M+M Management + Marketing Consulting GmbH

Personenbezogene Vorgesetztenbewertung

Individuelles Führungsverhalten mit dem M+M FZI® systematisch messen

Ziel: Verbesserung von Führung und Zusammenarbeit

das wissen bewegt

Was ist erfolgreiche Führung?

We promote excellence®

Gemeinsam mit den Mitarbeitern dafür sorgen, dass die Ziele,

die im Sinne der Organisation und unter Berücksichtigung der persönlichen Interessen miteinander vereinbart wurden,

auch bewusst erreicht werden.

Eine erfolgreiche Führung basiert auf Zweiseitigkeit und Miteinander zwischen Führungskraft und Mitarbeitern, denn eine reibungslose Zusammenarbeit wird nur gemeinsam erreicht.

Welchen Stellenwert hat Führung im EFQM Excellence Modell?

We promote excellence®

Das EFQM-Modell folgt dem Prinzip, dass eine Organisation ihr Handeln und Entscheiden an den gewollten Zielen systematisch ausrichtet, das Erreichen der Ziele objektiv bewertet, die Erkenntnisse daraus systematisch als Lerneffekt benutzt um das zukünftige Handeln und Entscheiden bezogen auf die gewollte Zielerreichung stetig zu verbessern. Die Führung spielt dabei zum Erreichen von Business Excellence eine zentrale Rolle.

Warum eine personenbezogene Vorgesetztenbewertung?

We promote excellence®

- Das Verhalten der Führungskräfte bestimmt maßgeblich das Arbeitsklima und den Unternehmenserfolg und trägt zur Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter bei
- Oft wird im Tagesgeschäft nicht offen und ehrlich über Dinge wie „Führungsverhalten“ und „faire Zusammenarbeit“ gesprochen
- Mitarbeiter können Probleme in der Zusammenarbeit selten direkt ansprechen
- Das Verhältnis zum Vorgesetzten verfärbt das direkte mündliche Feedback der Mitarbeiter und es kommt zu einem falschen Selbstbild der Führungskräfte

Vorgesetztenbewertungen

- **sind die Basis für einen offenen, konstruktiven und fairen Dialog zwischen Mitarbeitern und ihren Führungskräften**
- **helfen Führungskräften ihre Führungskompetenzen (Persönlichkeits-, Sozial- und Managementkompetenz) gezielt zu entwickeln**

Was sind die Erfolgsfaktoren einer personenbezogenen Vorgesetztenbewertung?

We promote excellence®

- Generelle Bereitschaft, sich der Bewertung zu stellen (Kritik und Lob)
- Einbeziehung des Betriebs-/Personalrates
- Mitarbeiter und Führungskräfte frühzeitig über Ziele, Ablauf und den Umgang mit den Ergebnissen der Vorgesetztenbewertung informieren
- Vertraulichkeit und Anonymität unbedingt gewährleisten
- Bereitschaft der Führungskräfte, Veränderungen an sich und an dem eigenen Verhalten vorzunehmen = Wille zur Veränderung

Das Messen des Führungsverhaltens erfüllt nur dann seinen Zweck, wenn es die unmittelbare Grundlage für Besserwerden ist

Was sind die Vorteile Ihrer personenbezogenen Vorgesetztenbewertung mit M+M?

We promote excellence®

- Keine Befragung von der Stange, sondern ein individueller Zuschnitt auf Ihre konkreten Anforderungen und Bedürfnisse wie z.B. Ihre Führungskultur und Führungsgrundsätze im Kontext des EFQM Models für Business Excellence
- Bewerten der Mitarbeiterzufriedenheit in Relation zu den Mitarbeiter-anforderungen
- M+M FZI (Führungs-Zufriedenheits-Index) als aussagefähige Mess-, Steuerungs- und Benchmarkgröße
- Praxiserprobtes Konzept, das klar erkennbare Ansätze für Verbesserungs-maßnahmen liefert
- Weitreichende Erfahrung im Folgeprozess

Erfolgreiche Projekte durch Methodenkompetenz und Praxis-orientierung

Welches sind die wichtigsten Durchführungsphasen einer personenbezogenen Vorgesetztenbewertung?

