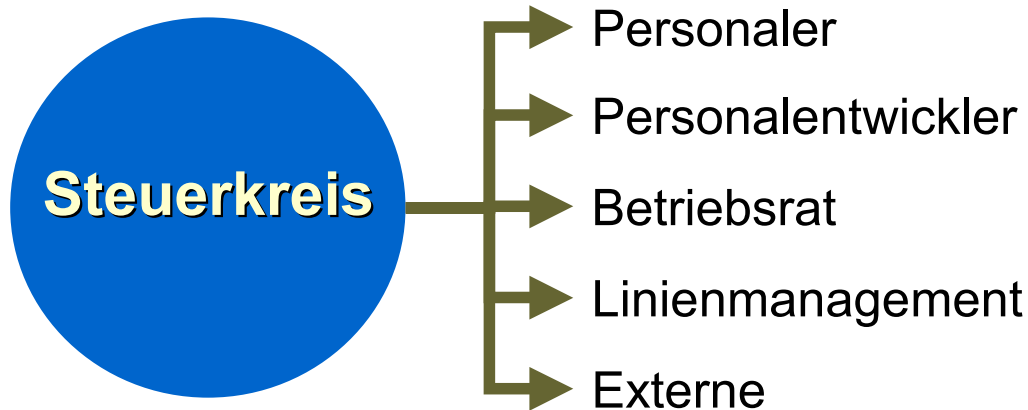
Erfassung und Auswertung der Fragebögen sowie Erstellung der Feedbackreports durch externes Institut:  
Wildenmann Tools & Services

Zugriff auf Daten und Fragebögen ausschließlich durch ausgewählte Mitarbeiter. Vernichtung der Fragebögen nach sechs Monaten.

Mitarbeiter- und Kollegenwerte werden nur dann ausgewiesen, wenn zu einer Aussage mindestens drei Einschätzungen der jeweiligen Befragtengruppe vorliegen.

Somit ist gewährleistet, dass keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen möglich sind. Mitarbeiter und Kollegen bleiben anonym und können völlig offen in ihren Antworten sein.

# Schritte bei der Einführung eines 360°-Feedbacks



legt Ziel und Ablauf des Verfahrens fest



entwickelt Kommunikationsstrang nach oben und unten



stellt frühzeitige Information aller Beteiligten sicher

# Ablauf eines Veränderungsprozesses

1. Bildung eines Steuerkreises und Information und Einbindung des Betriebsrates

2. Information der beteiligten Führungskräfte, Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte

3. 360°-Feedback durch Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte

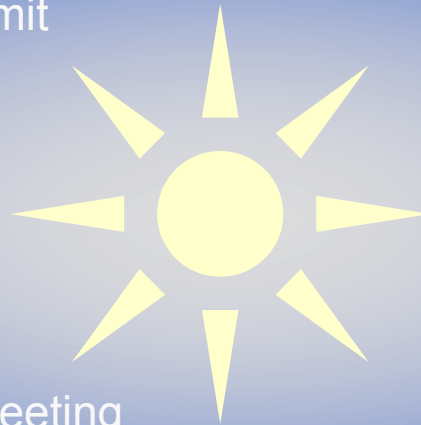
4. Feedback-Bericht

5. Einstündiges Einzelgespräch mit der Führungskraft

6. Drei- bis vierstündiges Teammeeting

7. Maßnahmenkatalog

8. Zielvereinbarungsgespräch mit dem Vorgesetzten



# Prozessablauf

1

Anmeldung und  
Information über  
Prozessablauf



4

Statusberichte der  
Rückläufe, evtl. Deadline  
verlängern



2

Verteilung der Fragebögen,  
Kommunikation der  
Deadline



5

Erstellung und Ausgabe  
des Feedbackberichts

3

Interne Sammlung der  
Bögen oder direkt bei  
Wildenmann Tools and  
Services



6

Coaching: Besprechung  
der Ergebnisse,  
Maßnahmenvereinbarung



# Beispiel: Prozess-Anmeldeformular

- Steuerungsfunktion, wenn keine interne PE verfügbar
- Definiert den exakten Leistungsumfang
- Enthält alle relevanten Prozessinformationen
- Faustregel: ohne Anmeldung keine Berichtsabgabe

The image displays three overlapping forms from Wildenmann Tools & Services, all featuring the company logo at the top right.

