

Selbstreflektiert, authentisch, souverän –  
gute Führungskräfte machen den Unterschied.

Doch nur wer seine Wirkung auf andere kennt,  
führt andere auch langfristig erfolgreich.

## » Die Herausforderung

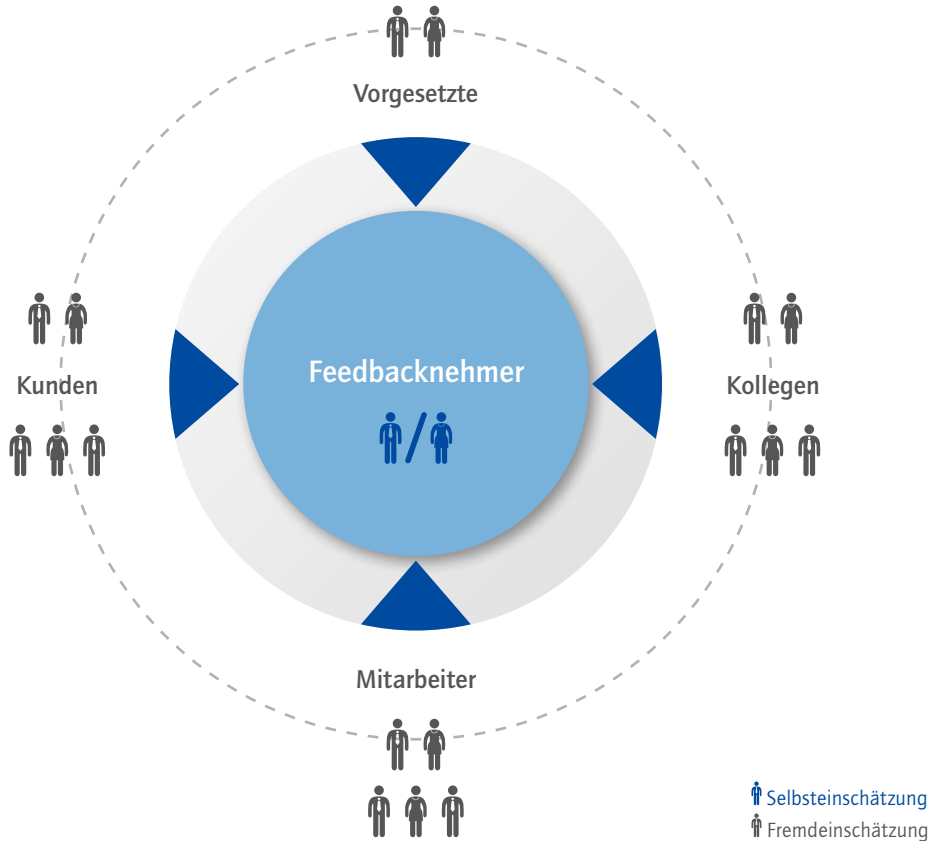
### Warum Führungsqualität so wichtig ist

Neue Technologien, zunehmende Internationalisierung und hoher Wettbewerbsdruck sind einige der vielfältigen Herausforderungen, mit denen sich Unternehmen konfrontiert sehen. Nur wenn Firmen sich ständig selbst hinterfragen, können sie nachhaltig am Markt bestehen: Wie zukunftsfähig ist unsere Strategie? Wie stellen wir unsere Kunden auch morgen noch zufrieden? Arbeiten in unserem Unternehmen die Personen, die wir zur Erreichung der Unternehmensziele benötigen? Welche Kompetenzen sind hierbei erfolgskritisch? Und über welche Erfahrungen und Fähigkeiten müssen wir und unsere Führungskräfte konkret verfügen, um die vielfältigen Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen?

Insbesondere die Frage nach der Führungsqualität beschäftigt immer mehr Organisationen. Und das zu Recht: Denn gute Führung ist ein wichtiger Hebel für den wirtschaftlichen Erfolg! Ob in der Rolle als Manager und Entscheider, der das Geschäft führt, oder als Coach und Treiber für Veränderung, der Mitarbeiter motiviert und inspiriert – gute Führungskräfte machen den Unterschied.

