

360° Feedback

Der neuwaldegger Zugang

Selten erhalten Führungskräfte die Chance ein detailliertes Feedback zu Ihrem Führungsverhalten zu bekommen. Das 360° Feedback stellt ein Verfahren dar, in dem Führungskräfte aus mehreren Perspektiven Rückmeldung darüber erhalten, wie ihr Führungsverhalten wahrgenommen wird und wie sie sich selbst im Vergleich dazu einschätzen. Es ermöglicht die Ableitung von konkreten Entwicklungsschritten und die Reflexion des eigenen Führungsverhaltens.

Die Beratergruppe Neuwaldegg begleitet Unternehmen bei der Implementierung und Durchführung von 360° Feedbackprozessen. Dabei leiten wir aus den Unternehmensleitbildern und Führungsgrundsätzen unternehmens- bzw. tätigkeitsspezifisch relevante Verhaltensanforderungen ab. So kann sichergestellt werden, dass

- › der Prozess auf die Bedürfnisse und Zielsetzungen des Unternehmens abgestimmt wird,
- › Führungsgrundsätze im Unternehmen verankert werden,
- › die sprachliche Formulierung der Fragen zielgruppengerecht gestaltet wird,
- › eine größtmögliche Akzeptanz bei allen Beteiligten sichergestellt wird.

Eine individuelle und differenzierte Stärken-Schwächen-Analyse unterstützt Ihre Führungskräfte darin, ihr Führungsverhalten zu reflektieren und konkrete Weiterentwicklungsschritte zu setzen.

Ein Gruppenprofil verdeutlicht kollektive Stärken und Entwicklungsfelder und ermöglicht die Ableitung von Personalentwicklungsmaßnahmen.

Als externe Unternehmensberater garantieren wir Ihnen die anonyme und vertrauliche Auswertung der Daten aller Beteiligten.

Lesen Sie mehr in den beigefügten Dokumenten

- › komprimierte Leistungsbeschreibung
- › Projektreferenz Caritas Sozialis

Wir freuen uns über Ihre Kontaktaufnahme:



Mag. Heinz Jarmai - Bereichsverantwortlicher Diagnose & Evaluation
heinz.jarmai@neuwaldegg.at



Mag. Elisabeth Dudak - Diagnose & Evaluation
elisabeth.dudak@neuwaldegg.at



Mag. Elisabeth Erasim – Diagnose & Evaluation
elisabeth.erasim@neuwaldegg.at

360° Feedback

Selten erhalten Führungskräfte die Chance ein detailliertes Feedback zu Ihrem Führungsverhalten zu bekommen. Das 360° Feedback stellt ein Verfahren dar, in dem Führungskräfte aus mehreren Perspektiven Rückmeldung darüber erhalten, wie ihr Führungsverhalten wahrgenommen wird und wie sie sich selbst im Vergleich dazu einschätzen. Es ermöglicht die Ableitung von konkreten Entwicklungsschritten und die Reflexion des eigenen Führungsverhaltens.

Funktionen für die Person:

- Selbstreflexion des eigenen Führungsverhaltens
- Persönliche Stärken-Schwächen Analyse
- Ableitung konkreter persönlicher Entwicklungsschritte

Funktionen für das Unternehmen:

- Stärkung der unternehmensinternen Feedbackkultur
- Verankerung der Unternehmensleitbilder und Führungsgrundsätze
- Unterstützung der Personalentwicklung

Unsere Vorgehensweise bei der Implementierung eines 360° Feedbacks:

1) Design des Prozesses

Klärung der **Ziele** und Festlegung des Ablaufs

2) Auswahl bzw. Entwicklung des Fragebogens

Einsatz eines **standardisierten Fragebogens**
oder

Einsatz eines **maßgeschneiderten Fragebogens**

- Ableitung der Verhaltensweisen aus dem Unternehmensleitbild bzw. den Führungsleitlinien
- Abstimmung mit dem Auftraggeber
- Programmierung der Fragen

3-6 Wochen

• Design & Auswahl
bzw. Entwicklung



3) Anwendung und Prozessbegleitung

- **Information und Kommunikation** an alle Beteiligten (Kick-off, Informationsschreiben)
- **Nominierung der Feedbackgeber**
- Versenden der Einladungen mit Log-In zum **Online-Fragebogen**
- **Persönliche Betreuung** während der Durchführung
- Versenden von **Erinnerungsschreiben**
- Beobachtung von **Rücklaufquoten** und kontinuierliche Kommunikation mit dem Auftraggeber
- Erstellen der **persönlichen Feedbackberichte**

6-10 Wochen

• Anwendung &
Prozessbegleitung

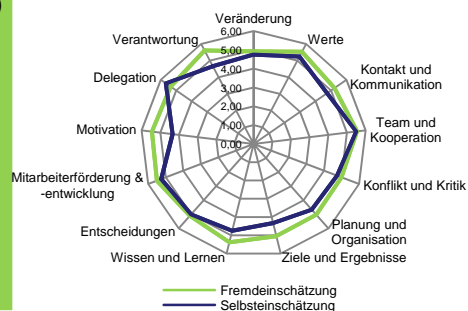


4) Ergebnismrückmeldung

- **Individuelle Auswertungsgespräche** (ca. 1,5 Stunden)
 - Gegenüberstellung Selbst- und Fremdbild
 - Individuelle Stärken und Entwicklungsfelder
 - Gemeinsame Interpretation der Ergebnisse
 - Ableitung konkreter Entwicklungsschritte
- **Abschlussworkshop mit kollektiven Ergebnissen**
 - Individuelle Stärken und Entwicklungsfelder
 - Was wollen wir bewahren?
 - Woran wollen wir arbeiten?