- Teilnehmerliste:** Titled 'Teilnehmerliste' and 'Feedback-Formular für zielgerichtete Prozessentwicklung'. It includes a table with columns for 'Name' and 'Tel.' and a section for 'Unternehmens- / Prozessverantwortlicher' with fields for 'Name' and 'E-Mail'.
- Prozessanmeldung:** Titled 'Prozessanmeldung' and 'Feedback-Formular für zielgerichtete Prozessentwicklung'. It contains a 'Bitte beachten Sie' section, a 'Diese Anmeldung besteht sich aus folgendem Instrument' section with checkboxes for 'Kommun. Leadership Circle', 'Projektbasiert Audit Team Circle', and 'Leadership Audit Career Institute', and a 'Rückgabe durch Wildenmann-Berater' section with 'Ja' and 'Nein' options.
- Leistungsumfang:** Titled 'Leistungsumfang' and 'Feedback-Formular für zielgerichtete Prozessentwicklung'. It includes a 'Wahl Feedbackberichte' section with 'Ja' and 'Nein' options, and a 'Wahl der Punkte im Unternehmen' section with 'Ja' and 'Nein' options.



# Ausgabe der Fragebögen



Verteilen der Fragebögen an Personen, die kritisch-konstruktives Feedback liefern können und regelmäßig Kontakt zur Zielperson haben.

Empfohlener Bewertungszeitraum:  
ca. 100 Tage

Wichtig!  
Auf die Deadline hinweisen



# Sammeln der Fragebögen

Sammlung über aufgestellte Urnen oder Briefkästen

**Nachteil:** Risiko geringerer Rückläufe, nur für große Prozesse geeignet

Post-Versand an neutrale Auswertestelle.

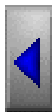
**Nachteil:** Post-Laufzeit bei Dienststellen außerhalb Deutschlands kann kritisch sein

Schnelle und kostengünstige Übermittlung per Fax

**Nachteil:** evtl. Doppelversendung auf Postweg, Qualitätsverlust bei schlechten Vorlagen

Übermittlung per Mail

**Nachteil:** Akzeptanzproblem wegen Datensicherheit



# Statusbericht zur Deadline

Nach Erreichen der Deadline wird der Rücklauf der Fragebögen telefonisch oder per Mail durchgegeben.

Sollten zu wenig Fragebögen vorliegen, wird Gelegenheit gegeben, die Deadline zu verlängern und bei den Feedbackgebern nachzufassen.

**Lufthansa Leadership Feedback - Nachricht (Rich-Text)**

Datei Bearbeiten Ansicht Einfügen Format Extras Aktionen ?

Senden

Arial 10

Ap... Karl.Muster@dlh.de

Cc...

Betreff: Lufthansa Leadership Feedback

Sehr geehrter Herr Muster,

nach Erreichen der Deadline liegen uns zu Ihrem LLF folgende Bögen vor:

- 1 Selbsteinschätzung
- 1 Vorgesetztenbogen
- 2 Kollegenbögen
- 1 Mitarbeiterbogen

Die Rückläufe der Kollegen- und Mitarbeiterbögen reichen noch nicht aus, um das Anonymitätskriterium von mindestens je drei Einschätzungen für Kollegen und Mitarbeiter zu erfüllen. Können wir hier mit weiteren Einschätzungen rechnen? Bitte lassen Sie mir eine kurze Info zugehen, zu welchem Termin wir die Deadline neu fixieren sollen.

Mit freundlichen Grüßen

Ralph Rexhäuser

Wildenmann Tools & Services  
In der Au 12  
76307 Karlsbad  
Tel.: +49 (7202) 935050  
Fax: +49 (7202) 3395  
e-mail: Ralph.Rexhaeuser@Wildenmann.com

Start Explorer - G:\Tool... Gesendete Objekt... LH MSF ppt Lufthansa Lea... 11:15

# Coaching

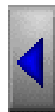
---

Ohne Maßnahmen einzuleiten verpufft ein 360°-Feedback sinnlos.

Mit einem Coach sollten Entwicklungspotenziale anhand des Feedbackberichts identifiziert und konkrete Maßnahmen vereinbart werden.

Wir empfehlen grundsätzlich, das Gespräch mit den Feedbackgebern zu suchen. Das 360°-Feedback dient hier als Initialgeber einer offenen Feedbackkultur.

Nach gegebener Zeit (ca. 1 Jahr) sollte das 360°-Feedback wiederholt werden, um Veränderungen zu dokumentieren.

