

# TRANSFORMATION DURCH FÜHRUNGSKRÄFTE-FEEDBACK

Warum für Führungskräfte von morgen Feedback unverzichtbar ist

## Führungskräfteentwicklung hat für Unternehmen höchste Priorität.

### Die Anforderungen an Führungskräfte haben sich grundlegend gewandelt:



Für Unternehmen ist die schnelle Entwicklung von Führungskräften von enormer Wichtigkeit, stellt aber gleichzeitig auch eine der größten Herausforderungen dar:



In einer Studie von Deloitte bestätigen 80 % der Befragten, dass Führungskräfteentwicklung hohe Priorität hat (Top3).



Aber nur 41% sehen sich gut darauf vorbereitet, den heutigen Anforderungen an Führungskräfte gerecht zu werden.<sup>1</sup>

## Schlechte Führung führt zu höherer Mitarbeiterfluktuation.



Laut Deloitte steht an der Spitze der häufigsten Austrittsgründe mit 19 % die Unzufriedenheit mit der Führung.<sup>1</sup>



gaben laut Gallup an, innerhalb der vergangenen 12 Monate das derzeitige Unternehmen aufgrund des direkten Vorgesetzten zu verlassen.<sup>4</sup>



### Und Fluktuation ist teuer:

Der ungeplante Austritt eines Leistungsträgers kostet Unternehmen laut Haufe im Durchschnitt 120 % eines Jahresgehaltes.<sup>2</sup>

### Negative Auswirkungen auf Unternehmen, die Führungskräfteentwicklung vernachlässigen:

- Geringere Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung
- Niedrigeres Engagement und Mitarbeitermotivation
- Mangelnde Wettbewerbsfähigkeit
- Verminderte Produktivität und Rentabilität
- Gebremste Innovationskraft

## Gute Führung führt zu höherer Rentabilität.

### In Führungskräfteentwicklung zu investieren lohnt sich:

Eine Studie der Boston Consulting Group belegt, dass Unternehmen mit einem effektiven Führungskräfteentwicklungsprogramm wirtschaftlich erfolgreicher sind:



Sie erzielen bis zu 2,1x mehr Umsatzwachstum und eine bis zu 1,8x bessere Gewinnmarge als Unternehmen, die kein oder ein schlechtes Programm zur Führungskräfteentwicklung vorweisen.<sup>3</sup>

### Positive Effekte nachhaltiger Führungskräfteentwicklung:

- Produktivität der Mitarbeitenden steigern
- Fluktuation senken
- Führungstalente identifizieren
- Effektivität von Entwicklungsmaßnahmen steigern

## Zukunftsorientiert führen - mithilfe von Führungskräfte-Feedback

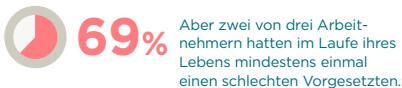
"We all need people who will give us feedback. That's how we improve"  
- Bill Gates -



### Ein wichtiger Faktor für erfolgreiche Führungskräfteentwicklung ist das Integrieren von Feedback und Führungskräftebefragungen in den Entwicklungsprozess:

Die Forschung von Smither, London & Reilly ergibt, dass die Bewertung von folgenden Gruppen einen signifikanten, positiven Einfluss auf die Leistung einer Führungskraft hat: Mitarbeitende, Vorgesetzte. Einen geringen positiven Einfluss hat die Bewertung von Kollegen.

### Feedback offenbart Entwicklungspotenziale:



### Kontinuierlicher Dialog schafft Mitarbeiterbindung:

In agilen Unternehmen weisen Mitarbeitende eine höhere emotionale Bindung auf. Das liegt unter anderem an der höheren Feedback-Frequenz.

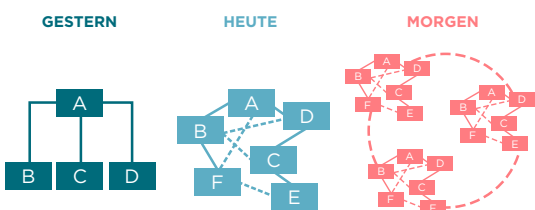


### Regelmäßiges Feedback der wichtigsten Stakeholder und die daraus gewonnenen Erkenntnisse haben einen positiven Effekt auf die Entwicklung von Führungskräften:

- Sensibilisierung und eine höhere Veränderungsbereitschaft
- Identifizierung von Stärken und verstecktem Entwicklungspotenzial
- Messbare Entwicklungsfortschritte

## Den Prozess für Führungskräfte-Feedback agil gestalten

Mit dem **digitalen Wandel** ändert sich die Rolle der Führungskraft. Die klassischen Führungsebenen weichen zunehmend **flachen Hierarchien** und agilen Strukturen mit wechselnden Verantwortlichkeiten. 360°-Feedback sollte demnach nicht nur klassischen Führungskräften, sondern allen Mitarbeitern mit Führungsverantwortung als Entwicklungsinstrument zur Verfügung stehen.



