

I.O. BUSINESS®

Kompetenzfeld Personal-Instrumente

L.A.R.S. Leadership Appraisal Review System

Führungskräfte-Feedback:
Ein Instrument
zur systematischen Entwicklung
einer kooperativ-partnerschaftlichen
Unternehmens- und Führungskultur



Gemeinsam Handeln – I.O. BUSINESS®

Führungskräfte-Feedback

Die Messung der Qualität der Mitarbeiterführung als Chance für die Führungskräfteentwicklung und zur systematischen Entwicklung einer kooperativ-partnerschaftlichen Unternehmens- und Führungskultur

Das Führungskräfte-Feedback wird immer häufiger für die Führungskräfteentwicklung und zur systematischen Entwicklung einer kooperativ-partnerschaftlichen Unternehmens- und Führungskultur eingesetzt.

Die mangelnde Qualität der Führung ist eines der häufig genannten Gründe für das Ausscheiden von Leistungsträgern. Es ist nicht nur angesichts der demografischen Entwicklung und des Wertewandels von höchstem Interesse, die subjektive Sichtweise der Mitarbeiter kennen zu lernen und zu berücksichtigen. Zufriedene und engagierte Mitarbeiter sind für die Unternehmensentwicklung von entscheidender Bedeutung.

Bei einem 360°-Feedback stellt sich die Führungskraft dem (je nach Kultur anonymen) Feedback von Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten und internen und externen Kunden. Sofern einzelne Feedbackgeber entfallen, spricht man von einem 180°- oder 270°-Feedback.

Angereichert wird dies durch ein Selbstbild der betreffenden Führungskraft. Dies kann mit dem Fremdbild abgeglichen werden. Häufig ist das Führungskräfte-Feedback Ausgangspunkt für eine Zielvereinbarung im Hinblick auf zukunftsorientierte Personalentwicklungsmaßnahmen.

Mit **L.A.R.S. – dem Leadership Appraisal Review System** – liegt Ihnen hier ein bewusst einfach gehaltenes Instrument vor, mit dem Sie die Qualität der Mitarbeiterführung messbar und für den Feedback-Empfänger, die Führungskraft, nachvollziehbar machen.

Sie ist unternehmensspezifisch und einzelfallgerecht möglichst nach entsprechender Beratung anzupassen.

Bitte kontaktieren Sie uns umgehend, wenn Sie sich über Performance Management, 360°-Feedback, Führung, Anreizgestaltung oder andere Punkte mit einem unserer Consultants austauschen möchten.

I.O. BUSINESS – Leistungen:

- ▲ Management- und Strategieberatung
- ▲ Analyse der vorhandenen Instrumente und Systeme
- ▲ Entwicklungs- und Implementierungsunterstützung
- ▲ Umsetzungs- und Anwendungsbegleitung

L.A.R.S. – Zusammenfassung

Kriterien	++	+	0	-	--
Informationsverhalten					
Delegation von Aufgaben und Verantwortung					
Beteiligung an Entscheidungen					
Umgang mit Kritik					
Rückmeldung					
Vertrauensperson					
Aktivierung von Mitarbeitern					
Förderung und Entwicklung					
Teamorientierung					
Entscheidungsbereitschaft					
Umsetzungswille					
Unternehmerisches Denken und Handeln					
Vorbildfunktion					

L.A.R.S. – Fragebogen

Informationsverhalten

Mein Vorgesetzter informiert mich situationsgerecht, vollständig und verständlich. Ich erhalte rechtzeitig alle für meine Arbeit wichtigen Informationen.

Ausprägung: ++ + 0 - --

Ergänzender Kommentar

.....
.....
.....
.....
.....

Delegation

Mein Vorgesetzter überträgt Aufgaben mit eindeutiger Zielsetzung. Er übergibt mir die hiermit verbundene Verantwortung und die erforderlichen Handlungsfreiräume.

