

Befragungen bewegen Menschen und Systeme

Mit Befragungen Impulse setzen

Dem Kunden wirklich zuhören

Recruiting 2018

360°-Feedback... aber richtig!

Leadership Excellence entwickeln

Praxisbeispiel: Mitarbeiterbefragung





Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser!

Daten gelten als das Gold des digitalen Zeitalters. Es bieten sich nun neue Chancen – und auch eine neue Verantwortung – im Umgang mit Daten von Kunden und auch von Mitarbeiterinnen. Mit allen bekannten Schattenseiten rund um das Thema Datenschutz beziehungsweise -missbrauch hat die Digitalisierung dazu geführt, dass Organisationen aller Größen und Branchen verstärkt fakten- und evidenzbasiert arbeiten. Wo früher Intuition und Bauchgefühl sowie praktische Erfahrung wichtigste Grundlagen für Managemententscheidungen waren, werden diese Pfeiler heute zusätzlich durch Datenanalysen aus verschiedenen Quellen ergänzt, in Teilen sogar durch diese ersetzt. Das gilt zunehmend nicht nur für traditionell zahlenfokussierte Felder wie Pricing oder Marketing und prädestinierte Branchen wie Versicherungen, Banken und Finance. In den letzten Jahren wird auch in vermeintlich weichen Feldern wie Organisations- und Personalentwicklung verstärkt evidenzbasiert gearbeitet. Als besonders relevante Methoden haben sich hier etwa Kunden- und Mitarbeiterbefragungen, 360°-Feedbacks aber auch diagnostische Verfahren für Personalauswahl und Laufbahntscheidungen etabliert.

In dieser Ausgabe der Trigon Themen möchten wir die Möglichkeiten, aber auch die Grenzen von Befragungen und evidenzbasiertem Arbeiten in der Personal- und Organisationsentwicklung beleuchten.

Wichtige Kompetenzen sind aus unserer Erfahrung dabei insbesondere Kritikfähigkeit und das Einbeziehen wissenschaftlicher Erkenntnisse anstelle sturer Datenhörigkeit. Essentiell ist also, dass das faktenbasierte Arbeiten nicht das logische Denken und den Erfahrungsschatz der Akteure ersetzen, sondern eine ergänzende Erkenntnisquelle liefern soll. Der alle Fragen beantwortende Algorithmus ist – zum Glück – noch nicht gefunden worden. Aus unterschiedlichen Perspektiven wird die Frage gestellt, wie die vorgestellten Instrumente verantwortungsvoll, effektiv und kraftvoll eingesetzt werden können. Besonders wichtig ist uns dabei, nicht nur auf einer theoretischen Ebene zu bleiben, sondern mit praktischen Kundenbeispielen den Nutzen der Ansätze aufzuzeigen.

Viel Spaß beim Lesen und spannende Einsichten wünschen Ihnen Oliver Haas und Nina Weiss-Moser. 

Mit Befragungen Organisationen evidenzbasiert entwickeln	03
Dem Kunden wirklich zuhören	05
Recruiting 2018	07
360°-Feedback... aber richtig!	09
Leadership Excellence entwickeln	11
Praxisbeispiel: Mitarbeiterbefragung	13

x-beliebig	14
Literaturtipp	14
Glasls Glosse	15
Cartoon	15
Trigon-Angebote	16

Bei Mitarbeiter- und Kundenbefragungen besteht die Gefahr, dass sie auf Datenfriedhöfen landen oder mehr Schaden als Nutzen anrichten. Richtig gemacht, können sie hingegen wichtige Impulse für die Entwicklung von Unternehmen und Menschen setzen.



M. Weiss

Mario Weiss

Mit Befragungen Organisationen evidenzbasiert entwickeln

Gut eingebettete Befragungen unterstützen das Lernen in der Organisation, fördern Selbstverantwortung und schaffen evidenzbasierte Grundlagen für Managemententscheidungen. Besonders in Flächenorganisationen mit vielen Filialen kann dieses Instrument hilfreich dabei sein, den einzelnen Einheiten Impulse für ihre Weiterentwicklung zu geben. Wirkungsvoll und nachhaltig werden Befragungen erst, wenn diese gut mit dem bestehenden Managementsystem und der Linienorganisation verbunden sind.

Wenn man Befragungen als Intervention in ein soziales System versteht, dann ist das Instrument von Beginn an so zu konzipieren, dass es diesem Anspruch auch gerecht werden kann. Das bedeutet, es braucht

- ein Befragungsdesign, das zum Unternehmen passt,
- Fragen, die die befragten Stakeholder (Kundinnen, Mitarbeiter etc.) emotional und sprachlich ansprechen,
- keine Angst im Management vor kritischen Ergebnissen und
- einen professionell gestalteten Prozess im Umgang mit den Ergebnissen.

Lernende Organisation fördern

Kunden- und Mitarbeiterbefragungen führen dann zu Lernprozessen, wenn die Ergebnisse für die Betroffenen relevant und konkret sind. Das ist der Fall, wenn die Ergebnisse unmittelbar ein Feedback zum eigenen Verhalten bzw. zur Situation im engeren Umfeld geben. Für uns bedeutet das, dass wir die Ergebnisse so weit als möglich auf kleine Einheiten herunterbrechen. So erhält bei unseren Befragungen in der Regel jedes Team, das eine bestimmte Anzahl von Mitarbeitenden überschreitet, ein eigenständiges Ergebnis. Wenn es dann noch Benchmarks gibt, in welchem Kontext die

eigenen Werte zu interpretieren sind – das heißt wie die Vergleichswerte in der eigenen Organisation aussehen – dann ist das oft ein Anstoß zu sehr konkreten, themenbezogenen Lern- und Veränderungsprozessen.

Flächenorganisationen entwickeln

Besonders wirkungsvoll erweisen sich Befragungen in größeren dezentralen Organisationen mit vielen Filialen. Sie können schnell und flächendeckend auch in großen und geografisch distanzierten Organisationen durchgeführt werden. Jedes Team und jede Filiale erhält das eigene Ergebnis, verglichen mit den internen Benchmarkdaten. Durch das Rückspielen dieser Ergebnisse und einer gut abgesicherten Evidenz – das heißt einer objektiven Vergleichbarkeit mit anderen Filialen und den Gesamtergebnissen – werden in jeder kleinen Einheit Impulse ausgelöst. Ergebnisse sind beispielsweise: „Wir informieren nicht ausreichend.“ – „Wir gestalten die bereichsübergreifende Zusammenarbeit besser als andere.“ – „Im Bereich von A und B zeigen sich Konflikte, die wir bearbeiten sollten.“ Diese Impulse steuern wir mit Workshops und Besprechungen zu den Ergebnissen. Gelingt dieser Ansatz, so ist dies eine äußerst kostengünstige und wirkungsvolle Entwicklungsmaßnahme für Organisationen in der Fläche.

Selbstorganisation unterstützen

Ein großes Anliegen ist die selbstorganisierte Bearbeitung der Ergebnisse durch die Teams. Als Selbstorganisation bezeichnen wir Prozesse und Strukturen, bei denen Mitglieder des Systems – also beispielsweise eines Teams – ihre Aufgaben und Themen alleine lösen. Das geschieht, wenn die Aufgabe ohne erkennbare äußere Einflüsse von Vorgesetzten oder Beratern gut bewältigt werden kann. Die Voraussetzung für selbstorganisiertes

Selbstorganisierte Entwicklung

Impulse in Flächenorganisationen setzen

Voraussetzungen
für selbst-
organisiertes
Arbeiten schaffen

Arbeiten mit Befragungsergebnissen ist, dass die eingesetzten Instrumente einfach gehalten werden und die Ergebnisdarstellung klar und unmissverständlich erfolgt.