Das ist Anna. Anna ist seit kurzem Global Head of Talent Management & Organizational Development bei einem führenden Pharmaunternehmen. Anna möchte die bestehenden 360°-Feedback-Instrumente zu einem kontinuierlichen Prozess umstrukturieren, der die agilen Arbeitsweisen und Strukturen mit wechselnden Verantwortlichkeiten abbildet.

**1. Definition der Feedbackgeber** → **2. Feedback erheben** → **3. Ergebnisdiskussion und Maßnahmenmanagement**

Die Führungskräfte sollen ihre Teams selbst befragen können. Dafür müssen Anna und ihr Team zuerst die Zielgruppe definieren. Typische Gruppen von Feedbackgebern sind: Mitarbeitende, der eigene Vorgesetzte, Selbsteinschätzung, Kollegen, und ggf. externe Kunden. Idealerweise können die Feedback-Geber aus dem zentralen ERP System übernommen werden. Der Feedbacknehmende sollte jedoch Veränderungen vornehmen können.

Basierend auf ihrem Führungskompetenzmodell haben Anna und ihr Team eine Befragung mit individuell auf die Zielgruppe abgestimmten Fragen aufgesetzt. Ziel ist es Entwicklungspotenziale für moderne Führungsqualitäten aufzuzeigen. Nach der Vorbereitung durch HR, initiieren die Führungskräfte die Einladung zur Befragung. Erinnerungen und die Verarbeitung der Befragungsergebnisse laufen automatisiert mithilfe von Software-Tools ab.

Die Ergebnisse werden mithilfe von Tools den Feedbacknehmenden übersichtlich als Bericht oder Dashboard zur Verfügung gestellt. Ausgehend von den Ergebnissen können Entwicklungsmaßnahmen von Anna und ihrem Team empfohlen werden. Über die Maßnahmen kann in Kollaboration mit dem eigenen Team abgestimmt werden. Über anknüpfende Puls-Befragungen kann leicht überprüft werden, ob die Maßnahmen erfolgreich waren.

## 5 goldene Regeln für agile Führungskräftebefragungen

### EIGENVERANTWORTUNG FÖRDERN

Feedback sollte allen Mitarbeitern mit Führungsverantwortung ermöglicht werden. Sie sollten die eigene Entwicklung und somit den 360°-Feedback-Prozess eigenverantwortlich steuern können.

### FLEXIBILITÄT GEWÄHRLEISTEN

Die Anzahl und Zusammensetzung der Feedbackgeber muss flexibel wählbar sein, um sie den Organisationsstrukturen des Unternehmens anzupassen.

### ZWECK DEFINIEREN

360°-Feedback sollte vorrangig der Weiterentwicklung dienen. Eine Verknüpfung mit Vergütung oder Beförderung ist nicht immer sinnvoll und muss gut vorbereitet werden.

### WEITERENTWICKLUNG UNTERSTÜTZEN

Ein zentrales Weiterbildungsprogramm sollte Führungskräfte in ihrer Entwicklung unterstützen. Ob externes Coaching benötigt wird, sollte von Fall zu Fall entschieden werden.

### PROZESSE VEREINFACHEN

Wählen Sie einen Lösungspartner, mit einem flexiblen und leistungsfähigen Tool und Zugang zu inhaltlichen Experten. Datenschutz und Anonymität müssen gewährleistet werden können.

questback

www.questback.de

Für weitere Informationen besuchen Sie [www.questback.de](http://www.questback.de) oder folgen Sie uns auf Twitter, Facebook oder LinkedIn.

Kontaktieren Sie uns: [info@questback.de](mailto:info@questback.de)

PEOPLE MATTER. GET THEIR INSIGHT.

© 2019 Questback GmbH

#### Quellenangaben:

- 1) <https://www2.deloitte.com/ro/en/pages/human-capital/articles/2019-deloitte-global-human-capital-trends.html>
- 2) [https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/fluktuation-managen-6l-checkliste-ermittlung-der-fluktuationkosten\\_idesk\\_P142323\\_H1955689.html](https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/fluktuation-managen-6l-checkliste-ermittlung-der-fluktuationkosten_idesk_P142323_H1955689.html)
- 3) [http://image-src.bcg.com/Images/BCG\\_From\\_Capability\\_to\\_Profitability\\_Jul\\_2012\\_tcm9-103684.pdf](http://image-src.bcg.com/Images/BCG_From_Capability_to_Profitability_Jul_2012_tcm9-103684.pdf)
- 4) Gallup Engagement Index (2016,2017,2018); <https://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>