Ausprägung: ++ + 0 - --

Ergänzender Kommentar

.....
.....
.....
.....
.....

L.A.R.S. – Fragebogen

Beteiligung an Entscheidungen

Mein Vorgesetzter trifft Entscheidungen nach Beratung mit allen fachlich zuständigen Mitarbeitern.

Ausprägung: ++ + 0 - --

Ergänzender Kommentar

.....
.....
.....
.....
.....

Kritikfähigkeit

Mein Vorgesetzter reagiert offen und angemessen auf konstruktive Kritik und verhaltensbezogenes Feedback. Er nimmt Feedback ernst und nutzt es für seine Entwicklung als Führungskraft.

Ausprägung: ++ + 0 - --

Ergänzender Kommentar

.....
.....
.....
.....
.....

L.A.R.S. – Fragebogen

Feedbackkultur

Mein Vorgesetzter interessiert sich für meine Arbeit und gibt mir Rückmeldungen zu meinem Leistungsverhalten. Anerkennung und Kritik stehen in ausgewogenem Verhältnis zueinander.

Ausprägung: ++ + 0 - --

Ergänzender Kommentar

.....
.....
.....
.....
.....

Vertrauensperson

Er hat auch in angespannten und schwierigen Situationen ein „offenes Ohr“ für mich. Ich habe keine Hemmungen, auch bei persönlichen Problemen zu ihm zu gehen. Er setzt sich für mich – auch bei Misserfolg – ein und vertritt mich loyal nach außen. So, wie er etwas er sagt und wie er handelt, erlebe ich ihn glaubhaft und vertrauenswürdig.

Ausprägung: ++ + 0 - --

Ergänzender Kommentar

.....
.....
.....
.....
.....

L.A.R.S. – Fragebogen

Aktivierung von Mitarbeitern

Mein Vorgesetzter weckt bei mir Interesse, Initiative, Aktivität und Einsicht für gemeinsame Aufgaben und Ziele, indem er mich angemessen einbindet und beteiligt.

Ausprägung: ++ + 0 - --

Ergänzender Kommentar

.....

.....

.....

.....

.....

Förderung und Entwicklung

Er nimmt aktiv gestaltend und steuernd Einfluss auf meine Förderung und Entwicklung. Meine Entwicklungsvorstellungen werden regelmäßig gemeinsam besprochen und bei der Festlegung von Entwicklungsmaßnahmen berücksichtigt.

Ausprägung: ++ + 0 - --

Ergänzender Kommentar

.....

.....

.....

.....

.....

L.A.R.S. – Fragebogen

Teamorientierung

Er fördert teamorientiertes Arbeiten und leistet Unterstützung bei der Teamentwicklung. Er ist jederzeit bereit, dem Team Hilfestellung zu geben. Die Zusammenarbeit mit Führungskräften und Mitarbeitern anderer Bereiche ist partnerschaftlich und kooperativ.

Ausprägung: ++ + 0 - --

Ergänzender Kommentar

.....

.....

.....

.....

.....

Entscheidungsbereitschaft

Er trifft die in seinem Zuständigkeitsbereich anstehenden Entscheidungen so schnell wie möglich unter Berücksichtigung der Auswirkungen auf das Umfeld. Wo immer möglich, verdeutlicht und erläutert er seine Entscheidungen und Maßnahmen.

Ausprägung: ++ + 0 - --

Ergänzender Kommentar

.....

.....

.....

.....

.....

L.A.R.S. – Fragebogen

Umsetzungswille

Er verfolgt Ziele zielstrebig, führt dazu notwendige Entscheidungen herbei und übernimmt hierfür die Verantwortung. Er setzt die für die Zielerreichung erforderlichen Maßnahmen konsequent durch, sowohl gegenüber Mitarbeitern, als auch bei Vorgesetzten und in anderen Abteilungen.

Ausprägung: ++ + 0 - --

Ergänzender Kommentar

.....

.....

.....

.....

.....