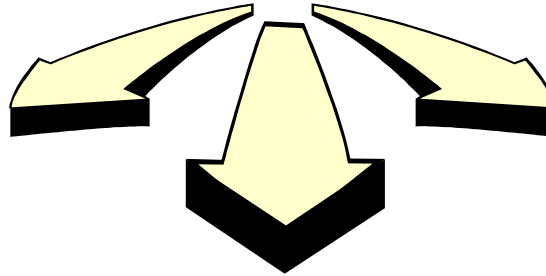


# Übersicht zu den LC-Bereichen

## Leadership-Circle 44 Dimensionen + Spin-out-Faktoren

### Handlungsbereiche

12 Dimensionen



### Spin-Out-Faktoren

22 Items

### Grundhaltungen

7 Dimensionen

### Persönlichkeit

6 Dimensionen

### Kompetenzen

19 Dimensionen

# Struktur des Leadership Circle

	Anzahl Dimensionen	Anzahl Items
Grundhaltungen	7	16
Persönlichkeit	6	13
Kompetenzen	19	41
Handlungsbereiche	12	32
Spin-out Faktoren	-	22
Gesamtanzahl	44	124

# Der zugrunde liegende Leadership-Ansatz

Führungsverhalten lässt sich in zwei Kategorien von Komponenten betrachten. Zum einen sind dies die Handlungsbereiche als die Anwendungsfelder und elementaren Eckpfeiler des zielorientierten Führens.

Sie treten – bildlich gesehen – vor dem Vorhang auf der Bühne in Erscheinung.

Handlungsbereiche  
z.B. „motivierend Ziele vereinbaren“



# Der zugrunde liegende Leadership-Ansatz

Zum anderen sind dies Faktoren, die – bildlich gesprochen – hinter dem Vorhang als Regisseure die Fäden ziehen.

Grundhaltungen,  
z.B. die „Es-geht-Haltung“

Persönlichkeitsdimension,  
z.B. „Einfühlungsvermögen“

Kompetenzen,  
z.B. „effektiv Kommunizieren“

Spin-out-Faktoren,  
z.B. „...sieht überall Hindernisse statt Möglichkeiten.“



# Grundhaltungen - Dimensionsübersicht

1	Passion fürs Lernen
2	Gestaltungswille
3	Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen
4	Veränderungsbereitschaft
5	Maßstäbe setzen
6	Es-geht-Haltung
7	Toleranz und Offenheit

# Grundhaltungen

## Beispiel: Es-geht-Haltung

Bewegt die Dinge notfalls auch alleine, in Vertrauen auf die eigene Kraft.

Lässt sich durch Rückschläge nicht entmutigen, sondern findet neue Ansatzpunkte.

Sieht Chancen und Möglichkeiten, wo andere nur Probleme sehen.

# Persönlichkeit - Dimensionsübersicht

1	Analysefähigkeit
2	Intuition und Auffassungsgabe
3	Einfühlungsvermögen
4	Selbstvertrauen
5	Risikofähigkeit
6	Zentriertheit

# Persönlichkeit

## **Einfühlungsvermögen**

Kann gut Nähe und Vertrauen zu anderen herstellen.

Kann sich gut in die Situation anderer Menschen hineinversetzen.

# Kompetenzen - Dimensionsübersicht

1	Geschäfte entwickeln
2	Kundenorientierung
3	Positiver Umgang mit Konflikten
4	Effektiv kommunizieren
5	Visionen entwickeln
6	Strategisches Handeln
7	Selbstmanagement
8	Qualität der Entscheidungen
9	Planen und Organisieren
10	Systematisches Vorgehen

11	Konfrontation und Durchsetzungsfähigkeit
12	Wertschätzung vermitteln
13	Politisches Geschick
14	Konstruktive Zusammenarbeit
15	Interkulturelle Kompetenz
16	Innovationen entwickeln und ein Innovationsklima schaffen
17	Fachliches Know-how
18	Überblick haben
19	Handlungsflexibilität

# Kompetenzen

## **Beispiel: Effektiv kommunizieren**

Ist ein guter Zuhörer.