Steuerungssysteme

Das Management kann in seiner Entscheidungsfindung mit systematisch erhobenen Daten und gut aufbereiteten Ergebnissen unterstützt werden. Das Einbinden von Befragungsergebnissen in die Management- und Steuerungssysteme ist heute Stand der Technik. So werden Ergebnisse von Kunden- und Mitarbeiterbefragungen mit Kennzahlensystemen verlinkt und in Zielvereinbarungssysteme integriert. Entscheidend ist, dass Befragungen nicht als singuläre Projekte verstanden werden, sondern als Teil der Linienorganisation mit ihren bestehenden Systemen.

Exkurs: Evidenzbasiertes Arbeiten

Wie oft erleben wir, dass wichtige Entscheidungen auf Basis von Vermutungen, einzelnen Geschichten, Vorurteilen oder subjektiven Theorien getroffen werden! Wenn Manager davon überzeugt sind, dass ihre persönlichen Erfahrungen oder ihre subjektive Theorie die wichtigste Grundlage für Entscheidungen bilden, wird es problematisch. Wenn Beraterinnen eher von ihrer Philosophie missionarisch angeleitet sind als auf die Situation in der jeweiligen Organisation zu sehen, ist das mitunter sogar gefährlich.

Evidenzbasiertes Management (EbM) kommt aus dem Englischen (*evidence* = Beweis, Anzeichen,

Beleg). Es ist also die beweisgestützte Unternehmensführung, wonach Managemententscheidungen durch expliziten Gebrauch bestmöglicher wissenschaftlicher Methoden und Befunde getroffen werden. In der Medizin ist evidenzbasiertes Arbeiten die Grundlage und bedeutet die Integration von individueller klinischer Expertise mit der bestmöglich verfügbaren externen Evidenz aus systematischer Forschung.

Evidenzbasiertes Management bedeutet, zumindest folgende Prinzipien zu beachten:

1. Die aktuelle wissenschaftliche Literatur im entsprechenden Feld im Blick zu haben und als eine Grundlage für Entscheidungen heranzuziehen.
2. Das eigene Handeln offen und kritisch zu evaluieren und die Erkenntnisse in Lernfortschritte umzusetzen.
3. Unterschiedliche Perspektiven und Meinungen zu Themen einzuholen, bevor Entscheidungen getroffen werden.

Um insbesondere das dritte Prinzip evidenzbasiereten Managements zu erfüllen, sind Mitarbeiter- und Kundenbefragungen gut geeignete Instrumente. Durch Befragungen kann ein Manager auf systematisch erhobene Daten über die Erfahrungen, Einstellungen und Meinungen der Mitarbeiter zu Themen der Unternehmensentwicklung zurückgreifen. Professionell durchgeführte Befragungen erlauben dabei evidenzbasiertes Arbeiten und Steuerung bis in jede einzelne Filiale oder Abteilung. 

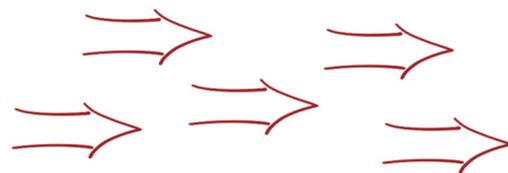
Evidenzbasiertes
Management
durch
Befragungen

Wissenschaftliche Erkenntnisse

Modelle, Konzepte, Erkenntnisse aus Befragungen

 Wissen zur Verfügung haben
und einsetzen können

Veränderungs- prozesse gestalten



 Wahrnehmen, sehen, hören,
in der Welt stehen

Individuelle Expertise

reflektierte Erfahrungen, Intuition

© Mario Weiss

Grafik: Inputs für Prozesse der Unternehmensentwicklung

Die Firma ENGEL aus Oberösterreich ist Weltmarktführer bei Spritzgießmaschinen. Zuletzt führte man erstmals eine globale Kundenbefragung durch. Ein Interview über Beweggründe und Implikationen.



O. Haas

Oliver Haas im Gespräch mit Martin Streicher

Dem Kunden wirklich zuhören

Globale Kundenbefragung bei ENGEL

Martin Streicher ist *Vice President Global Marketing* bei ENGEL.

Trigon Themen: Was hat Sie dazu bewogen, in der mehr als 70-jährigen Firmengeschichte erstmals eine weltweite Kundenbefragung durchzuführen?

M. Streicher: Einen zentralen Unternehmenswert der ENGEL-Gruppe bildet *customer intimacy* (Kundennähe). Auf den Punkt gebracht geht es uns darum, das Unternehmen nicht über Umsatz oder EBIT zu führen, sondern über die Kundenzufriedenheit. Kaufmännischer Erfolg ergibt sich dann automatisch. Wir versuchen dementsprechend alle Unternehmensprozesse auf diesen Wert auszurichten, eine systematische Messung der Kundenzufriedenheit gab es aber bisher nicht.

TT: Welche Themen waren Ihnen bei der Befragung besonders wichtig?

M. Streicher: Wir wollten nicht einen abstrakten, schwer greifbaren Zufriedenheitswert ermitteln, sondern alle Aspekte entlang der *customer journey* beleuchten, dem Kunden wirklich zuhören. Das beginnt beim Verkaufsprozess und der Auftragsabwicklung, geht weiter zur Maschinenübergabe und endet bei den After-Sales-Prozessen. Zu allen diesen Aspekten wollten wir ein möglichst offenes und konkretes Feedback unserer Kunden.

TT: Ihre Kundenbetreuer sind doch sehr nah an den Auftraggebern dran. Warum reichte deren Feedback nicht?

M. Streicher: Die Befragung soll natürlich nicht die direkte Kommunikation mit den Kunden ersetzen. Vielmehr wollten wir darüber hinaus belastbare und möglichst systematisch ermittelte Informationen sammeln. Zu gewissen Themen, über die wir intern immer wieder diskutiert haben, gibt es jetzt Zahlen und Fakten zur Kundensicht –

zum Beispiel die Gestaltung der Steuerungselemente der Maschinen. Dazu haben zentrale Einheiten wie Marketing oder F&E naturgemäß andere Sichtweisen als beispielsweise der Vertrieb in den weltweiten Niederlassungen. Die nun vorhandenen Befragungsergebnisse machen eine sachliche Diskussion und einen konstruktiven Austausch zu Weiterentwicklungen wesentlich leichter. Es geht nicht um *finger pointing*, sondern darum, dass jede Einheit ihren Beitrag zur Weiterentwicklung liefert. Außerdem hat jeder Kundenbetreuer auch die Feedbacks seiner Kunden in einem eigenen Bericht erhalten. Mit diesem Ergebnis kann er oder sie ebenfalls jetzt noch besser weiterarbeiten.

TT: ENGEL ist ein weltweit agierendes Unternehmen mit Niederlassungen rund um den Globus. ►

Unternehmensbeschreibung ENGEL:

ENGEL AUSTRIA gehört zu den weltweit führenden Unternehmen im Kunststoffmaschinenbau.

Von einzelnen Spritzgießmaschinen bis zu integrierten und automatisierten Produktionszellen bietet ENGEL aus einer Hand maßgeschneiderte Lösungen für die Thermoplast-, Duroplast- und Elastomer-Verarbeitung an.

Mit acht Produktionswerken in Europa, Nordamerika und Asien sowie Niederlassungen und Vertretungen in 85 Ländern ist ENGEL weltweit nah bei seinen Kunden.

