

Führungsfeedbackbogen (FFB)

- Instrument zur Standortbestimmung des persönlichen Führungsverhaltens -



Wissenschaftliche Leitung:
Prof. Dr. Egon Stephan, Psychologisches Institut,
Lehrstuhl für Diagnostik und Intervention
der Universität zu Köln



Ansprechpartner
bei personal-point:

Dr. Dirk V. Seeling & Jutta Maschler

Stand:

01. September 2006



**Selig, wer sich vor seinen
Mitarbeitern
so respektvoll benimmt,
als stünde er vor seinen
Vorgesetzten.**

In Anlehnung an Franz von Assisi

Zusammenfassung:

Durch systematisches Mitarbeiterfeedback an die Führungskraft wird Führungsqualität verbessert

- Führung wirkt optimal, wenn Klarheit über die gegenseitigen Erwartungen vorhanden ist.
- Diese Klarheit leistet das **Führungsfeedback (FFB)** mit einem systematischen Rückmeldebogen.
- Der Führungsfeedbackbogen FFB wird sowohl von der Führungskraft als auch von deren Mitarbeitern ausgefüllt. Die **Mitarbeiterdaten** werden dabei zu einem **anonymen Gesamtwert** zusammengefasst.
- Der Nutzen für die Führungskraft:
 - **Selbstreflexion** des gelebten Führungsverhaltens
 - **Hinweise zur Verbesserungen** des Führungsverhaltens
 - **Systematischer Austausch** mit den Mitarbeitern über deren Erwartung an die Führung

Der **Nutzen** des Führungsfeedbackbogens (FFB) ist insbesondere für Krankenhäuser vielfältig



- Die Führungsqualität ist der wichtigste Erfolgsfaktor.
- Die Führungsqualität ist messbar.
- Messbarkeit der Dimension Führung für das **Qualitätsmanagement** (KTQ, pCC, oder ISO9000ff.).
- **Benchmark** mit Organisationen (Krankenhäuser, Universitätskliniken, Arztpraxen etc.) und Berufsgruppen (Ärzte, Pflege, Verwaltung) der Gesundheitsbranche.
- Feedback ermöglicht kontinuierliche Verbesserung.
- **Individuelle Entwicklungsempfehlungen** an die Führungskraft.
- Basis für eine **systematische Personalentwicklung** der Organisation.

Die 6 Dimensionen der Führung: Die Vorbildfunktion (innen) und die Kernaufgaben (außen).



Auszug aus dem Fragebogen

Wie ist und soll das Verhalten sein?

Meine Führungskraft ...

● = IST
□ = SOLL

		trifft über- haupt nicht zu	trifft weitge- hend nicht zu	trifft teils/ teils zu	trifft weitge- hend zu	trifft voll zu	Keine Angabe möglich
1.	... plant Mittel (Material, Räume, Personal) genau.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.	... achtet darauf, dass ihre Mitarbeiter sich regelmäßig in arbeitsrelevanten Fähigkeiten, Techniken etc. weiterbilden.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.	... informiert ihre Mitarbeiter regelmäßig über die Jahresziele des Gesamtunternehmens.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.	... wälzt eigene Fehler manchmal auf Mitarbeiter ab.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5.	... sorgt dafür, dass die Unternehmensleitlinien in ihrer Abteilung auch konkret gelebt und verwirklicht werden.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6.	... gestaltet unseren Bereich aktiv mit und setzt sich für Verbesserungen ein.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