We promote excellence®

Planung

- Abstimmen der strategischen Zielsetzung der Vorgesetzten-bewertung
- Definition „Führungskraft“ und Festlegen der Zielgruppen (z.B. oberes, mittleres Management)
- Festlegung der Befragungs-inhalte und Erstellen des Fragebogens
- Abstimmen des Ablaufplans für die Durchführung der Befragung
- Festlegen des Kommunika-tionsphasenkonzepts

Durchführung

- Informieren der Mitarbeiter und Führungskräfte zu Zielen, Ablauf und Nutzen der Befragung
- Organisation der Durchführung in Abhängigkeit der Erhebungs-methode
- Sicherstellen der Anonymität bei Durchführung und Auswertung
- Datenanalyse, Aufbereitung, Kommentierung und Interpretation der Ergebnisse
- Vertrauliches, individuelles Ergebnisexemplar pro Vorgesetzten

Umsetzung

- Ableiten von zentralen Maßnahmen für das Gesamtunternehmen
- Ableiten von individuellen Maßnahmen pro Vorgesetzten:
  ⇨ Jeder Vorgesetzte bespricht zur Maßnahmenplanung seine Ergebnisse mit seinem direkten Vorgesetzten
  ⇨ Jeder Vorgesetzte bespricht die Ergebnisse der Bewertung mit seinen Mitarbeitern (Analyse-Rückkopplung-Verbesserung)
- Individuelles Coaching zur erfolgreichen Wahrnehmung von Führungsaufgaben
- Controllen der Umsetzung der eingeleiteten Maßnahmen (Monitoring und Steuerung)

Eine gewissenhafte Planung, eine kompetente und anonyme Durchführung sowie ein konsequentes Verbesserungsmanagement sichern den Erfolg

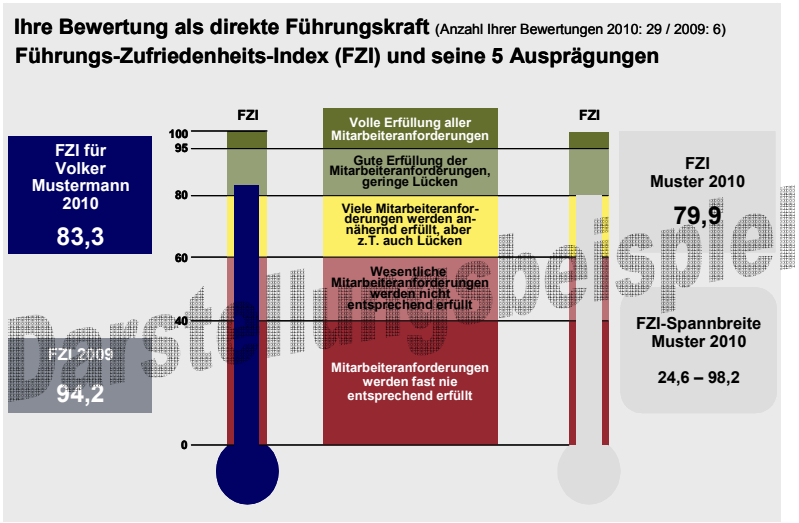
Eigenschaften und Vorteile des M+M FZI

We promote excellence®

- **Kein reiner Zufriedenheitsindex**
  Der Führungs-Zufriedenheits-Index (FZI) gibt an, in welchem Grad die Mitarbeiteranforderungen (=Wichtigkeit) durch deren Zufriedenheit erfüllt werden
- **Punktgenaue Abbildung der Realität / Scharfe Messung**
  Untererfüllung bei einem Kriterium wird nicht durch Übererfüllung bei einem anderen Kriterium ausgeglichen
- **Kein Informationsverlust durch vorgeschaltete Mittelbildung**
  Ermittlung auf Basis von Einzelurteilen
- **Benchmarkfähig**
  Der FZI gibt als Kennzahl einen schnellen Überblick über den Erfüllungsgrad der Mitarbeiteranforderungen sowohl insgesamt als auch im Vergleich zwischen internen Einheiten und zu anderen Organisationen
- **Als strategische Kennzahl geeignet**
  Erprobt im Einsatz der strategischen Steuerung, z.B. bei Zielvereinbarungen oder im Rahmen einer BSC