Gegründet 1945, ist das Unternehmen bis heute zu 100 Prozent in Familienbesitz.

Branche: Spritzgießmaschinenbau

Umsatz: 1,5 Mrd. EUR (17/18)

Exportquote: 95 %

MitarbeiterInnen: 6.600 (17/18)



M. Streicher

Wichtig ist, die Ergebnisse nicht allein am Schreibtisch zu interpretieren, sondern gemeinsam im Team

3.300 Kunden-
feedbacks konnte
und wollte
niemand
ignorieren

Wie wurde sichergestellt, dass alle mit den Ergebnissen arbeiten?

M. Streicher: Zu Beginn war das natürlich nicht so einfach. Es gab da und dort auch kritische Geister, Kolleginnen und Kollegen, die sich andere Fragenformulierungen oder einen anderen Befragungsprozess gewünscht hätten. Aber 3.300 Kundenfeedbacks konnte und wollte schließlich niemand ignorieren. Das Kundenfeedback ist die Basis für faktenbasiertes Arbeiten und Entscheiden. Wir sind mit den Ergebnissen auch direkt in die Niederlassungen gegangen, es gab eine Aufarbeitung nicht nur im Headquarter, sondern auch in den europäischen Niederlassungen sowie in Asien und Amerika. Letztlich haben wir über diese moderierten Workshops in den Regionen eine hohe Akzeptanz des Instruments erzielt. Wichtig war, die Ergebnisse nicht allein am Schreibtisch zu analysieren, sondern mit den Kolleginnen und Kollegen zu besprechen und ein gemeinsames Bild zu den Handlungsfeldern zu entwickeln. Dann geht es natürlich auch um den Transfer in die Praxis. Zu diesem Zweck sind die Regionen aufgefordert, in den regelmäßig stattfindenden Strategieklausuren ihre Maßnahmenpakete vorzustellen.

TT: *Welche Relevanz haben die Ergebnisse für die Unternehmensleitung?*

M. Streicher: Oberstes Ziel ist, unseren Kunden mit unseren Maschinen und Lösungen dabei zu helfen, in ihren Geschäftsfeldern führend zu sein. Die Befragungsergebnisse unterstützen uns wesentlich dabei, strategische Ziele zu definieren und bestehende Entwicklungsinitiativen und -projekte zu priorisieren, um noch besser zu werden. Einzelne Themenfelder wie Service Excellence und Reklamationsabwicklung sind nun - auf Basis der Kundenbefragungsergebnisse - noch mehr in den Fokus gerückt worden. Das Arbeiten mit den Kundenfeedbacks ist somit ein Teil des Managementsystems geworden. Da muss man auch laufend dranbleiben. Nächstes Jahr soll die Befragung wiederholt werden.

TT: *Was empfehlen Sie anderen Organisationen, die Kundenbefragungen planen?*

M. Streicher: Wichtig ist, die Ergebniskommunikation und den Aufarbeitungsprozess genau zu planen. Die Interpretation und Maßnahmenableitung nimmt viel Zeit und personelle Ressourcen für den Ergebnisdialog in Anspruch. Genau hier entsteht aber über durchdachte und wirkungsvolle Maßnahmen der Mehrwert für die Kunden. Und das muss meines Erachtens der wichtigste Anspruch einer Kundenbefragung sein.

TT: *Vielen Dank für das Gespräch. *

Das Arbeiten
mit den Kunden-
feedbacks ist
ein Teil des
Managementsystems
geworden



Bei der Personalauswahl können Erfahrung und Intuition gezielt durch standardisierte, evidenzbasierte Verfahren unterstützt werden. Wir zeigen anhand strukturierter Auswahlprozesse wie das funktionieren kann.



J. Krobath

Josef Krobath und Britt Huemer

Recruiting 2018

Die geeignetsten Kandidatinnen für offene Stellen zu finden wird zunehmend schwieriger. Noch vor kurzem galt es, aus einer Vielzahl von passenden Bewerbern die Besten auszuwählen. Heute hat sich die Situation am Arbeitsmarkt deutlich verändert. Die Konjunktur ist erfreulich, ebenso die Prognosen zur weiteren Entwicklung der Auftragslagen. Viele Unternehmen möchten in den kommenden Monaten neue Stellen etablieren. Eine Aufgabe, die sich immer anspruchsvoller gestaltet.

Viele Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber berichten von Schwierigkeiten, offene Positionen adäquat zu besetzen. Dies bezieht sich nicht nur auf den vielfach prognostizierten Fachkräftemangel – auch bei vielen Top-Management-Positionen sinkt die Anzahl der interessierten und zugleich interessanten Kandidatinnen und Kandidaten.

Erfolg haben jene Organisationen, die Bewerberinnen über unterschiedlichste Kanälen ansprechen. Die Bedeutung von klassischen Inseraten geht zurück. Jobportale bekommen einen deutlich größeren Stellenwert. Aktives *Sourcing* über soziale Medien und Suche auf Lebenslaufdatenbanken werden zunehmend verstärkt. Unternehmen nehmen *Employer Branding* ernst. Dadurch gewinnt ein lebendiger interner Stellenmarkt weiter an Bedeutung. Empfehlungen von Mitarbeitern werden systematisiert. Bei besonders exponierten Positionen spielen auch weiterhin Head Hunter eine wichtige Rolle. *Reverse Recruiting* – also Arbeitgeber, die sich bei Kandidaten bewerben – wird für manche Branchen und Funktionen zur Realität.

Mehr denn je müssen Recruitingprozesse und die eingesetzten Auswahlinstrumente so gestaltet werden, dass für die Kandidatinnen und für die suchende Organisation Mehrwert entsteht. Der Nutzen für die Unternehmen liegt unter anderem in einer Vergleichbarkeit von Kompetenzprofilen durch die Anwendung von standardisierten Verfahren. Bewerberinnen können von einem Kompetenzprofil profitieren, in dem individuelle Stärken und

Entwicklungsfelder aufgezeigt werden, selbst wenn die angestrebte Position nicht erreicht wird. Im Top-Management-Recruiting kann ein Prozess mit wechselseitigem Mehrwert so aufgesetzt sein, dass – unabhängig von einer Besetzung – ein kompaktes Feedbackgespräch nach einem Einzelassessment oder Hearing angeboten wird, in welchem auch die Ergebnisse der eingesetzten Testverfahren zur Verfügung gestellt werden.

Methodenmix

Aktuelle Auswahlprozesse kombinieren dialogische, verhaltensbasierte Elemente, in denen die Intuition der Entscheider zu tragen kommt, mit kompakten, standardisierten Instrumenten, die evidenzbasiert zur Objektivierung beitragen. Moderne, testtheoretisch und wissenschaftlich gut fundierte Onlineverfahren werden passend für die jeweiligen Funktionen zur Verfügung gestellt. Sie erlauben rasche Rückmeldungen mit standardisierter Ergebnisdarstellung. Die praktische Einsetzbarkeit erzeugt Akzeptanz. Fachkompetenzen können ebenso erhoben werden wie Interaktions- und Führungskompetenzen. Essentiell ist, dass Interpretation und detaillierte Rückmeldung nur durch Experten erfolgen.

Recruiting im Top-Management

In einem aktuellen Auswahlprozess im Top-Management gab es folgendes Setting: wenige, aber hochqualifizierte Bewerberinnen in einer Mischung aus internen Kandidaten, externen Bewerberinnen über Online-Ausschreibungen und Empfehlungen durch Headhunter.