Unternehmen benötigen Transparenz über die Kompetenzen ihrer Führungskräfte. Denn nur wenn die Stärken und Entwicklungsfelder der Führungskräfte bekannt sind, können daran anknüpfend gezielt Weiterentwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden. Diese Transparenz ist jedoch auch für die Führungskräfte selbst von entscheidender Bedeutung. Denn: „Selbsterkenntnis ist der erste Schritt zur Besserung.“ Nur wer seine eigenen Stärken und Entwicklungsfelder kennt, kann auch an diesen arbeiten.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.



## » Die Lösung

### 360°-Feedback als Anstoß zur Weiterentwicklung

Genau hier setzt das 360°-Feedback an. Im 360°-Feedbackverfahren werden die Kompetenzen Ihrer Führungskräfte aus unterschiedlichen Perspektiven bewertet. Neben der Selbsteinschätzung der Führungskraft geben beispielweise Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und Kunden ihr Feedback zu den Führungs- und Managementkompetenzen einer Person.

Durch die Berücksichtigung mehrerer Perspektiven liefert das 360°-Feedback eine differenzierte Einschätzung der beurteilten Kompetenzen. Grundvoraussetzung ist ein offenes und ehrliches Feedback, unterstützt durch einen vertrauensvollen, anonymen Feedbackprozess.

Die Ergebnismeldung aus dem 360°-Feedback gibt der Führungskraft die Chance, ihre eigene Wahrnehmung mit der Einschätzung anderer zu ihrem Führungsverhalten abzugleichen. Es werden also nicht nur individuelle Stärken und Entwicklungsfelder aufgezeigt, sondern gleichzeitig unterschiedliche Erwartungshaltungen von unterschiedlichen Feedbackgebern, wie Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern und Kunden, ersichtlich. Dies wiederum bietet eine gute Anregung zur Selbstreflexion und ist Ausgangsbasis für die Ableitung von persönlichen Entwicklungsmaßnahmen.

Durch die Methode des 360°-Feedbacks wird in Ihrer Organisation ein Entwicklungsprozess in Gang gesetzt, an dem alle relevanten Personen beteiligt sind und der eine aktive Feedbackkultur unmittelbar unterstützt.



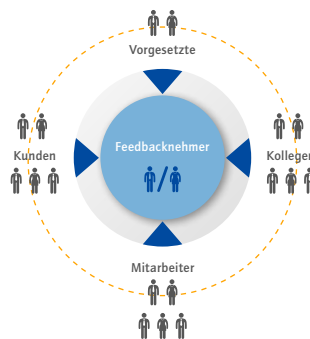
## » Die Vorteile

### Von den Vorteilen des 360°-Feedbacks profitieren

Von einem 360°-Feedback profitieren die Organisation, Feedbacknehmer und Feedbackgeber gleichermaßen.

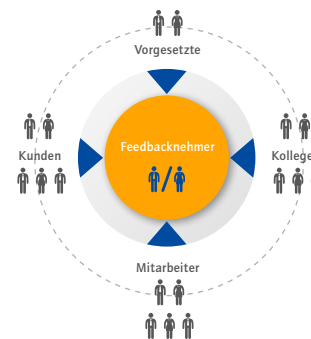
Abbildung 2: Vorteile 360°-Feedback

#### Für die Organisation insgesamt



- » Bindung von Mitarbeitern und Führungskräften an das Unternehmen stärken
- » Offene Feedbackkultur etablieren
- » Arbeitgeberattraktivität erhöhen
- » Führungskräfteentwicklung professionalisieren und Führungsqualität verbessern
- » Kundenbeziehungen intensivieren

#### Für die Feedbacknehmer



- » Selbstreflexionsfähigkeit fördern
- » Eigene Stärken und Entwicklungsfelder erkennen
- » Selbst- und Fremdwahrnehmung abgleichen
- » Eigene Rolle als Führungskraft reflektieren
- » Persönliche Entwicklungsmaßnahmen ableiten

#### Für die Feedbackgeber



- » Anonymes und strukturiertes Feedback geben
- » Einbindung und Wertschätzung erleben
- » Einblicke in Anforderungen an eine Führungsrolle erhalten
- » Von der Entwicklung der Führungskraft profitieren
- » Stärkere Bindung an die Führungskraft wahrnehmen



## » Der Feedbackprozess

### Das Kienbaum 360°-Feedback im Überblick

Das Kienbaum 360°-Feedback ist gekennzeichnet durch die professionelle Begleitung des gesamten Beurteilungsprozesses, zeichnet sich jedoch vor allem durch die Gewährleistung von langjähriger, fundierter HR-Expertise aus, die wir zu jedem Zeitpunkt des gemeinsamen Beratungsprojektes einfließen lassen. Die Weiterentwicklung sowohl der Organisation als auch der Menschen, die in ihr arbeiten, steht im Zentrum unseres Handelns.