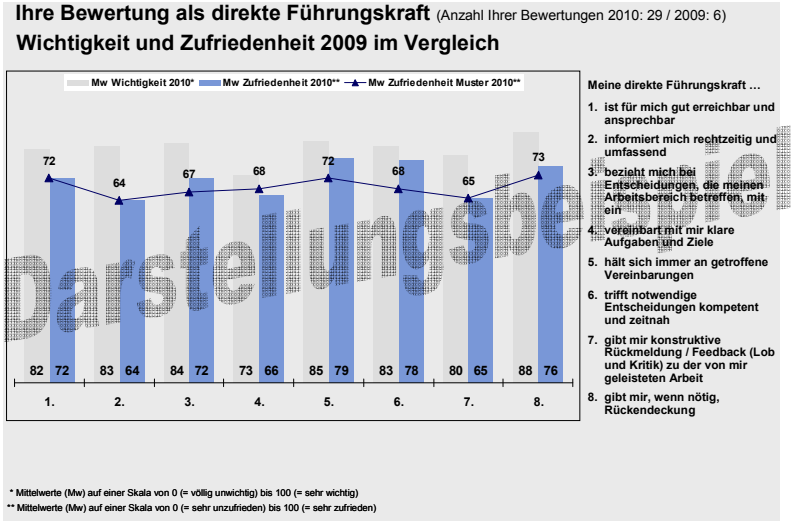
Individuelle Ergebnisse bei der personenbezogenen Führungskräftebewertung

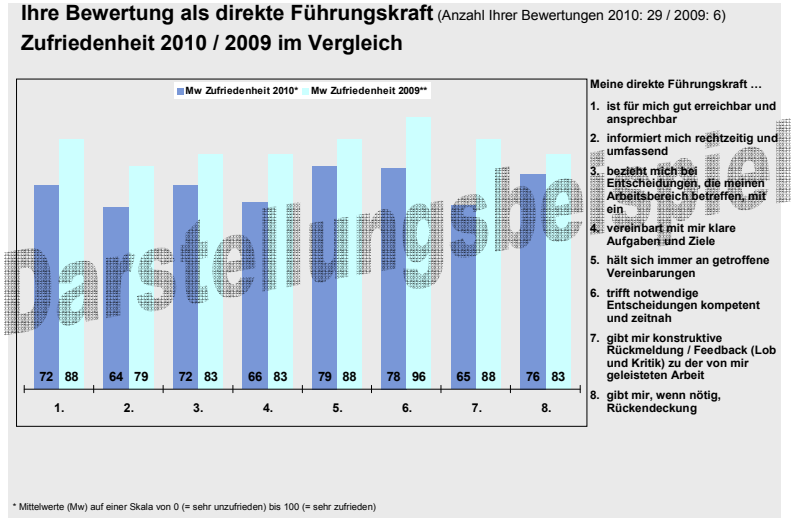
We promote excellence®



- **Die gemessene Führungsqualität und ihre Entwicklung auf einen Blick**
- **Einordnung der eigenen Kennzahl in die bestehende Führungsqualität in der gesamten Organisation**