Mit den Auftraggebenden wurde das Idealprofil des künftigen Funktionsinhabers so detailliert dargestellt, dass es in den eingesetzten evidenzbasierten Verfahren gut objektiviert werden konnte. Einige der erhobenen Kompetenzen:

- Strategiekompetenz & Visionskraft
- Unternehmerische Orientierung & Gestaltungskraft



B. Huemer

Der Wandel vom Arbeitgebermarkt zum Bewerbermarkt ist Realität

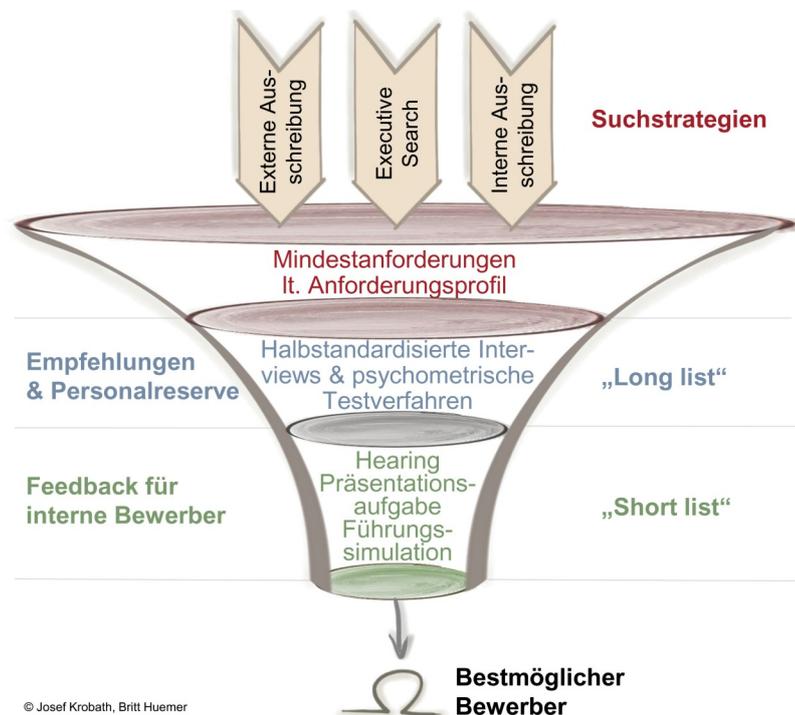
Erfolgreiche Personalauswahl orientiert sich am Nutzen des Unternehmens und am Nutzen der Bewerberinnen und Bewerber

- Akquisitions- & Vertriebssteuerungskompetenz
- Führungskompetenz & Persönlichkeit

Methodisch wurde ein zweistufiges Verfahren gewählt. Nach Vorselektion der schriftlichen Unterlagen wurden halbstandardisierte Interviews geführt. Dazu wurden Führungskompetenzen und Persönlichkeit in zwei kompakten Online-Verfahren erhoben. Als Endauswahlrunde wurde ein, für das Jobprofil maßgeschneidertes, Einzelassessment durchgeführt, die Geschäftsführung traf die Entscheidung. Unabhängig vom Besetzungsergebnis konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Testergebnisse einsehen und ein persönliches Feedbackgespräch wahrnehmen. Das Angebot wurde gerne angenommen.

Wird dabei jeweils ein standardisiertes Verfahren angewendet, bekommen die Entscheiderinnen in den Filialen ein gutes Gespür dafür, welche Ergebnisse eine positive Entwicklung versprechen und welche eher nicht. Weiters wird überlegt, wie bereits im Auswahlverfahren das Risiko von Frühfluktuation reduziert werden kann. Bewerberinnen können mit einer kurzen Checkliste selbst prüfen, ob ihre Lebensbedingungen mit den Rahmenbedingungen der Stelle kompatibel sind. Systematisch abgefragt werden: Erreichbarkeit des Arbeitsplatzes, Vereinbarkeit von Dienstzeiten mit familiären Verpflichtungen, Vorlaufzeiten bei Änderungen von Dienstplänen. Für den Großkonzern bedeutet erfolgreiches Recruiting nicht nur, die größere Anzahl von offenen Stellen rasch und gut zu

Intuition und objektivierbare, evidenzbasierte Daten gezielt kombinieren



Grafik: Strukturierter Auswahlprozess

Recruiting für die Fläche

Ganz anders die Überlegungen in einem Großkonzern, wo es in den Filialen darum geht, viele vergleichbare Funktionen gut zu besetzen. Neben einer quartalsweisen nationalen Ausschreibung und einer gezielten Kooperation mit dem Arbeitsmarktservice, wird auch eine Kampagne *Kunden werden Mitarbeiter* überlegt. Leistungsbereitschaft und Durchhaltevermögen sind wesentliche Anforderungen an die Bewerberinnen. Diese werden in einem (mehrsprachengeeigneten) Online-Verfahren erhoben – noch vor einem standardisierten Einstellungsgespräch direkt in der Filiale.

besetzen, sondern schon im Auswahlprozess einen Grundstein dafür zu legen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eingestellt werden, auch länger bleiben.

Recruiting im Jahr 2018 ist eine Herausforderung. Erfolgreich werden die Organisationen sein, die es schaffen, einen kreativen, auf die spezifische Unternehmenssituation abgestimmten Suchprozess zu wählen. Dazu kommt ein Auswahlprozess mit einem Mix von intuitiven und evidenzbasierten, objektivierenden Verfahren, der Nutzen für Bewerber und Organisation bieten kann.

Das klassische PE-Instrument 360°-Feedback erlebt derzeit in vielen Organisationen eine Renaissance. Ein Grund, um auf wichtige Erfolgsfaktoren und mögliche Stolpersteine zu blicken.



O. Haas

Oliver Haas

360°-Feedback... aber richtig!

Ein gutes Instrument – falsch eingesetzt

Das 360°-Feedback ist ein Personalentwicklungs-Instrument, das in den vergangenen Jahren teilweise in Verruf geraten ist. Negativbeispiele zeigen, dass Ergebnisse teilweise als Grundlage für Laufbahnentscheidungen wie Beförderungen, aber auch als Legitimierung von Kündigungen missbraucht wurden. Einige Unternehmen verwendeten die Ergebnisse sogar als Berechnungsgrundlage für variable Gehaltsbestandteile. Sobald sich derartige Praktiken in den Organisationen herumgesprochen hatten, war das Instrument tot. Ehrliches, auch konstruktiv-kritisches Rückmelden wurde weitgehend verunmöglicht. Kritisches Feedback gab es in solchen Fällen maximal dann, wenn man dem Empfänger eins auswaschen wollte. Aus Angst vor Sanktionen wurden die Feedbacks nicht selten zum Schaulaufen mit Bestnoten für alle Beteiligten.

Zu den Ergebnissen in einen Dialog kommen

Wenn man es besser machen will, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für 360°-Feedbacks deren Einsatz als echtes Entwicklungs- und nicht als Beurteilungsinstrument. Das strukturierte Feedback soll dabei das persönliche Gespräch nicht ersetzen, sondern unterstützen.

Eine zentrale Stärke quantitativer Befragungen ist, dass danach zu schwer fassbaren, weichen Themen-

feldern (zum Beispiel Konfliktverhalten, Kommunikationsmuster etc.) Zahlen vorliegen. Zwar bilden auch diese Daten nicht die Wirklichkeit, sondern lediglich Meinungen und Wahrnehmungen der Feedbackgeber ab, aber sie schaffen die Grundlage für einen Dialog. Erst über den – dem Feedback nachgelagerten – Austausch mit der direkten Führungskraft, aber auch mit Mitarbeitern, Kollegen und anderen Personengruppen kann aus den Ergebnissen ein tieferes Verständnis für eigene Verhaltensmuster und die Rolle in der Organisation entstehen. Daraus lassen sich danach für die tägliche Praxis hilfreiche Maßnahmen beziehungsweise konkrete Verhaltensänderungen ableiten.