Selbstverständlich zählen hierzu die einwandfreie technische Umsetzung des Prozesses sowie die Begleitung der Kommunikation zur Steuerung des gesamten Befragungszeitraumes selbst, Einladungs- und Erinnerungsschreiben ebenso wie ein Helpdesk mit zuverlässiger Reaktionszeit. Während des gesamten 360°-Feedbackverfahrens steht Ihnen neben einem übergeordneten Projektansprechpartner einer unserer Spezialisten für Befragungen zur Verfügung.

Darüber hinaus unterstützen wir die Kommunikation zur Einführung und Verankerung des 360°-Feedbacks in Ihrem Unternehmen. Die frühzeitige Einbindung des Managements und aller Beteiligten, die Befähigung von Feedbacknehmer (Führungskraft) und Feedbackgebern (Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter, Kunden) sowie die transparente Kommunikation zu jedem Zeitpunkt des 360°-Feedbackprozesses sichern das Verständnis und fördern die Akzeptanz des Instruments auf allen Ebenen und erhöhen somit die Bereitschaft zur Teilnahme. Wir stellen erprobte Kommunikationsmaterialien zur Verfügung und stehen Ihnen bei der Information zum Feedbackverfahren im Rahmen von Management-Meetings und Führungskräfte-Tagungen zur Seite.



## » Unsere Herangehensweise

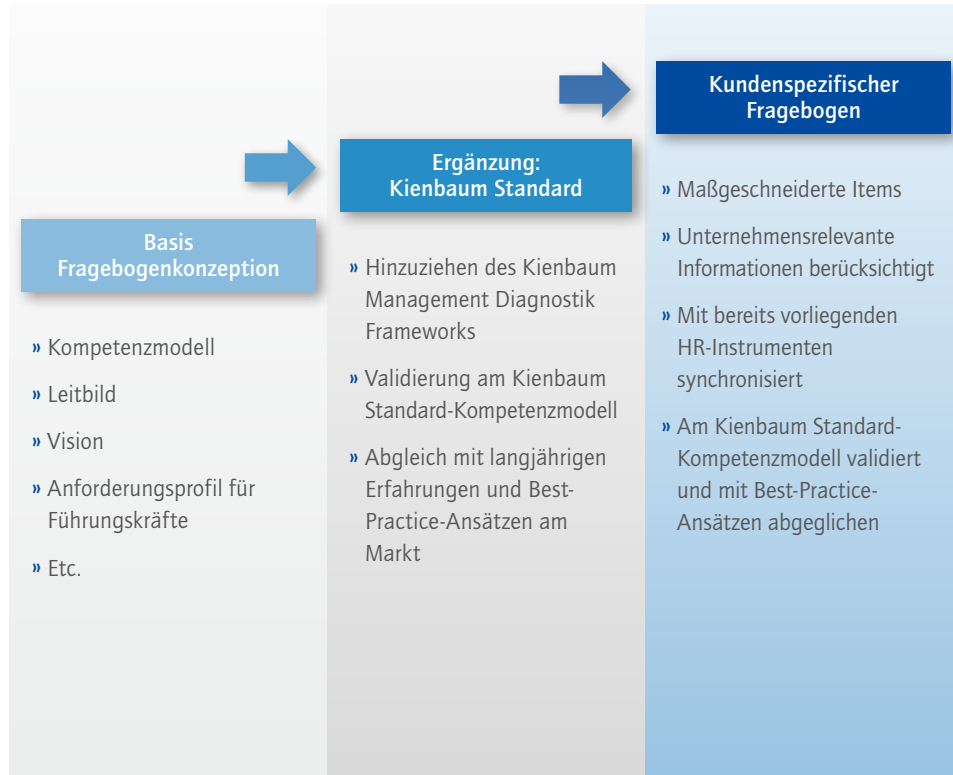
### Was Exzellenz in Führung ausmacht

Bei unserer konzeptionellen Herangehensweise unterscheiden wir zwei wesentliche Durchführungsoptionen eines 360°-Feedbacks: die standardisierte und effiziente Variante unseres Kienbaum 360°-Feedbacks und die Konzeption eines maßgeschneiderten, unternehmensspezifischen 360°-Feedbacks.

