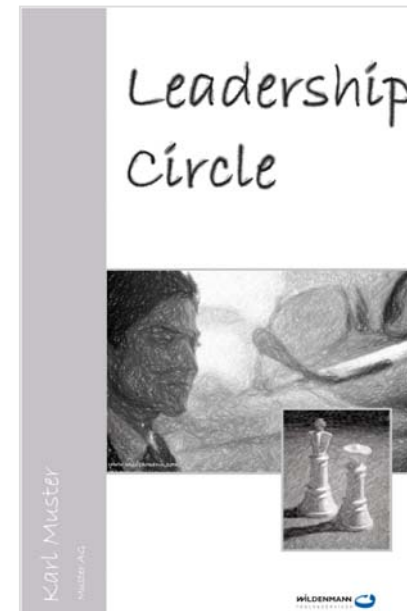


Leadership Circle

Das neue, ganzheitliche
Feedbackverfahren
für Führungskräfte



Prozessablauf

1

Anmeldung und
Information über
Prozessablauf

2

Verteilung der Fragebögen,
Kommunikation der
Deadline

3

Interne Sammlung der
Bögen oder direkt bei
Wildenmann Tools and
Services

4

Statusberichte der
Rückläufe, evtl. Deadline
verlängern

5

Erstellung und Ausgabe
des Feedbackberichts

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. The forms are:

- Teilnehmerliste**: A form for recording participants, featuring a table with columns for 'Name' and 'Tel.'. It includes a header with the company logo and a sub-header 'Feedbackkriterien für gezielte Prozessüberwachung'.
- Prozessanmeldung**: A central form for process registration. It contains sections for 'Unternehmen', 'Bereich', 'Projektname/Audit', 'Leistungs-Audit', 'Kosten-Audit', 'Anschluß', 'Telefon', 'Fax', 'Email', 'Deadline', and 'Rückgabetermin'. It also includes checkboxes for 'Komplex', 'Leistung Zyklus', 'Projekt/Team Audit', 'Team Größe', and 'Kosten Audit'. A section at the bottom asks for 'Rückgabe durch Wildenmann-Berater' with 'Ja' and 'Nein' options, and a field for 'Anmerkungen'.
- Leistungsumfang**: A form for defining the scope of work. It includes a section for 'Leistungs- Prozessverantwortlicher' and 'Wichtige Details'. It asks for 'WICHTIG' (Yes/No), 'Freie Zeiteinheiten', 'Gesamtwert (ab 10 Stunden)', 'Wahl der Rückgabe des Leistungsumfanges', and 'Stellung der Projektverantwortlichen an Wildenmann Tools & Services'. It also includes a section for 'Anmerkungen' and a 'Wahl der Rückgabe des Leistungsumfanges' 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

