

**Mutafoff**

Personalentwicklung

<b>Beratung</b>	Alexander Mutafoff	Tel. 08194 - 99 98 48	Internet / E-Mail:
<b>Coaching</b>	Heideleweg 1	Mobil 0171 - 14 74 74 8	www.mutafoff.de
<b>Training</b>	D-86946 Issing	Fax 08194 - 99 98 49	info@mutafoff.de

## Projektbericht

### Ausgangssituation

Ein Dienstleistungsunternehmen möchte Führung und Zusammenarbeit optimieren und langfristig eine Vertrauens- und Dialogkultur etablieren.

### Auftragsklärung

In den Vorgesprächen wurden die verschiedenen Möglichkeiten von Führungsfeedback diskutiert. Mutafoff Personalentwicklung erhielt den Auftrag, den Fragebogen und einen Ablauf für ein moderiertes 3-stufiges Führungsfeedback gemeinsam mit einer Projektgruppe zu entwickeln und die Moderation der Workshops durchzuführen.

### Zielsetzung

- Steigerung der Führungsperformance
- Förderung des gewünschten Führungsverhaltens
- Bessere Zusammenarbeit
- Höhere Bindung von Leistungsträgern
- Mindestens 3-malige Durchführung

### Konzeption

Zunächst wurde in einer Arbeitsgruppe das Grundgerüst der Vorgehensweise und der Fragebogen in der Projektgruppe erarbeitet. Wichtig war in diesem Unternehmen vor allen Dingen der Umgang mit den Ergebnissen. Die Vertraulichkeit und anonyme Auswertung der Ergebnisse waren wesentliche Eckpunkte.

Außerdem wurde festgelegt, daß das Führungsfeedback für Führungskräfte verbindlich, für die Mitarbeiter jedoch freiwillig durchgeführt werden sollte. Bei Gruppen unter 4 Mitarbeitern wurde eine Alternative eingesetzt. Der Fragebogen wurde aus dem Kompetenzmodell, den Führungsleitlinien und Inhalten der kürzlich durchgeführten Managementtrainings entwickelt und mit dem Betriebsrat abgestimmt. Besonders intensiv wurde über die Gestaltung der Skala diskutiert. Die Projektgruppe entschied sich nach der Beratung mit unterschiedlichen Alternativen für eine 4-stufige Skala ohne Mitte.

Nachdem die Eckpunkte für Fragebogen, Ablauf des Führungsfeedback, Controlling und Auswertung und Dokumentation der Ergebnisse stand, wurde der Ablauf des Führungsfeedback erarbeitet. Hier flossen, wie während der gesamten Konzeption die langjährigen Erfahrungen von Alexander Mutafoff und seinen KollegInnen ein.

Das Führungsfeedback wurde in Form eines eintägigen Workshops mit 3 Schritten gestaltet. Die Moderatoren wurden mit einem Leitfaden eingewiesen, um möglichst in gleicher Weise das Führungsfeedback moderieren. Zur Information der Mitarbeiter

## Führungsfeedback

und Führungskräfte wurde ein Handbuch entwickelt.

### Durchführung und Transfer

Vor den eigentlichen Workshops wurden die Führungskräfte und die Mitarbeiter in Informationsveranstaltungen vorbereitet.

Die Mitarbeiter hatten Gelegenheit vor dem Workshop ihre Fragebogen anonym bei Mutafoff Personalentwicklung abzugeben. Aus Datenschutzgründen wurde eine Papierform bevorzugt. In den drei Schritten wurde ein Selbstbild-Fremdbildvergleich der Fragebogenergebnisse in einem konkreten Dialog mit beispielhaftem Feedback vertieft.

Im Dialog der Mitarbeiter mit ihrer Führungskraft wurden über das Feedback hinaus dann konkrete Maßnahmen zur Entwicklung der Führungskraft und für die Zusammenarbeit festgehalten, die durch ein vorgegebenes Controlling überwacht wurden.

### Nutzen

- Intensiver Dialog zum Führungsverhalten ohne großen Aufwand
- Vergleich der Führungskultur im Unternehmen
- Input für Führungskräfteentwicklung