2-4 Wochen

• Ergebnis
Rückmeldung



referenzprojekt

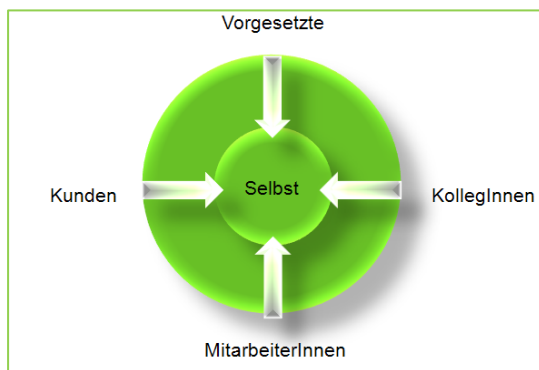
Caritas Socialis

Autoren: Michael Patak, Nora Znojensky, Elisabeth Dudak
September 2008 bis Jänner 2009

Wer ist der Kunde?

Die Caritas Socialis (CS) ist eine Non-Profit Organisation, die Menschen am Beginn und am Lebensende unterstützt und begleitet. Zu den Angeboten zählen stationäre Lang- und Kurzzeitpflege, das CS Hospiz Rennweg, Tageszentren und die Dienste der CS Betreuung zu Hause. Bekannt ist die CS vor allem durch ihre Betreuungseinrichtungen für an Alzheimer und Demenz bzw. an Multiple Sklerose erkrankten Menschen. Weiters betreibt die CS Kindergärten, Hilfs- und Beratungseinrichtungen, sowie ein Wohnheim für Mütter und Kinder. Rund 700 MitarbeiterInnen und Schwestern arbeiten mit rund 150 Ehrenamtlichen und 400 PraktikantInnen im Jahresdurchschnitt zusammen.

1919 von Hildegard Burjan als geistliche Schwesterngemeinschaft gegründet, gliedert sich die CS heute in Einrichtungen, die in GmbHs organisiert sind, welche alle 2003 in die gemeinnützige Privatstiftung Caritas Socialis eingebracht wurden.



Was ist das Projekt?

Für alle leitenden Führungskräfte wurde ein 360° Feedback implementiert, mit der Zielsetzung, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren und den Grundstein für eine

Stärkung der unternehmensinternen Feedbackkultur zu setzen.

Im 360° Feedback erhalten Führungskräfte aus mehreren Perspektiven Rückmeldung zu ihrem Führungsverhalten. Dieser Fremdeinschätzung wird eine Selbsteinschätzung der Führungskraft gegenübergestellt und gibt so Aufschluss über Abweichungen und Übereinstimmungen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung.

Was ist unsere Rolle als Berater / Beraterin?

Was hat mein / unser Einsatz gebracht?

Basierend auf den Führungsleitlinien der Caritas Socialis haben wir ein maßgeschneidertes 360° Feedback entwickelt und durchgeführt. Anhand dieser Vorgehensweise konnte sichergestellt werden, dass die Führungskräfte zu jenen Verhaltensanforderungen Rückmeldung erhalten, die für ihre Führungspraxis auch tatsächlich relevant sind.

In persönlichen Rückmeldegesprächen wurden die individuellen 360° Feedback-Ergebnisse basierend auf einer umfassenden und differenzierten Stärken/Schwächen Analyse reflektiert und konkrete Handlungsfelder erarbeitet.

In einem gemeinsamen Workshop mit allen teilnehmenden Führungskräften wurden kollektive Ergebnisse diskutiert. Dadurch konnte einerseits auf bereits vorhandene Stärken („was möchten wir bewahren?“) und andererseits auf Handlungsfelder für ein gemeinsames Weiterentwickeln („woran möchten wir arbeiten?“) fokussiert werden.

Als externe Unternehmensberater gewährleisten wir die Anonymität und die vertrauliche Handhabung sämtlicher Feedbackergebnisse.

"Die Einführung eines maßgeschneiderten 360° Feedbacks hat die unternehmensinterne Führungswahrnehmung verbessert. Unsere Führungskräfte haben durch das Feedback viel Wertschätzung erfahren und konnten durch die individuellen als auch kollektiven Ergebnisse konkrete Handlungsfelder zur Verbesserung ableiten."

Mag. Robert Oberndorfer, MBA, Geschäftsführer Caritas Socialis