Unternehmerisches Denken und Handeln

Er achtet bei seinem Handeln stets auf Wirtschaftlichkeit und Effizienz. Notwendige Entwicklungen und Veränderungen erkennt er frühzeitig, und er leitet rechtzeitig notwendige Maßnahmen ein. Seine Entscheidungen orientieren sich an den Zielen des Unternehmens und werden mit hohem Sachverstand getroffen.

Ausprägung: ++ + 0 - --

Ergänzender Kommentar

.....

.....

.....

.....

.....

L.A.R.S. – Fragebogen

Vorbildfunktion

Er ist für mich vorbildlich hinsichtlich Engagement, Termintreue, Pünktlichkeit und Verlässlichkeit. Die Achtung meiner Person und der Umgang mit mir sind für mich beispielgebend. Er versteht es, ein Klima zu schaffen, in dem menschliche Werte Geltung haben und in dem ich gerne arbeite.

Ausprägung: ++ + 0 - --

Ergänzender Kommentar

.....

.....

.....

.....

.....

L.A.R.S. – Dokumentation

Mitarbeiter:

Absprachen:

.....
.....
.....
.....
.....

Mitarbeiter:

Absprachen:

.....
.....
.....
.....
.....

Mitarbeiter:

Absprachen:

.....
.....
.....
.....
.....

Mitarbeiter:

Absprachen:

.....
.....
.....
.....
.....

Mitarbeiter:

Absprachen:

.....
.....
.....
.....
.....

L.A.R.S. – Dokumentation

Mitarbeiter:

Absprachen:

.....
.....
.....
.....
.....

Mitarbeiter:

Absprachen:

.....
.....
.....
.....
.....

Mitarbeiter:

Absprachen:

.....
.....
.....
.....
.....

Mitarbeiter:

Absprachen:

.....
.....
.....
.....
.....

Mitarbeiter:

Absprachen:

.....
.....
.....
.....
.....

L.A.R.S. – Zielvereinbarung

Nr.:
Was soll geändert werden?

Wann erfolgt
die Kontrolle?

Woran werden wir die
erfolgreiche Veränderung
erkennen?

.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....

Nr.:
Was soll geändert werden?

Wann erfolgt
die Kontrolle?

Woran werden wir die
erfolgreiche Veränderung
erkennen?

.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....

Nr.:
Was soll geändert werden?

Wann erfolgt
die Kontrolle?

Woran werden wir die
erfolgreiche Veränderung
erkennen?

.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....

Bei dieser Checkliste handelt es sich lediglich um Gedankenanstöße und Arbeitshilfen zur Bewertung von Führungskräften und zum Führungskräfte-Feedback, die in jedem Einzelfall möglichst nach entsprechender Beratung angepasst werden müssen.

Jedwede Verwendung dieses Textes geschieht auf eigenes Risiko und unter jeglichem Haftungsausschluss der I.O. BUSINESS. Insoweit sind etwa fallspezifisch Kriterien zu ergänzen und entsprechende Gewichtungen der Kriterien vorzunehmen.

Bitte kontaktieren Sie uns umgehend, wenn Sie sich über Performance Management, 360° - Feedback, Führung, Anreizgestaltung oder andere Punkte mit einem unserer Consultants austauschen möchten.

I.O. BUSINESS – Leistungen:

- ▲ Management- und Strategieberatung
- ▲ Analyse der vorhandenen Instrumente und Systeme
- ▲ Entwicklungs- und Implementierungsunterstützung
- ▲ Umsetzungs- und Anwendungsbegleitung

© I.O. BUSINESS – Engelsstrasse 6 (Villa Engels), D-42283 Wuppertal - +49 (0)202 277 5000 – www.io-b.de

Alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Kopieren oder Nachdruck verboten; Ausnahmen nur mit ausdrücklicher Genehmigung. Das Zitieren von Auszügen kann nur gestattet werden, wenn I.O. BUSINESS® als Quelle genannt wird.