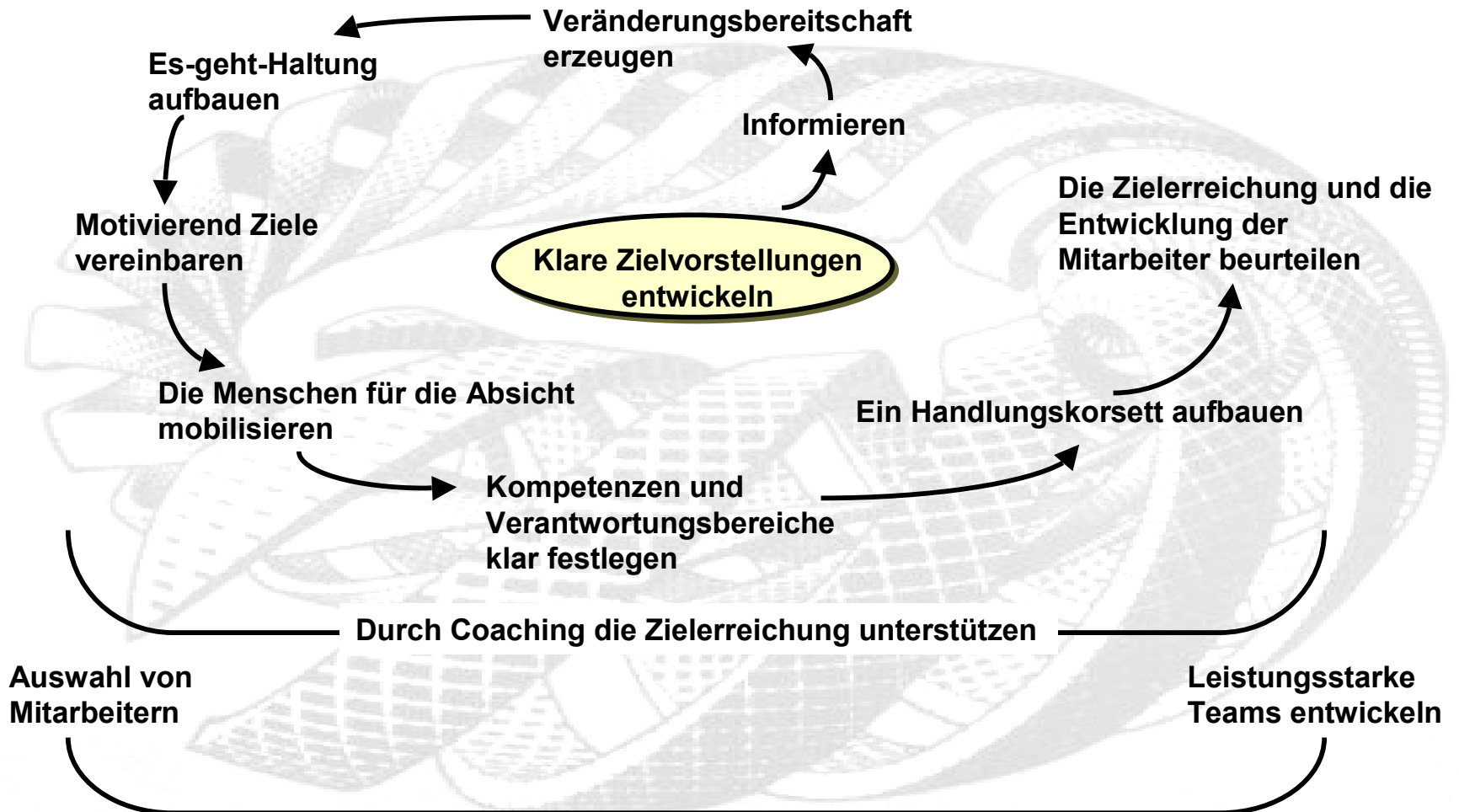
Ist in der Lage, in Präsentationen verschiedene Menschen adressatengerecht zu erreichen.

Versteht es, komplexe Sachverhalte auf den Punkt zu bringen.

# Handlungsbereiche - Dimensionsübersicht

1	Klare Zielvorstellungen entwickeln	7	Kompetenzen und Verantwortungsbereiche klar festlegen
2	Informationsmanagement	8	Motivierend Ziele vereinbaren
3	Veränderungsbereitschaft erzeugen	9	Durch Coaching die Zielerreichung unterstützen
4	Eine Es-geht-Haltung erzeugen	10	Zielerreichung und Entwicklung der Mitarbeiter beurteilen
5	Die Menschen für die Absicht mobilisieren	11	Auswahl von Mitarbeitern
6	Ein Handlungskorsett aufbauen	12	Leistungsstarke Teams entwickeln

# Handlungsbereiche der Führungskraft



# Spin-Out Faktoren

Ist unfähig, ein Team aufzubauen;  
schweißt die Gruppe nicht zusammen;  
schafft keinen Teamgeist.