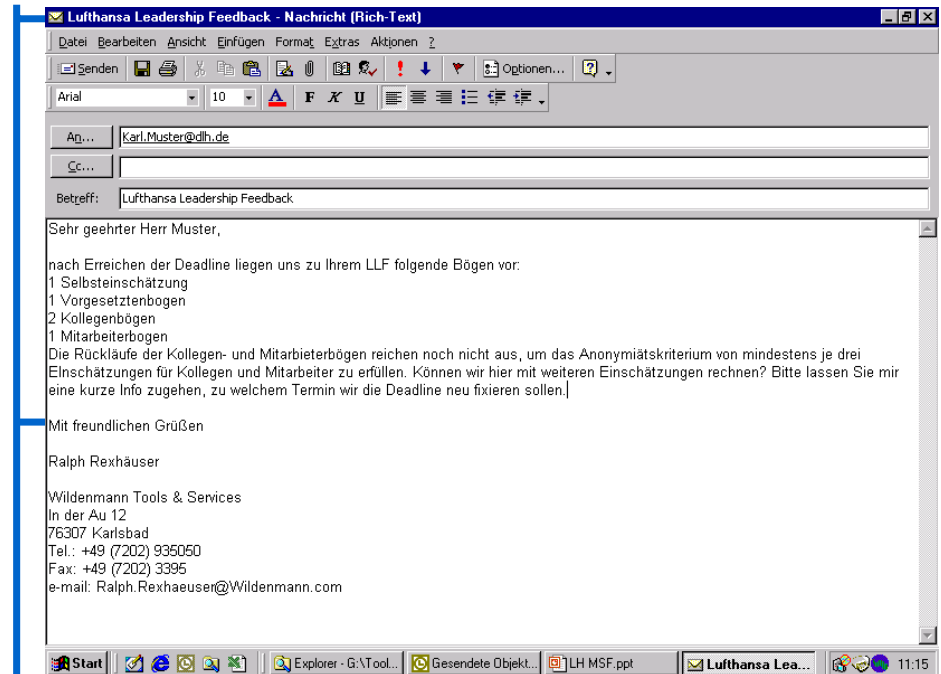
Übermittlung per Mail

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.



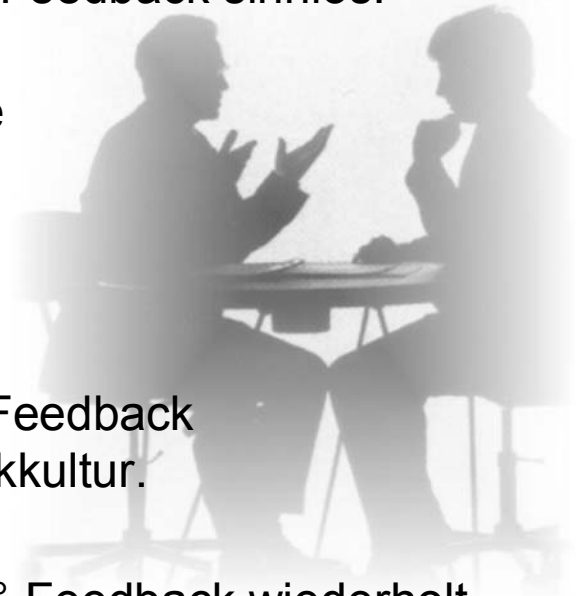
Coaching

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.

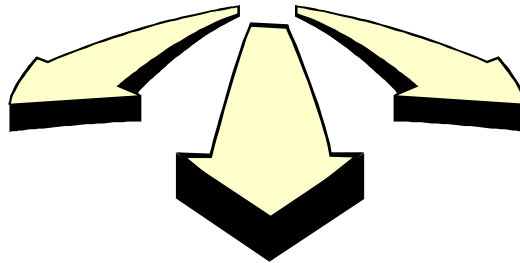


Übersicht zu den LC-Bereichen

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.