Beiden Herangehensweisen vorangestellt sind die Fragen: Was macht Exzellenz in Führung aus? In Bezug auf welche Kompetenzen unterscheiden sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Führungskräften? Und was genau muss eine gute Führungskraft mitbringen, um den vielfältigen Herausforderungen gewachsen zu sein und den steigenden Anforderungen gerecht zu werden?

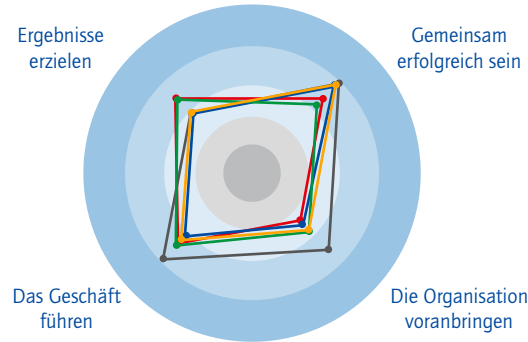
Antworten auf diese Fragen liefern wir mit unserem Kienbaum-Kompetenzmodell, das durch das Kienbaum Institut für Management Diagnostik (KIMD) entwickelt wurde und die relevanten Führungs- und Managementkompetenzen aus der gelebten Praxis und auf der Basis theoretischer Grundlagen vereint. Hier verbinden wir unsere diagnostische Exzellenz mit langjähriger Erfahrung in der Unternehmenswelt.

Darauf basiert unser Kienbaum 360°-Feedback. Es bietet eine diagnostisch valide, an wissenschaftlichen Kriterien orientierte und auf langjähriger Praxiserfahrung fundierte Durchführung eines 360°-Feedbacks.



Ziehen Sie eine speziell auf Ihr Unternehmen ausgerichtete Befragung vor, unterstützen wir Sie gern bei der Konzeption eines maßgeschneiderten 360°-Feedbacks. Auf Basis einer vorgeschalteten Anforderungsanalyse berücksichtigen wir im Rahmen der anschließenden Konzeption der Befragung alle relevanten Informationen wie Führungsleitlinien, Kompetenzmodell etc.. Das Kienbaum Standard-Kompetenzmodell ziehen wir zur Validierung und möglicherweise Ergänzung des Fragebogens zusätzlich heran. Eine enge Verzahnung mit bereits vorhandenen HR-Instrumenten, wie Personalentwicklungsmaßnahmen, Beurteilungsprozessen etc., wird sichergestellt.

Netzdiagramm: Ergebnis auf Ebene der vier Kompetenzfelder zusammengefasst pro Feedbackgruppe



- Selbst
  - Vorgesetzte
  - Kollegen
  - Mitarbeiter
  - Kunden
- 
- 1 = sehr schwach ausgeprägt
  - 2 = eher schwach ausgeprägt
  - 3 = angemessen ausgeprägt
  - 4 = eher stark ausgeprägt
  - 5 = sehr stark ausgeprägt