Zeigt Entscheidungsschwäche; bezieht  
keine Position.

Hat Defizite im strategischen Denken;  
es fehlt der größere Überblick.

Kommt mit komplexen politischen Situationen  
nicht zurecht, es fehlt ihm/ ihr die Empfindsamkeit  
für politische Angelegenheiten.

Sieht überall Hindernisse statt Möglichkeiten.



# Fragebögen

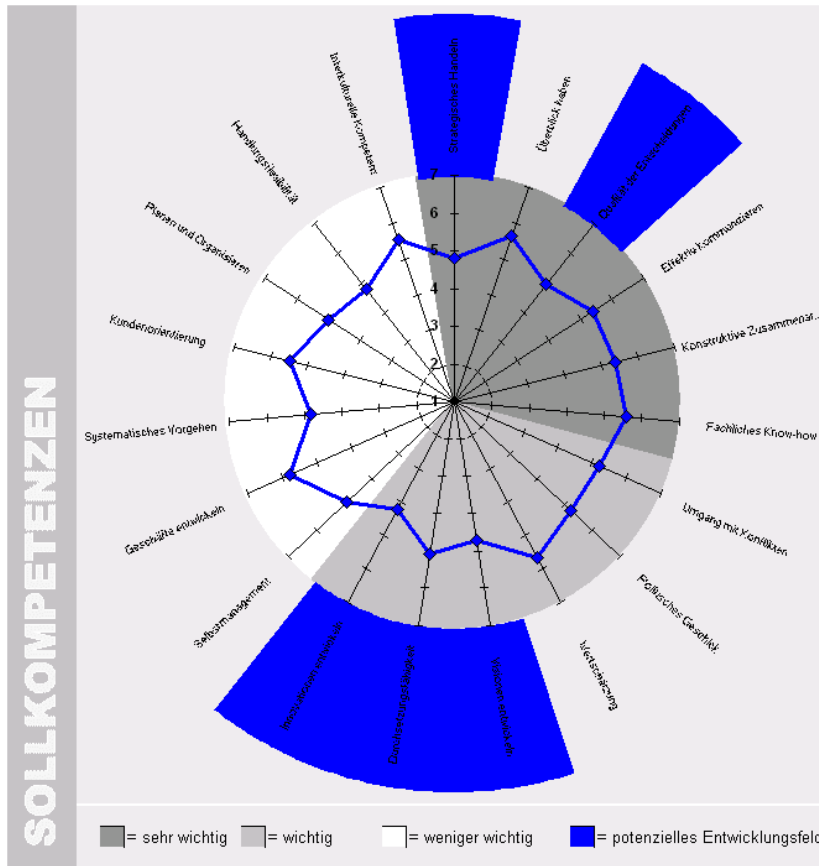
Leadership Circle verwendet unterschiedliche, auf die Einschätzergruppe zugeschnittene Fragebögen.

Neben der Selbsteinschätzung geben der Vorgesetzte, mindestens 3 Kollegen und mindestens 3 Mitarbeiter Ihre Einschätzung ab.

Die Fragebögen sind alternativ in deutsch oder englisch erhältlich.