Im Detail: Siehe Musterbericht





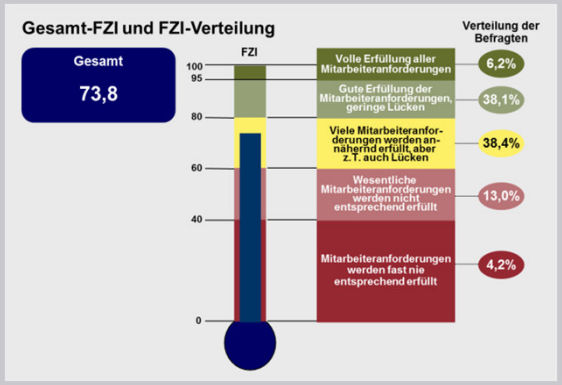
- **Klares, individuelles Stärken-Schwächen-Profil im Zeitablauf**
- **Vergleich der Ergebnisse zu den durchschnittlichen Ergebnissen der gesamten Organisation**

M+M FZI als aussagefähige Kennziffer für Mitarbeiterzufriedenheit mit der Führungssituation

We promote excellence®

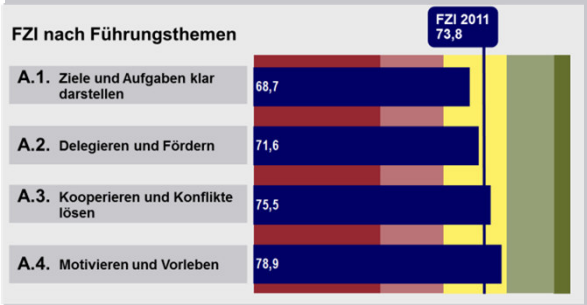
Beantwortet wird die Frage:
Wie zufrieden sind die Mitarbeiter/innen mit einzelnen Inhalten ihrer Führungssituation, weil ihre spezifischen Anforderungen erfüllt werden?

Gesamtbetrachtung



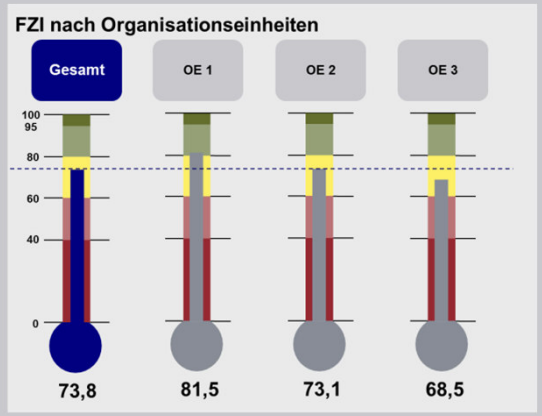
Niveau der Mitarbeiter-zufriedenheit wird transparent

Detailbetrachtung nach Führungsgrundsätzen



Wirksamkeit von Maßnahmen wird überprüfbar

Benchmarking (intern und extern)



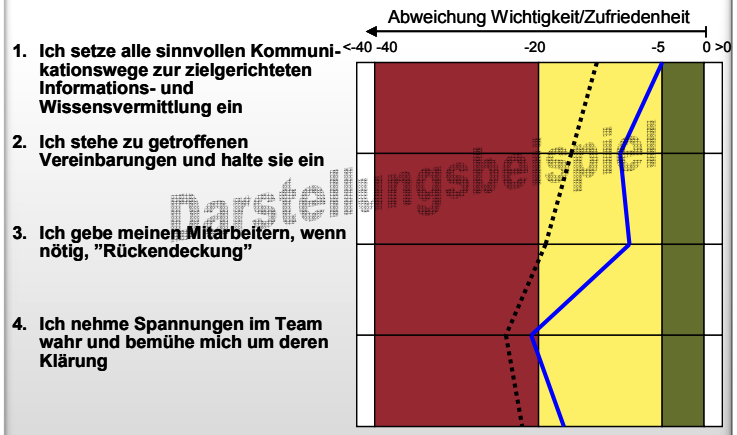
Benchmarking, um Standards zu definieren

- **Ist-Situation, Ziele und Verbesserungen werden durch den FZI gut formulierbar und messbar**
- **Kurzfristige wesentliche Veränderungen werden eindeutig nachvollziehbar**
- **Deutliche Unterschiede zwischen Mitarbeitergruppen werden klar erkennbar**