Entwicklungsstand der Organisation

Damit ein 360°-Feedback gut genutzt werden kann, benötigt die Organisation einen entsprechenden Reifegrad. Die Unternehmenskultur ist hier mitentscheidend. Es geht dabei insbesondere um die Dialogfähigkeit und Konfliktfestigkeit der Organisation. Wichtig ist, Kritik prinzipiell frei von Sanktionen für Feedbackgeber und -empfänger äußern zu dürfen. Gleichzeitig muss auch die Kritikfähigkeit und Veränderungsbereitschaft der Feedbackempfänger vorhanden sein. Diese Aspekte können durch Trainings- und Coaching-Maß- ▶

Falsch eingesetzt können 360°-Feedbacks zum Schaulaufen mit Bestnoten für alle Beteiligten geraten



Grafik: Grundkonzept 360°-Feedback

Verordnete
Entwicklung
funktioniert
nicht

nahmen vor und nach der Befragung erhöht werden. In verschiedenen Projekten haben wir mit flankierenden Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen und Qualifizierungsmaßnahmen gute Erfahrungen gesammelt.

Ebenfalls bewährt hat sich ein durch einen externen Berater moderierter Dialog zwischen Führungskraft und Feedbackempfänger. Auf diesem Wege können Ergebnismeldung und Maßnahmenentwicklung gleich integriert abgewickelt werden.

Prozessklarheit

Die Erfahrung zeigt, dass die mit dem Instrument erfolgreichen Organisationen einen eindeutigen Prozess vorgeben, wie mit den Ergebnissen gearbeitet wird. Dazu gehört insbesondere schon im Vorfeld der Erhebung Klarheit, bezogen auf folgende Fragen:

- Wie geht man mit Anonymität und Datenschutz um?
- Wer darf Ergebnisse einsehen? Wer nicht?
- Wie erfolgt die Einbindung der Führungskräfte?
- Welche Rolle haben zentrale Einheiten wie zum Beispiel die Personalentwicklung?
- Welche Konsequenzen ergeben sich aus positiven oder auch kritischen Feedbacks?
- Wie erfolgt die Einbindung in bestehende Instrumente der Personalentwicklung (zum Beispiel Mitarbeitergespräch, PE-Programme)?

Prinzip Eigenverantwortung

Ein Stück weit im Spannungsfeld mit der eben beschriebenen Prozessklarheit steht die Erfahrung,

dass echte Veränderungen in Verhalten und Rollenverständnis nur dann entstehen, wenn die Feedbackempfänger letztlich selbst darüber entscheiden können, was sie aus dem Feedback mitnehmen wollen. Zwar können diese Ableitungen mit der direkten Führungskraft oder internen bzw. externen Coachs besprochen werden, die letzte Entscheidung, was zu tun ist, sollte aber im Sinne der Akzeptanz beim Feedbackempfänger bleiben. Denn verordnete Entwicklung funktioniert nicht.

Wiederholung

360°-Feedbacks sollten keine Einmal-Maßnahmen sein. Die tiefere Qualität kann erst durch eine Wiederholung der Messung auch im Sinne einer neuerlichen Standortbestimmung bzw. Erfolgskontrolle entstehen. So können Erfolgserlebnisse geschaffen werden. Sehen meine Mitarbeiter meine Bemühungen? Sieht mein Vorgesetzter positive Entwicklungen in meinem Führungsverhalten? Rückmeldungen wie diese können den Feedbackempfängern helfen, den eingeschlagenen Entwicklungspfad bei Bedarf zu korrigieren oder ihn weiter zu verfolgen.

Fazit

Die oben beschriebenen Aspekte können dabei helfen, 360°-Feedbacks zu mächtigen Instrumenten der Personalentwicklung zu machen. Zwar gibt es nicht den einen Königsweg, aber es gilt, die Besonderheiten der jeweiligen Organisation zu berücksichtigen. Zeitliche Investitionen in gute Projektplanung und -kommunikation lohnen sich in jedem Fall. 

Die tiefere
Qualität bei 360°-
Feedbacks kann
erst durch eine
Wiederholung
der Messung
entstehen

Das Instrument im Überblick

- 360°-Feedback ist eine Methode zur Einschätzung der Kompetenzen und Verhaltensweisen von Führungskräften aus unterschiedlichen Perspektiven.
- In der Regel werden Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kollegen und Kunden befragt um ein Fremdbild zu erhalten. Hinzu kommt Selbsteinschätzung der Führungskraft.
- Die Rückmeldung basiert auf einem strukturierten Fragebogen, der im Regelfall unternehmensspezifisch entwickelt wird. Typische Themenfelder

sind Kommunikation, Managementqualitäten, Führungsverhalten, aber auch spezifische Unternehmenswerte.

- Zielsetzung des Instruments ist es, Impulse für die Weiterentwicklung der Führungskompetenzen der Feedbackempfänger zu geben. Regelmäßig wird dabei zwischen einem kurzfristigen (Was kann ich schon morgen verbessern?) und einem langfristigen persönlichen Entwicklungsplan (Welche Kompetenzen muss ich langfristig entwickeln?) unterschieden.

Unternehmen werden die aktuellen Herausforderungen nur mit exzellenter Führung erfolgreich bewältigen. Ein klarer Blick auf Stärken und Entwicklungspotenziale erfahrener Führungskräfte ist eine wichtige Voraussetzung für geeignete Fördermaßnahmen.



M. Scheinecker

Martina Scheinecker und Franz Biehal

Leadership Excellence entwickeln

Standortbestimmung und Entwicklungsimpulse für erfahrene Führungskräfte



F. Biehal

Viele Organisationen suchen nach Angeboten und Anreizen zur Weiterentwicklung erfahrener Führungskräfte. Trainings und Lehrgänge sind für diese Zielgruppe meist nicht mehr angemessen, es braucht individuelle Entwicklungsimpulse, die auf einer zuverlässigen Diagnose der vorhandenen und zukünftig notwendigen Kompetenzen beruhen. Wir haben mit einer Reihe von Kunden aus verschiedenen Branchen ein Vorgehen entwickelt, das

- eine valide Standortbestimmung aller Schlüsselpersonen sicherstellt,
- die Orientierung an einem zukunftsorientierten Kompetenzmodell gewährleistet und
- durch transparente Methodik und Wertschätzung in der Durchführung Akzeptanz und Vertrauen schafft.

Diese evidenzbasierte Form der Führungskräfteentwicklung kann ein wesentlicher Beitrag dazu sein, eine agile Organisationskultur zu etablieren.