# Auswertungsarten



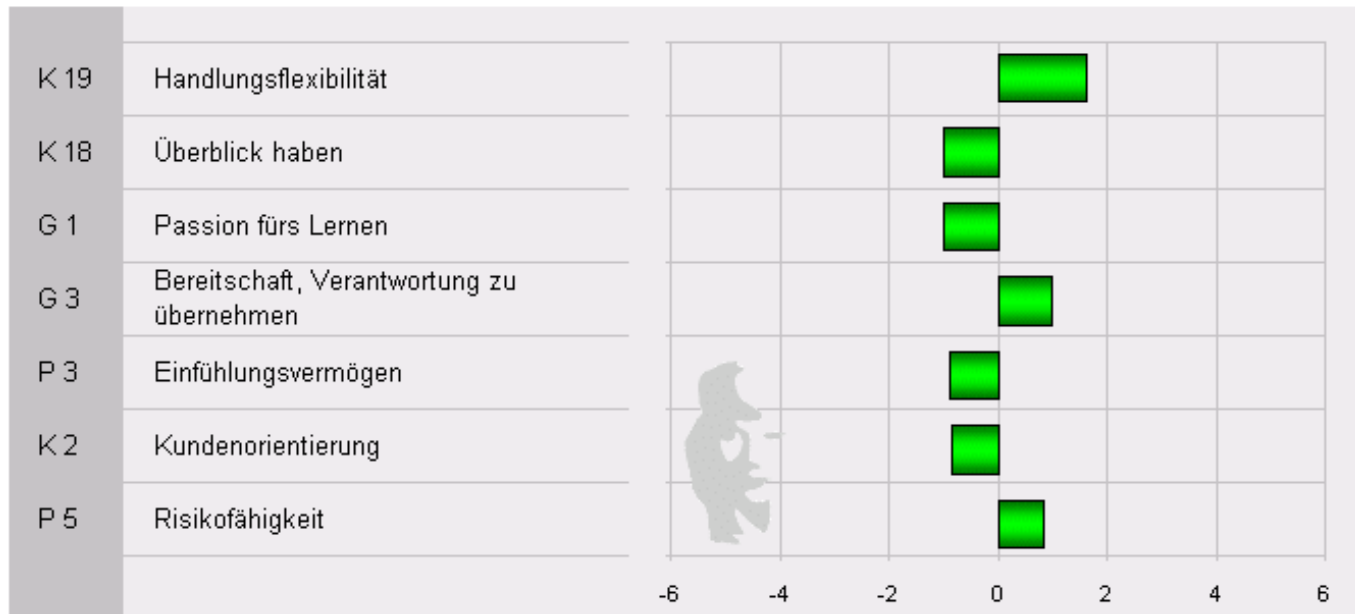
Aus den Einschätzungen der Mitarbeiter, Kollegen und des Vorgesetzten werden auf Kompetenzebene Sollprofile erstellt.

Durch den Abgleich von Wichtigkeit und durchschnittlicher Fremdeinschätzung lassen sich Entwicklungsfelder unterschiedlicher Dringlichkeit definieren.

# Auswertungsarten

Eine Auswertungsart ist die Darstellung der größten Abweichungen von Selbst- zu Fremdbild, jeweils für die einzelnen Feedbackgeber-Gruppen.

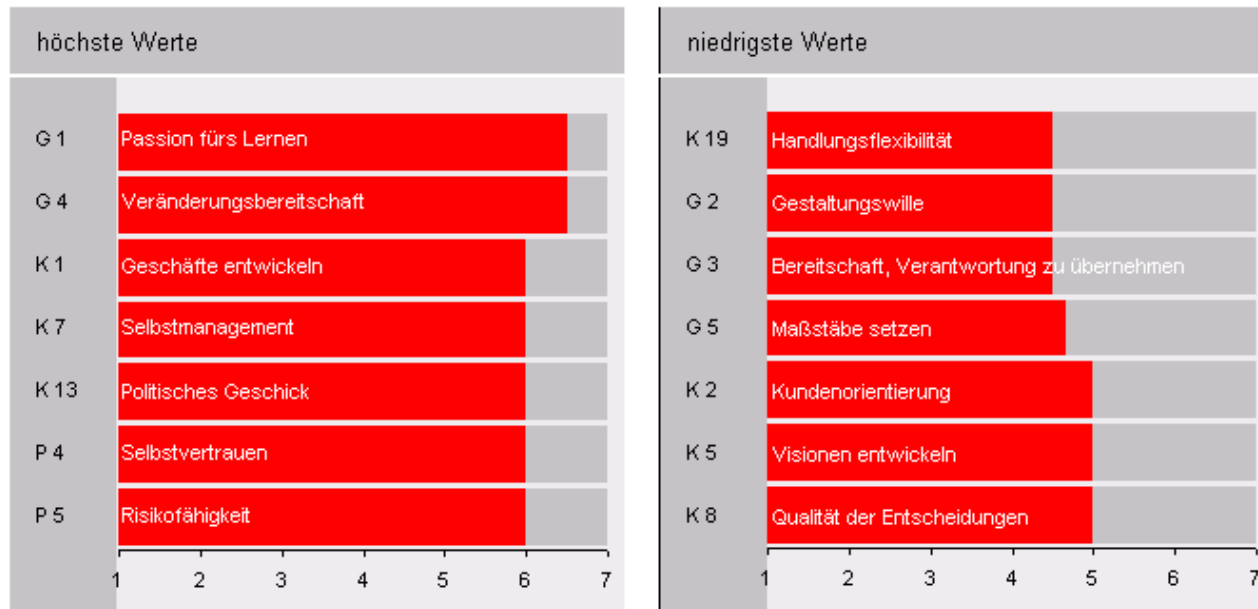
## V.2 Größte Abweichungen zur Kollegeneinschätzung



# Auswertungsarten

Die Darstellung der besonders hohen und niedrigen Werte kristallisiert auf Dimensionensebene übersichtlich die prägnanten Ergebnisse heraus.