Weiterführende Instrumente der Führungskräftebewertung

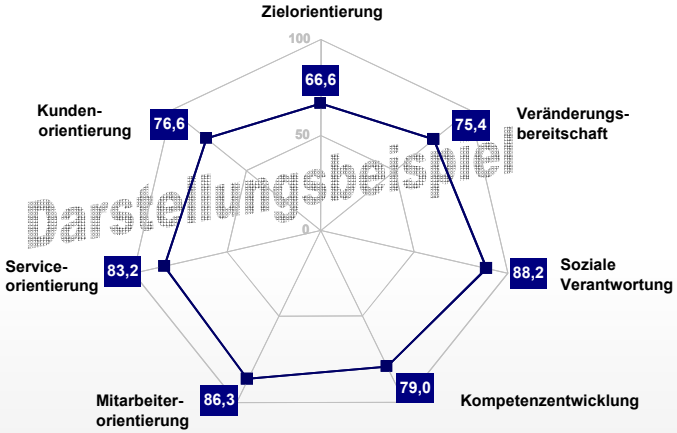
We promote excellence®

Eigenbild-Fremdbildanalyse

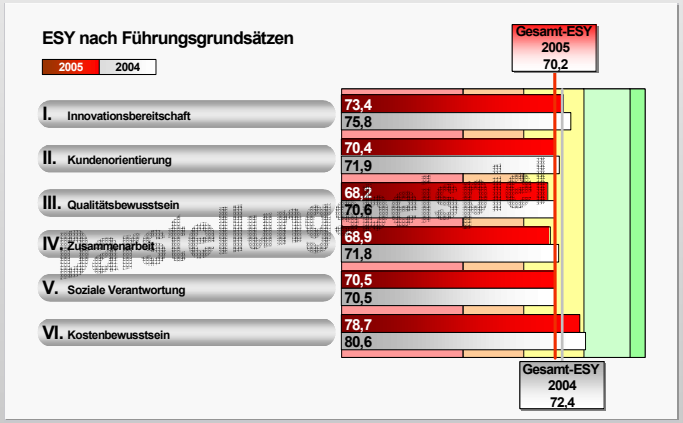


Unterschiede in Eigen- und Fremdwahrnehmung werden sichtbar

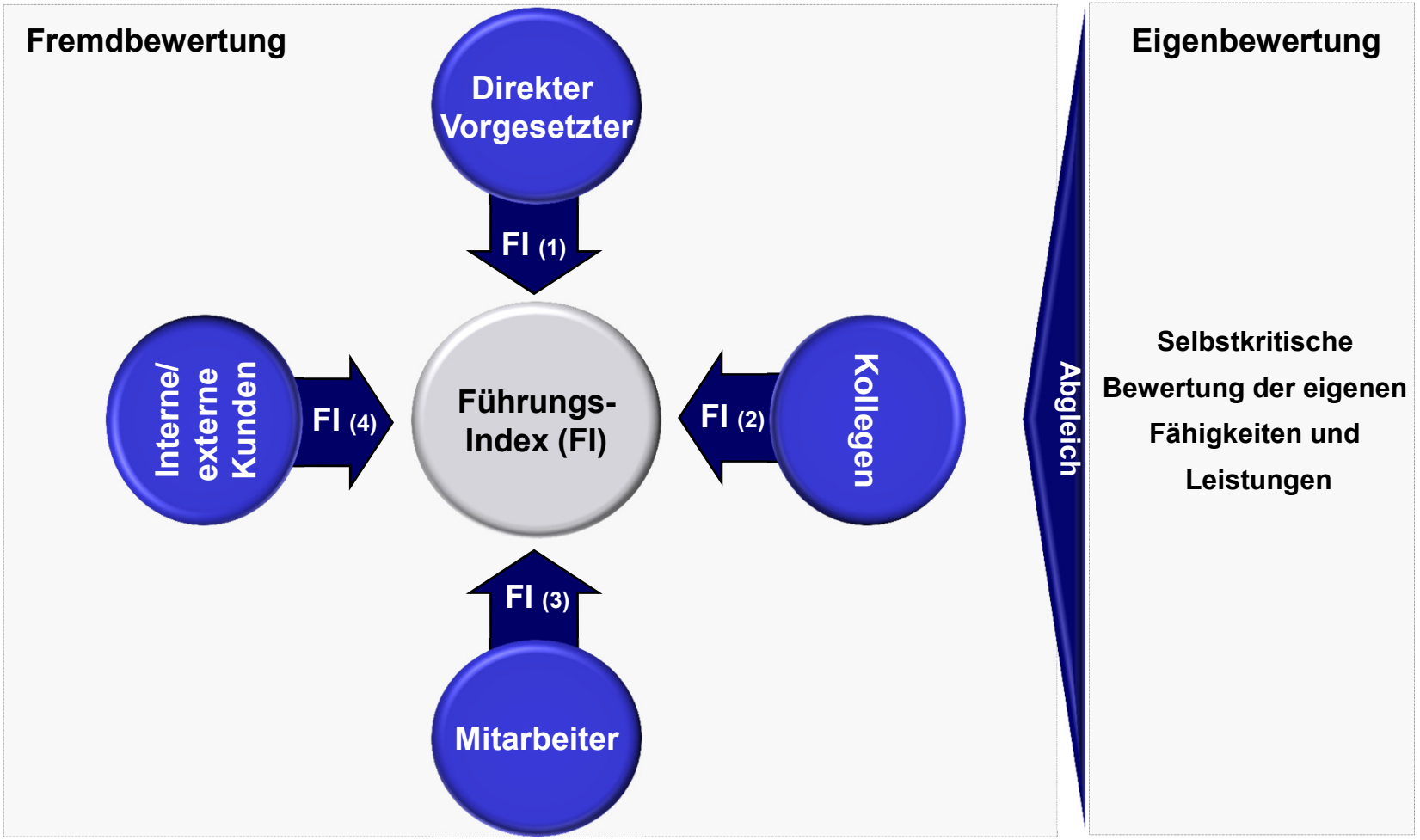
Wertesystemanalyse



Gelebte Unternehmenskultur wird sichtbar



Erweiterungsmöglichkeit: 360 Grad Beurteilung



- **Die Betrachtung aller vier Perspektiven liefert ein umfassendes Bild des Führungsverhaltens**
- **Der FI gibt als Kennzahl einen schnellen Überblick über den Erfüllungsgrad der Anforderungen der Feedback-Geber**

Erweiterungsmöglichkeit: Einbettung in eine Mitarbeiterbefragung

We promote excellence®

Vorgesetzten-bewertung

- Personenbezogene Bewertung des Führungsverhaltens
- Eigen- / Fremdbildanalyse
- Differenziertes Stärken / Schwächen-Profil
- Klare Handlungsansätze für Verbesserungen
- Kenngröße FZI zur Steuerung

Umfassende Analyse der Arbeits- und Führungssituation

- ganzheitlich und personenbezogen -

Mitarbeiter-zufriedenheitsanalyse

- Wahrnehmung des Unternehmens als Arbeitgeber
- Differenziertes Stärken / Schwächen-Profil zur Arbeitssituation
- Identifizierte Motivations- und Handlungsbarrieren
- Klare Handlungsansätze für Verbesserungen
- MZI als Kennzahl

Das integrierte Befragungskonzept erschließt Synergien und ermöglicht einen geschlossenen Verbesserungsansatz im Management der Humanressourcen

Systemberater für Business Excellence

We promote excellence®

das wissen bewegt

M+M Management + Marketing Consulting GmbH

Weitere Informationen unter www.m-plus-m.de

Ihr Ansprechpartner:
Frank Opitz, Tel.: 0561-709 79-17