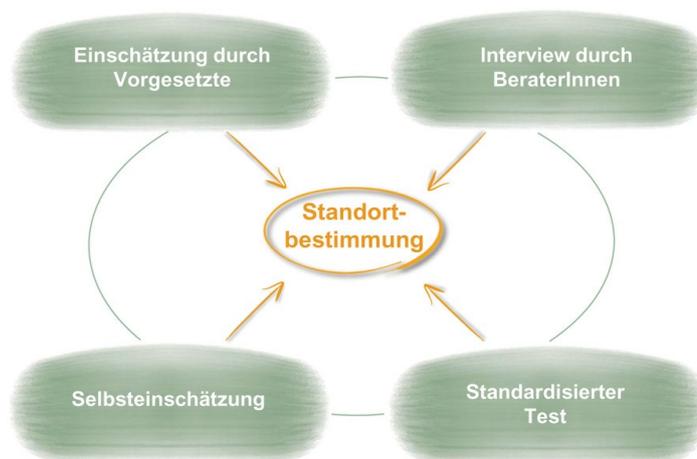
Vorbereitung

Ziele, gewählte Methoden und Vorgangsweisen müssen transparent an alle Betroffenen kommuniziert werden – unbedingt in dialogischer Form. Ein aktuelles, an der Unternehmensstrategie orientiertes Kompetenzmodell ist der Ausgangspunkt des gesamten Prozesses. Es muss Antworten geben auf die Frage "Welche Fähigkeiten, welche Einstellungen und Orientierungen (*mindset*) brauchen unsere Führungskräfte, damit unser Unternehmen heute erfolgreich ist und es in Zukunft sein wird?" Für Unternehmen, die sich zum agilen Unternehmen weiterentwickeln wollen, ist die Entwicklung eines Kompetenzmodells für agile Führung eine unverzichtbare Grundlage! Als nächstes empfiehlt sich ein kurzer Workshop für Führungskräfte beziehungsweise ein Coaching für das Top Management zum Gebrauch der Instrumente.

Standortbestimmung

Die Standortbestimmung besteht aus vier Elementen: ▶

Evidenzbasierte Führungskräfteentwicklung ist ein wesentlicher Beitrag zur Etablierung einer agilen Organisationskultur



© M. Scheinecker, F. Biehal

Grafik: Standortbestimmung: Kompetenzen, Potenzial, Entwicklungsfelder

Einschätzungen
und
Empfehlungen
werden
gemeinsam
erarbeitet

- einem Beratungsgespräch mit der Führungskraft auf Basis des Ergebnisses eines aussagekräftigen, validen Persönlichkeitstests - dies unterstützt
- die Selbsteinschätzung jeder Führungskraft zu ihren Stärken, Potenzialen und Entwicklungsfeldern, orientiert am Kompetenzmodell des Unternehmens,
- einer Einschätzung durch den Vorgesetzten (in einer Matrix von Leistung und Potenzial für alle seine *direct reports*) und
- einer externen Perspektive, gewonnen aus einem strukturierten Berater-Interview entlang des Kompetenzprofils.

Unsere Erfahrung zeigt, dass die Verwendung eines Persönlichkeitstests in diesem Kontext dann hohe Akzeptanz findet, wenn die Qualität des Instruments unbestritten ist: Gute Testverfahren entsprechen wissenschaftlichen Gütekriterien und vergleichen die individuellen Ergebnisse mit einer relevanten Normgruppe – dadurch bieten sie im Rahmen einer Standortbestimmung eine externe, objektivierte Perspektive.

Ebenso wesentlich für die Akzeptanz ist ein selbstverantwortlicher und hoch vertraulicher Umgang mit den Daten:

- Durchführung des Tests nur nach aktiver Zustimmung der Führungskraft.
- Die Ergebnisse des Tests erhält nur die Führungskraft im Rahmen eines Beratungsgesprächs zur Ergebnisinterpretation. Die Erkenntnisse daraus unterstützen die Führungskraft bei ihrer Selbsteinschätzung und bei der Entscheidung für persönliche Entwicklungsschwerpunkte.

Das hier beschriebene Verfahren ist insbesondere dann angemessen, wenn eine qualitativ hochwertige, individuelle Standortbestimmung gewünscht wird, die Durchführung eines 360°-Feedbacks aber als nicht passend erlebt wird. Der zusätzliche Mehrwert, der durch die intensive Beschäftigung mit der Führungspersönlichkeit geschaffen wird, macht die Methode besonders attraktiv: In den modernen, komplexen Unternehmensumfeldern und agilen Kulturen ist ein klares Bewusstsein für die Stärken und Grenzen sowie ein achtsamer Umgang mit der eigenen Führungspersönlichkeit ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Aufarbeitung und Empfehlungen

In Personalentwicklungskonferenzen (meist bereichsweise) werden Vorgesetzten- und Beratersicht

zusammengeführt und individuelle Entwicklungsempfehlungen für jede Führungskraft ausgearbeitet. Dieser Prozess-Schritt stellt sicher, dass die verschiedenen Perspektiven optimal genutzt werden und die Personalentwicklungsverantwortung der jeweiligen Vorgesetzten gestärkt wird.

Den Abschluss der Standortbestimmung bildet ein Gespräch zwischen Führungskraft und Vorgesetzten, bei dem die Einschätzungen begründet und abgeglichen werden und Vereinbarungen für die persönliche Weiterentwicklung getroffen werden.

Kulturentwicklung für das Unternehmen

Die Erfahrungen unserer Kunden mit dieser Vorgehensweise bestätigen unsere positiven Einschätzungen des Nutzens für den Einzelnen und die gesamte Organisation:

Erfahrene Führungskräfte erleben Wertschätzung, erhalten Impulse zur vertieften Beschäftigung mit der eigenen Persönlichkeitsentwicklung, Feedback und Orientierung wie sie gesehen werden und überdies gezielte, selbstverantwortlich entschiedene oder mit ihnen abgestimmte Angebote zur Weiterentwicklung. Die praktizierte offene Feedbackkultur wird zum Muster für den Umgang der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern.

Die Kulturentwicklung für das gesamte Unternehmen kann durch ein geeignetes Kompetenzmodell für Führungskompetenzen einen kraftvollen Impuls erhalten: Ein Kompetenzmodell ist ein sehr wirksames Instrument, um die erwünschte Entwicklungsrichtung der Führungskultur vorzugeben. Wenn ein Unternehmen Schwerpunkte auf Kompetenzen für agile Führung setzt und dann in der Folge die Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung daran orientiert, kann es die Entwicklung einer agilen Kultur gezielt fördern.

Die Zusammenschau aller Empfehlungen im Rahmen der Personalentwicklungskonferenzen gibt darüber hinaus wertvolle Hinweise auf relevante Themen der Organisationsentwicklung: Oftmals wird deutlich, dass organisatorische Schwächen (auf Ebene von Strategie, Strukturen oder Prozessen) die optimale Nutzung des persönlichen Potenzials der Führungskräfte behindern. Weiters erhält HR klare Hinweise, ob über die individuellen Entwicklungsangebote hinaus gemeinsame Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung im Sinne der Kultur-Entwicklung ergriffen werden sollten. 

Entwicklungs-
impulse für
Personen und die
Organisation

Werden die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen professionell aufgearbeitet, können auch erstarrte Systeme wieder in Bewegung kommen. Ein Beispiel aus dem Gesundheitsbereich.



Ch. Kohlweg-Leidenberger

Christine Kohlweg-Leidenberger

Praxisbeispiel: Mitarbeiterbefragung

Immer wieder beobachtbare Probleme im Gesundheitswesen sind vielfach bekannt. Knappe Ressourcen und Mangelverwaltung führen zu Stress und Druck. Der Umgang untereinander wird rauer, Kommunikation wird reduziert, Konflikte nehmen zu, werden aber nicht mehr ausgeräumt. Patientinnen und Patienten und meist auch Angehörige spüren, dass etwas nicht stimmt und reagieren mit Unbehagen und Misstrauen. Hier geht es dann rasch um Ansehen in der Öffentlichkeit. Die Identifikation mit dem Arbeitgeber fängt zu bröckeln an. Heißbegehrte Fachkräfte verlassen das Unternehmen – neue Fachkräfte bekommt man nicht ohne Weiteres oder nicht schnell genug.