## IV.1 Höchste und niedrigste Vorgesetztenwerte



# Auswertungsarten

## Veränderungswünsche der Mitarbeiter zu verschiedenen Dimensionen

Dimensionen	Anzahl der Nennungen	MA-Wert
1. Klare Zielvorstellungen entwickeln	0	6,20
2. Informationsmanagement	0	6,10
3. Veränderungsbereitschaft erzeugen	2	5,80
4. Eine Es-geht-Haltung erzeugen	1	3,80
5. Die Menschen für die Absicht mobilisieren	3	5,87
6. Ein Handlungskorsett aufbauen	2	6,20
7. Kompetenzen und Verantwortungsbereiche klar festlegen	2	6,20
8. Motivierend Ziele vereinbaren	2	6,20
9. Durch Coaching die Zielerreichung unterstützen	3	6,10
10. Die Zielerreichung und die Entwicklung der Mitarbeiter beurteilen	1	5,80
11. Auswahl von Mitarbeitern	4	3,80
12. Leistungsstarke Teams entwickeln	0	6,20

# Auswertungsarten

Leadership Circle

**VIII. Entwicklungsfelder**

16. Veränderungswende der Mitarbeiter  
 17. Potenzielle Entwicklungsfelder der auswertenden  
 18. Auswertung der Selbstbewertung  
 19. Niedrigste Werte

	M	K	V	M	K	V	M	K	V	M	Persönliche Entwicklungsfelder
<b>Grundhaltung</b>											
1. Pläne in Form von Lern- und Entwicklungsplänen											
2. Gestaltungsgewalt											
3. Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen											
4. Veränderungsbereitschaft											
5. Mitarbeiter setzen											
6. Eigen-Haltung											
7. Treue und Ehrlichkeit											
<b>Persönlichkeit</b>											
1. Analytisch-gut											
2. Intuition und Auffassungsgabe											
3. Einfühlungsvermögen											
4. Selbstvertrauen											
5. Risikobereitschaft											
6. Zielenfährigkeit											
<b>Kompetenzen</b>											
1. Geschichte antebilden											
2. Kundenorientierung											
3. Produktvermittlung mit Kommunikation											
4. Ethik und Kommunikation											
5. Visionen antebilden											
6. Strategisches Handeln											
7. Selbstmanagement											
8. Qualität der Entscheidungen											
9. Pläne und Organisationsstruktur											
10. Systematische Vorgehen											
11. Kommunikation und Durchsetzungsfähigkeit											
12. Wertebewusstsein											
13. Politisches Geschick											
14. Konstruktive Zusammenarbeit gestalten											
15. Interkulturelle Kompetenz											
16. Innovationen und Innovationsklima entwickeln											
17. Fachliche Know-how											
18. Überlebensfähigkeit											
19. Handlungsflexibilität											
<b>Handlungspraxis</b>											
1. Klare Zielvorgaben antebilden											
2. Informationsmanagement											
3. Veränderungsbereitschaft erzeugen											
4. Eine Energie-Haltung erzeugen											
5. Die Menschen für die nächste mediale Mission begeistern											
6. Ein Handlungskonzept aufbauen											
7. Kompetenzen klar festlegen											
8. Mitarbeiter Ziele vereinbaren											
9. Durch Coaching Ziele umsetzen unterstützen											
10. Zielvorgabe und Entwicklung unterstützen											
11. Auswahl von Mitarbeitern											
12. Leistungsethik fördern											

© WILDENMANN TOOLS & SERVICES, 2011 17

Die Ableitung der Entwicklungsfelder wird durch ein zentrales Auswertesheet erleichtert, das alle wesentlichen Ergebnisse der vorangegangenen Kapitel auf einer einzigen Seite zusammenfasst.

So wird der Fokus ganz automatisch schrittweise immer stärker auf die wichtigsten Punkte der künftigen persönlichen Entwicklung gelegt.