Ergebnis auf Ebene aller Kompetenzdimensionen zusammengefasst pro Feedbackgruppe

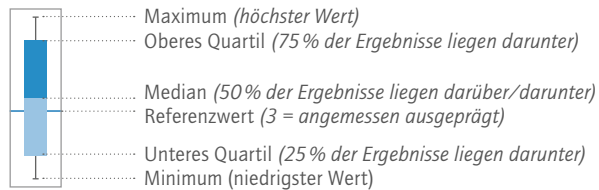
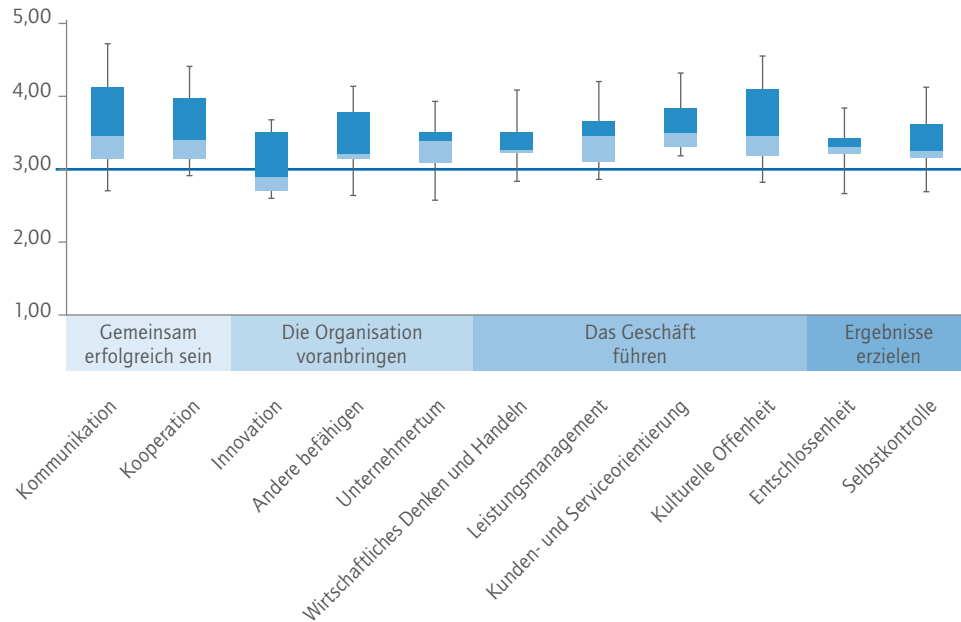
		1	2	3	4	5
Gemeinsam erfolgreich sein	Kommunikation					
	Kooperation					
Die Organisation voranbringen	Innovation					
	Andere befähigen					
	Unternehmertum					
Das Geschäft führen	Wirtschaftliches Denken und Handeln					
	Leistungsmanagement					
	Kunden- und Serviceorientierung					
	Kulturelle Offenheit					
Ergebnisse erzielen	Entschlossenheit					
	Selbstkontrolle					

## » Die Ergebnisse

### Differenzierte und nutzerfreundliche Auswertungslogiken

Sie haben ein 360°-Feedback durchgeführt. Wie sehen nun die Ergebnisse aus? Eine aus unserer Sicht wichtige Feststellung vorneweg: Der Erfolg eines 360°-Feedbacks wird daran gemessen, inwiefern die Ergebnisse zu spürbaren Veränderungen im Unternehmen führen. Wir verstehen die Ergebnisberichte des Feedbackverfahrens deswegen nicht als Endergebnis, sondern als wichtigen Startpunkt für die Ableitung individueller sowie gesamtunternehmerischer Entwicklungsmaßnahmen. Bei der Ausgestaltung orientieren wir uns an den folgenden Prinzipien:

- » **Zielgruppenorientierte Aufbereitung** – Wir passen unsere Berichte an den sprachlichen und kulturellen Kontext Ihres Unternehmens an.
- » **Keep it simple** – Unsere Berichte übersetzen komplexe Daten in verständliche Botschaften und erlauben die zielführende Auseinandersetzung mit den Ergebnissen.
- » **Vermittlung des vollständigen Bildes** – Auf Basis unserer Erfahrungen im Bereich User-Experience-Design gestalten wir Berichte, die alle relevanten Informationen in einer kompakten und prägnanten Weise vermitteln.
- » **Befähigung des Nachfolgeprozesses** – Unsere Berichte liefern Informationen zu den Stärken und Entwicklungsfeldern Ihrer Führungskräfte und somit zu prioritären individuellen sowie in aggregierter Form auch gesamtunternehmerischen Handlungsfeldern. Der Bericht eines 360°-Feedbacks ist somit entscheidender Ausgangspunkt für die Ableitung strukturierter Interventionen.