Mitarbeiterbefragung als Entwicklungsimpuls

Bei einem unserer Kunden zeigte sich die oben beschriebene Symptomatik. Um die vielfältigen Probleme und Dysfunktionalitäten besprechbar zu machen, entschied man sich für die Durchführung einer organisationsweiten Mitarbeiterbefragung. Die in die Zukunft gerichtete Aufarbeitung der Befragungsergebnisse sollte die Möglichkeit bieten, mit Distanz auf die Dynamiken zu blicken und im Dialog Lösungsansätze zu entwickeln. Unsere Grundannahme im Projekt: Gelingt es, die zugrundeliegenden Denk- und Handlungsmuster auf den Prüfstein zu stellen, kann die destruktive Energie in positive und vorwärts gerichtete Energie umgelenkt werden.

Der Blick auf das Gesamtsystem

Für die oberen Führungskräfte lag der große Nutzen darin, dass es klare Erkenntnisse (in Form von Zahlen) gab, wo die größten Brennpunkte waren und wo im Managementsystem dringend interveniert werden musste. Langfristige Entwicklungsthemen wurden auf oberster Ebene erarbeitet. Kurzfristiger Handlungsbedarf wurde in Form von Coaching, Training und fachlicher Unterstützung identifiziert. Gleichzeitig war aber auch erkennbar,

welche Organisationseinheiten eine hohe Zufriedenheit bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufwiesen, die dann als interne Best Practices genutzt werden konnten.

Berufsgruppen im Dialog

Wichtiger Ansatzpunkt für die Aufarbeitung der Ergebnisse waren auch die Interessensgegensätze zwischen Verwaltung, Ärzteschaft und Pflege. Über die Befragungsergebnisse gelang es, in einen Dialog auf Augenhöhe einzusteigen und ein tieferes Verständnis füreinander zu entwickeln. Durch kleinere und größere Verbesserungsmaßnahmen wurde eine Aufbruchsstimmung im Sinne eines neuen Stils der Zusammenarbeit erzeugt.

Aha-Erlebnisse für Führungskräfte

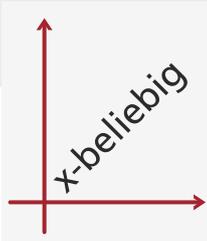
In allen organisatorischen Einheiten wurden – auf Basis eines Leitfadens aus einem gemeinsamen Führungskräfte-Training – Maßnahmenworkshops zu den Befragungsergebnissen durchgeführt. Vielfach gelang es, belastende Themen im Team endlich besprechbar zu machen und gemeinsam an team-spezifischen Lösungen zu arbeiten. Regelmäßige Feedbackschleifen als präventives Frühwarnsystem in die Regelkommunikation einzubauen, war eine Maßnahme, die zusätzlich aufgegriffen wurde.

Den passenden Rahmen geben

Durch ernsthafte Auseinandersetzung mit den Befragungsergebnissen und professionelle Begleitung kann es gelingen, erstarrte Systeme in Bewegung zu bringen, Handlungsfähigkeit herzustellen und Vertrauen zurückzugewinnen. Das Gesamtsystem kann nur schwingen, wenn die vielen Subsysteme sich an ihrer jeweiligen Position aus eigener Kraft wieder in die richtige Richtung drehen und möglichst geschmeidig ineinandergreifen. Die Befragung konnte hier einen ersten Anstoß geben. 

Mit Befragungen dysfunktionale Dynamiken besprechbar machen

Das Gesamtsystem kann nur schwingen, wenn die Subsysteme geschmeidig ineinandergreifen



Die Statistik zur Selbstinterpretation

Welche Maßnahmen hinsichtlich Ihrer Unternehmenskultur planen Sie?
Maßnahmen hinsichtlich der Unternehmenskultur in Deutschland.

Quelle: Statista.de (ID 409423). Studie vom Staufenberg Institut.



Thomas Bauer:
Die Vereindeutigung der Welt.
Über den Verlust an Mehrdeutigkeit und Vielfalt.
Stuttgart 2018

Literaturtipp

Fakten oder *Fake News*? Eine alte Weisheit lautet: „Glaube keiner Statistik, die du nicht selbst gefälscht hast.“ Tatsächlich gilt: Wer viel mit Daten und Fakten arbeitet, sollte das kritische Urteilsvermögen kultivieren und versuchen, auch die Nuancen und Widersprüche zu erkennen. Eindeutige Ergebnisse gibt es nur selten.

Auf sehr kurzweilige Art und Weise liefert Thomas Bauer hierzu hochrelevante Einsichten, die sich vielfach auf das Handeln und Entscheiden in Unternehmen übertragen lassen. Beschrieben wird der Hang, Bedeutungsvielfalt zu verdrängen. In diesem Zusammenhang thematisiert der Autor Populismus, Schubladendenken und ganz allgemein die Reduktion von Vielfalt in vielen Lebensbereichen. Der Autor zeigt dabei auch die Konsequenzen auf, sollten wir diesen Weg gesamtgesellschaftlich weitergehen.

Das zentrale Thema in Bauers Essay ist dabei Ambiguitätstoleranz. Damit meint er die Fähigkeit und Bereitschaft, Widersprüche auszuhalten. Von manchen Ideen, Konzepten oder auch Menschen mag man angezogen und zugleich abgestoßen sein. Bauers Kernbotschaft ist, diese Widersprüche nicht auszublenden oder umzudeuten, sie also nicht zu „vereindeutigen“, sondern den Wert von Vielfalt, Uneindeutigkeit und Vagheit zu erkennen. Lebendig wird dieses Plädoyer durch unterschiedlichste Beispiele aus Politik, Religion, Kunst aber auch aus der IT und Wirtschaft.

Wer mehr über die Grenzen des Authentizitätswahns, Kästchendenken und über die gefährliche Utopie des ambiguitätsfreien Maschinenmenschen erfahren will, ist bei diesem Text richtig. Ein Lob der Widersprüche und ein Denkanstoß, der nachwirkt.

Oliver Haas

Glasis Glosse



Heute sind viele Organisationen wegen der Dynamik und Komplexität des Zeitgeschehens in einem permanenten Krisenmanagement. Das trifft nicht nur auf die Wirtschaft zu, sondern genau so auf Politik und Verwaltung, NGOs, Kirchen, Schulen und Krankenhäuser etc. Weil in Krisen eine Konzentration aller Kräfte auf die gemeinsamen Anliegen gefordert ist, führt dies in der Regel zu straffen, zentralistischen Entscheidungsstrukturen und zu sehr militanten Tönen. Manche Regierungen – zum Beispiel Frankreichs, der USA, der Türkei und Russlands – haben sogar explizit erklärt "Wir sind in einem Krieg!" und rechtfertigen damit ihr Vorgehen, wenn dadurch demokratische Verfahren umgangen werden.