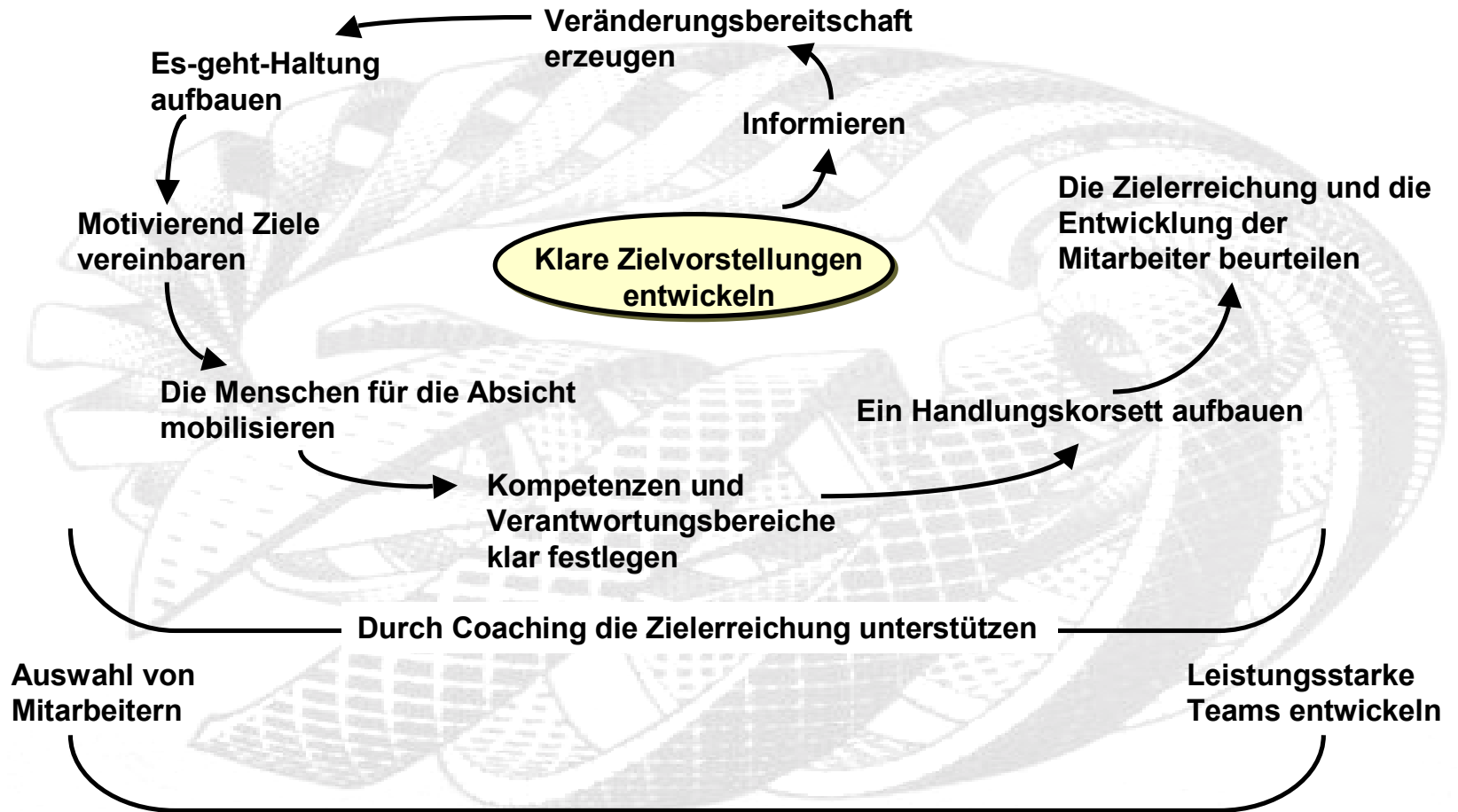
Ist in der Lage, in Präsentationen verschiedene Menschen adressatengerecht zu erreichen.

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

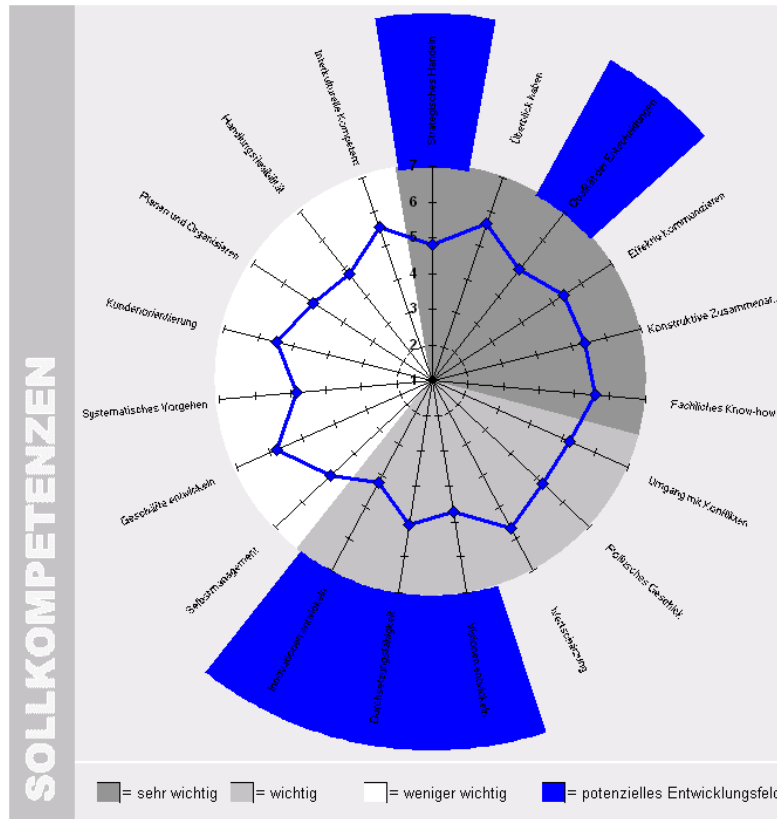
Leadership Circle verwendet unterschiedliche, auf die Einschätzergruppe zugeschnittene Fragebögen.