Bei Teilnahme mehrerer Feedbacknehmer empfehlen wir grundsätzlich die Erstellung eines aggregierten Gesamtergebnisberichts, der Aufschluss über kollektive Stärken und Entwicklungsfelder der Führungsmannschaft gibt und als Handlungsempfehlung für eine übergeordnete, strategische Personalentwicklung dienen kann. Es besteht auch die Option, ein Benchmarking kollektiver Stärken und Entwicklungsfelder mit anderen Unternehmensbereichen durchzuführen. Insbesondere eine aggregierte Auswertung des 360°-Feedbacks liefert für die Entscheider einer Organisation wertvolle Hinweise und gibt Antworten auf die Fragen: Wie gut stimmen die Kompetenzen unserer Führungsmannschaft mit unseren Anforderungen überein? An welchen Stellhebeln müssen wir ansetzen, um auch in Zukunft leistungsfähige Führungskräfte zu haben, die für aktuelle und kommende Herausforderungen gut gewappnet sind?

Strukturierter Interventionsbedarf wird deutlich und Maßnahmen können gezielt und aus einer gesamtunternehmerischen Perspektive heraus implementiert werden.





## » Die abgeleiteten Maßnahmen

19

### **Nutzen Sie die Ergebnisse des 360°-Feedbacks, um Ihre Führungsmannschaft zu entwickeln**

Kernelement und wesentlicher Hebel für Veränderungen im Unternehmen ist der Nachfolgeprozess eines 360°-Feedbacks. Entscheidend ist es, was Ihre Führungskräfte und Sie als Unternehmen mit und aus den Ergebnissen machen! Denn nicht allein das Wissen um Stärken und Entwicklungsfelder in Bezug auf Führungs- und Managementkompetenzen macht den Unterschied. Besser wird Ihre Führungsmannschaft erst dann, wenn Sie systematisch individuelle und kollektive Interventionen ableiten und konsequent umsetzen.

Zur Sicherstellung einer nachhaltigen Sensibilisierung und Ableitung konkreter, individueller Entwicklungsmaßnahmen ist die Durchführung von persönlichen Auswertungsgesprächen, in denen die Ergebnisse gemeinsam mit einem erfahrenen Kienbaum-Coach diskutiert und analysiert werden, obligatorischer Bestandteil im Kienbaum 360°-Feedback. Die Diskussion der aggregierten Ergebnisse mit Projektverantwortlichen und Entscheidern Ihres Unternehmens ermöglicht wiederum die Ableitung kollektiver Maßnahmen. Mit der Umsetzung zielgerichteter, systematischer Personalentwicklungsmaßnahmen sichern Sie nachhaltig die Entwicklung Ihrer Führungskräfte und damit die Steigerung der Führungsqualität.



## » Gründe für Kienbaum

21

### Kienbaum als Partner bei der Begleitung Ihres 360°-Feedbacks

Mit unserer Expertise im Bereich People und Organization und dem integrierten Branchen-Know-how gehen wir optimal auf Ihre Bedürfnisse ein.

- » Mehr als 25 Jahre Erfahrung in eignungsdiagnostischen Projekten
- » Sicherstellen eines gewinnbringenden Innovationstransfers zwischen Wissenschaft und Praxis durch das Kienbaum Institut für Management Diagnostik (KIMD) und das Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation
- » Orientierung an international gültigen Standards wie DIN 33430 („Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“) und ISO 10667 („Assessment service delivery – Procedures and methods to assess people in work and organizational settings“)
- » Verzahnung der Ergebnisse des 360°-Feedbacks mit nachhaltigen Personalentwicklungskonzepten
- » Begleitung der Ergebnisreflexion durch erfahrene, zertifizierte Kienbaum-Coaches
- » Lieferfähig sowohl in Bezug auf individuelle Einzel-Feedbackprozesse bis hin zu internationalen Großprojekten mit mehreren hundert Feedbacknehmern mit unterschiedlichen Landessprachen
- » Gewährleistung von Anonymität und Vertraulichkeit über den gesamten 360°-Feedbackprozess hinweg
- » Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen zur Datenverarbeitung gemäß Bundesdatenschutzrecht (Kienbaum-eigene Server in Deutschland)



## » Kontakt

Kienbaum Consultants International GmbH  
Team 360°-Feedback  
Speditionstraße 21  
40221 Düsseldorf  
360feedback@kienbaum.de

[www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)