Eine derartige Analogie von Kriegsführung und Krisenmanagement bewirkt als Nebeneffekt, dass vor allem die vertikale Kommunikation Hierarchieaufwärts sehr leidet. Denn die mächtigen Entscheider der Zentrale gehen dann nicht auf Informationen ein, die ihren Annahmen und Strategien widersprechen könnten. Diese werden etwa zu *Fake News* erklärt und abgewiesen. Das spricht sich herum, infolgedessen umgeben sich Topmanager mit solchen Menschen, die nur noch Information liefern, die sie hören wollen. Ergo produzieren Ja-Sager eine vorausseilende Selbst-

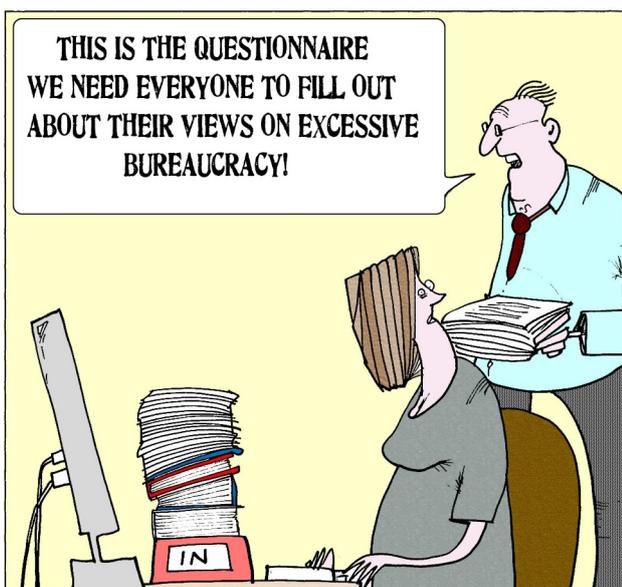
zensur, um sich lieber nicht durch unerwünschte Botschaften unbeliebt zu machen – wodurch sich die Entscheider mit der Zeit ein einseitiges und völlig verkürztes Bild der Wirklichkeit machen.

Autoritäre Regime unterdrücken immer Informationsvielfalt und verfolgen deshalb Journalisten und oppositionelle Kräfte. Doch die Geschichte lehrt, dass derartige Strukturen und Verhaltensweisen früher oder später zum Untergang von Diktaturen geführt haben. Das trifft aber nicht nur auf Staaten zu. Als Berater habe ich diese Muster tendenziell auch bei einigen großen Unternehmen feststellen können. Sie waren über Jahre – vom Erfolg verwöhnt – eingelullt worden, und lange Zeit hatte es niemand gewagt, die Mächtigen mit negativen Informationen zu konfrontieren und deren Selbstbild in Frage zu stellen. Bis sie dann von unüberhörbaren Krisensignalen aufgeschreckt wurden und sich *völlig überrascht* in Panikmanagement stürzten.

Staaten, Unternehmen, Organisationen sind als unsere Lebensgrundlage zu wichtig, um sie auf dem Altar der Selbstgefälligkeit zu opfern. Verantwortungsbewusste Menschen können das verhindern – wenn sie wachsam und mutig genug sind!

Friedrich Glasl

Cartoon



Copyright: www.CartoonStock.com

Trigon Beratungsangebote

Mitarbeiterbefragungen

Richtig eingesetzt sind Befragungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein wirkungsvolles Instrument der Unternehmensentwicklung. Sie liefern faktenbasierte Anstöße und Ansatzpunkte und können so wichtige Veränderungsprozesse in Gang setzen. Gut funktionierende Mitarbeiterbefragungen führen so zu einer Auseinandersetzung mit Verhaltensweisen und Rollen ebenso wie mit Strukturen und Prozessen. Zu unserem Angebot zählen breit angelegte Befragungsprojekte ebenso wie niederschwellige Pulse Checks. Wir unterstützen Sie dabei – professionell, maßgeschneidert und gestaltungsorientiert.

Kundenbefragungen

Wir beleuchten die Erwartungen und die Zufriedenheit Ihrer Kunden beziehungsweise Ihrer Zielgruppen und erforschen Erwartungen, Motive und Trends – und das je nach Fragestellung mit qualitativen oder quantitativen Methoden. Unsere Kernkompetenz besteht in der Integration der aus den Befragungen ableitbaren Erkenntnisse in einen umfangreichen Entwicklungsprozess. Über den Informationsgewinn einer Befragung hinaus nutzen wir dabei auch das Interventions- und Innovationspotenzial dieser Impulse zur Entwicklung der inneren Fähigkeiten Ihrer Organisation. Effizient, zielgerichtet und wirksam.

360°-Feedback

360°-Feedback ist eine Methode zur Einschätzung der Kompetenzen und Verhaltensweisen von Führungskräften aus unterschiedlichen Perspektiven. Das Trigon 360°-Feedback versteht sich als Entwicklungsinstrument, das organisationale und persönliche Lernprozesse in Gang setzt und Führungskräfte auf aktuelle und künftige Herausforderungen vorbereitet. Unser Portfolio reicht von standardisierten Instrumenten, die beispielsweise in Coachings eingesetzt werden können, bis zu kundenindividuell entwickelten Lösungen für den flächendeckenden Einsatz in großen Systemen.

Standortbestimmung und Entwicklungsimpulse für erfahrene Führungskräfte

Sie wollen in Ihrem Unternehmen Leadership Excellence sicherstellen, die Transformation zur agilen Organisation schaffen? Dies erfordert spezielle Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Mindsets und der Kompetenz Ihrer erfahrenen Führungskräfte. Maßgeschneiderte individuelle Entwicklungsimpulse, die auf einer zuverlässigen Diagnose der vorhandenen und zukünftig notwendigen Kompetenzen beruhen, sind dafür besonders wirksam. Wir bieten dazu ein vielfach erprobtes Verfahren einer Standortbestimmung an, das eine Selbsteinschätzung der Führungskraft, ein kompetenzorientiertes Berater-Interview, einen Persönlichkeitstest und ein differenziertes Feedback des Vorgesetzten sinnvoll kombiniert und daraus Impulse für die Weiterentwicklung generiert.

Details zu diesen und weiteren Angeboten finden Sie auf unserer Website www.trigon.at sowie im Programmkatalog der Trigon Academy. Hinweise zu aktuellen Veranstaltungen erhalten Sie in unserem monatlichen Newsletter. Unsere Datenschutzhinweise finden Sie auf www.trigon.at/datenschutzerklaerung.

Trigon Graz

Entenplatz 1a
8020 Graz (A)
T: +43 316 / 40 32 51
F: +43 316 / 40 36 10
graz-lenzburg@trigon.at

Trigon Klagenfurt

Radetzkystraße 2
9020 Klagenfurt (A)
T: +43 463 / 51 66 76
F: +43 463 / 51 66 76 17
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon Lenzburg

Bahnhofstrasse 3
5600 Lenzburg (CH)
T: +41 62 / 824 08 50
F: +43 316 / 40 36 10
graz-lenzburg@trigon.at

Trigon München

Luisenstraße 1
80333 München (D)
T: +49 89 / 242 089 90
F: +49 89 / 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.de

Trigon Salzburg

Strubergasse 18
5020 Salzburg (A)
T: +43 662 / 660 341
salzburg@trigon.at

Trigon Wien

Kaiserstraße 8/9
1070 Wien (A)
T: +43 1 / 505 88 61
F: +43 1 / 505 55 97
trigon.wien@trigon.at



Bar freigemacht/Postage paid
8020 Graz
Österreich/Austria



Entwicklungsberatung

Impressum

Bei Unzustellbarkeit bitte retour an
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H., Entenplatz 1a, A-8020 Graz
Grundlegende Richtung: Organ der Trigon Entwicklungsberatung | Redaktion: Ingo Bieringer und
Susanne Skandera | Koordination: Oliver Haas und Nina Weiss-Moser | Fotos: Seite 1 & 2:
contrastwerkstatt, Adobe Stock: 47475270 | Satz: Michael Rath | Druck: Druckerei Khil, Graz