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



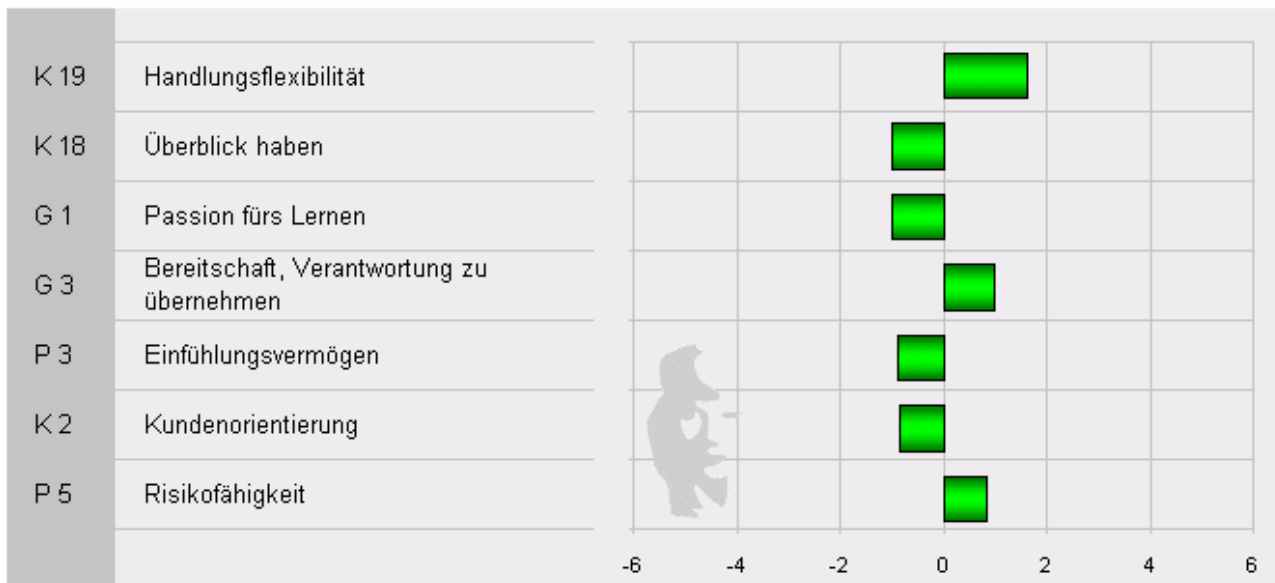
Aus den Einschätzungen der Mitarbeiter, Kollegen und des Vorgesetzten werden auf Kompetenzebene Sollprofile erstellt.

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.

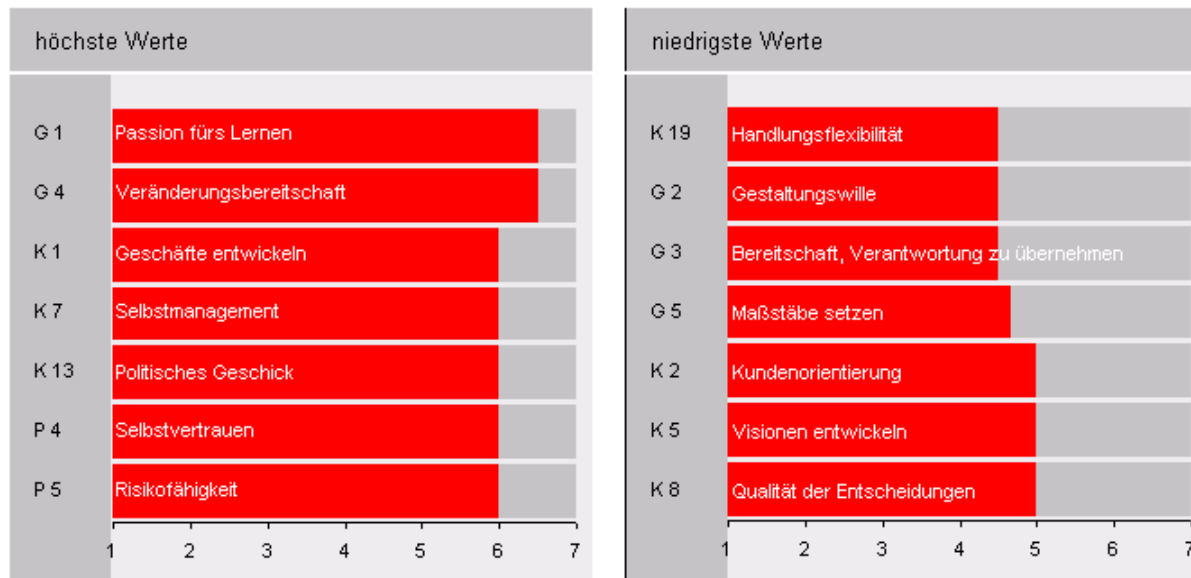
V.2 Größte Abweichungen zur Kollegeneinschätzung



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

VII. Veränderungswünsche der Mitarbeiter
 VI. Priorisierte Entwicklungsfelder aus Sicht der...
 V. Abweichungen zur Substrukturanalyse
 IV. Niedrigste Werte

	M	K	V	M	K	V	M	K	V	M	Abweichung Entwicklungsfelder
Grundhaltung											
1. Passion fürs Lernen											
2. Gestaltungsziele											
3. Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen											
4. Wirkungsprinzipien											
5. Maßstab setzen											
6. Einheits-Haltung											
7. Toleranz und Offenheit											
Personalsicht											
1. Analysefähigkeit											
2. Intuition und Auffassungsgabe											
3. Einfühlungsvermögen											
4. Subtilitäten											
5. Präzision											
6. Zielorientierung											
Kompetenzen											
1. Geschäfte verstehen											
2. Kundenorientierung											
3. Proaktiver Umgang mit Konflikten											
4. Ethik und Integrität											
5. Visionen entwickeln											
6. Strategisches Handeln											
7. Substanzmanagement											
8. Qualität der Entscheidungen											
9. Planen und Organisieren											
10. Systemisches Vorgehen											
11. Kommunikation und Durchsetzungsvermögen											
12. Wertschöpfung vermitteln											
13. Politisches Geschick											
14. Konzepte und Zusammenhänge gestalten											
15. Interkulturelle Kompetenz											
16. Innovationen und Innovationsklima entwickeln											
17. Fachliche Know-how											
18. Überlebensfähigkeiten											
19. Handlungsflexibilität											
Handlungsmuster											
1. Klarer Zielvorstellungen entwickeln											
2. Informationsmanagement											
3. Wirkungsprinzipien etablieren											
4. Einmalige Handlungsweisen											
5. Die Menschen für die Absicht mobilisieren											
6. Ein Handlungskonzept aufbauen											
7. Konsequenzen klarstellen											
8. Maßnahmen Ziele vereinbaren											
9. Durch Coaching Zielumsetzung unterstützen											
10. Zielumsetzung und Entwicklung beurteilen											
11. Auswahl von Mitarbeitern											
12. Leistungserfolge Teamorientiert											

© 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.