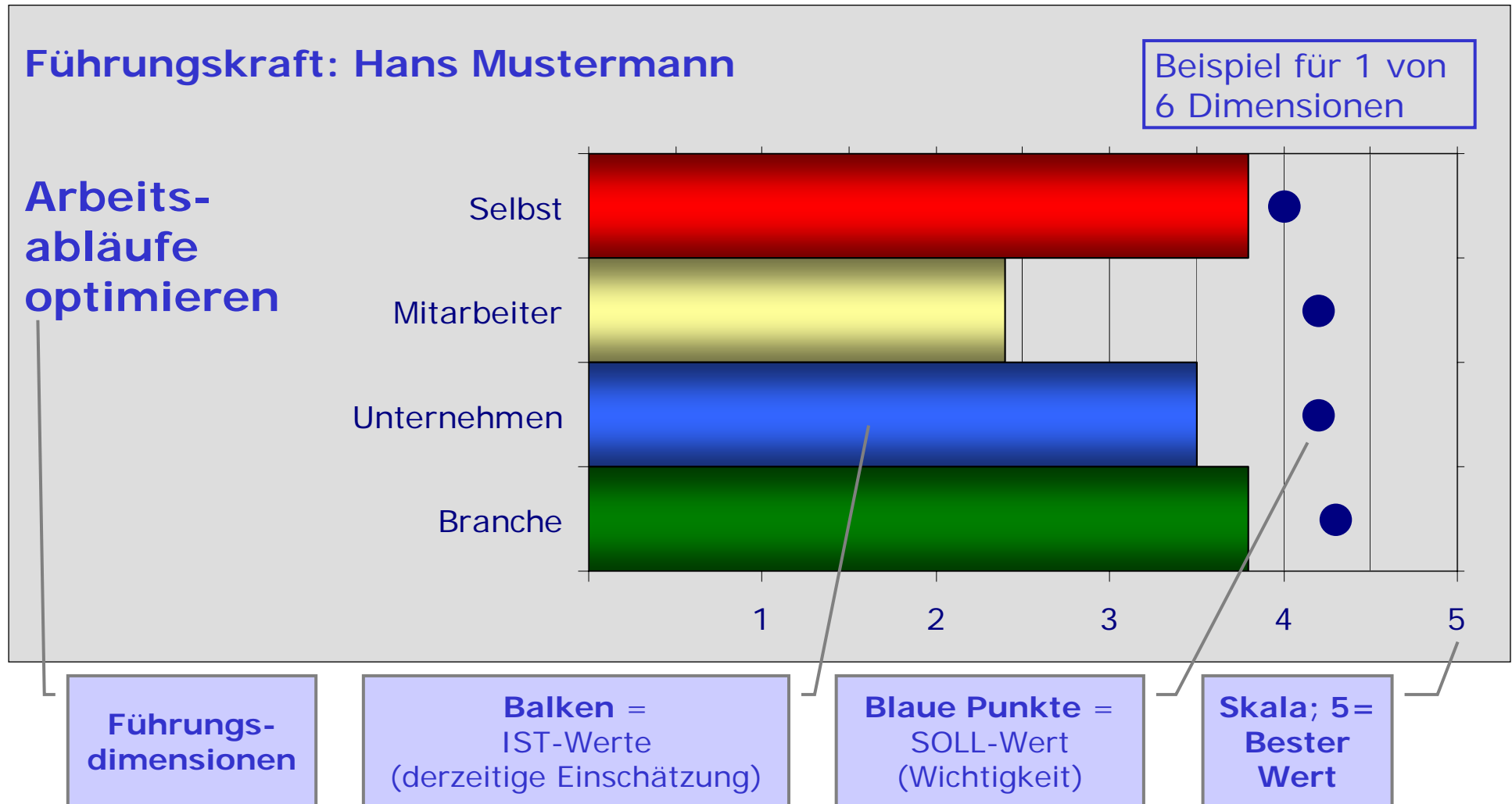
Skala von 1 bis 5

1. **Selbsteinschätzung** durch die Führungskraft
2. **Fremdeinschätzung** als Mittelwert der Mitarbeiter
3. **Bezugsgruppenwert** im Unternehmen
(je nach Bereich: Ärzte, Pflege, Verwaltung)
4. **Bezugsgruppenwert** der Branche
(je nach Bereich: Ärzte, Pflege, Verwaltung)

Darstellung der Werte als

- **IST-Wert** (Wie ist es ausgeprägt) und als
- **SOLL-Wert** (Wie sollte das Verhalten ausgeprägt sein?)

Ergebnisdarstellung Führungsfeedbackbogen: Ist- und Soll-Wert der Führungsqualität



Projektlauf Führungsfeedbackbefragung

Das Führungsfeedback (FFB) ist ein wissenschaftlich validiertes Instrument. Führungskräfte und ihre direkten Mitarbeiter schätzen das Führungsverhalten via Fragebogen ein.

Ablauf:

1. Die Führungskraft füllt den Fragebogen zur Selbsteinschätzung aus.
2. Mindestens 4 direkte Mitarbeiter (Anonymitätsschutz) füllen den Fragebogen zur Fremdeinschätzung aus.
3. Die ausgefüllten Bögen werden extern anonymisiert ausgewertet.
4. Ergebnisbericht für die Führungskraft und ein Gesamtbericht für das Unternehmen wird zugeschickt.
5. Bei Bedarf: individuelle Coachingsgespräche / Teamworkshops

Geschätzter Zeitaufwand für den Einsatz des FFB



Ausfüllen des Fragebogens (Studie):

Führungskraft ca. 30 Minuten

Mitarbeiter ca. 30 Minuten

Bei Interesse optional:

**Einzelfeedbackgespräche
Führungskraft** ca. 45 Minuten

**Umsetzungsworkshop
Führungskraft/Mitarbeiter** ca. 4 Stunden

Welche Berichte gibt es?

Einzelbericht für jede Führungskraft

ca. 30 Seiten

Spezifische vertrauliche Rückmeldung

Gesamtbericht für die Geschäftsleitung

ca. 25 Seiten

Kumulierte Daten (anonymisiert)

Entwicklung des FFB

- 2000-2005: Erprobung in Führungsseminaren und Erhebung der Basisdaten.
- 2005: Evaluation unter wissenschaftlicher Leitung von Prof. Dr. Egon Stephan (Psychologisches Institut der Universität zu Köln).
- 2005-2006: Erhebung der Daten für das Benchmarking

Die sechs Dimensionen des Führungsfeedbackbogens (FFB) und ableitbarer Personalentwicklungsbedarf (Beispiele)



Empfehlungen für weitere Anwendungen

- Führungsfeedback ist ein Prozess. Ein Skalenwert ist nur ein Messpunkt.
- Die Ergebnisse können erst optimal genutzt werden, wenn sie Anlass zum Gespräch und Basis für konkrete Verbesserungen sind. Wir empfehlen die Einbettung der FFB-Befragung in die Personal- und Organisationsentwicklung.
- Durch Wiederholungsbefragung kann ein Controllingssystem aufgebaut werden (Qualitätsmanagement).
- Konsequentes Controlling und Umsetzung von Maßnahmen im Rahmen der Personal- und Organisationsentwicklung werden die Führungsqualität verbessern und damit die Produktivität erhöhen.

Investition

1. Fragebogenauswertung je Fokuspersion mit
4-10 Mitarbeiter € 120,00
inkl. Auswertung für das Gesamtunternehmen

Angebote zur Unterstützung des Prozesses (optional):

2. Kurz-Coaching für 4 Führungskräfte (0,5 Tage) € 660,00
je Fokuspersion (30-45 Min.)
Auswertung des Berichts & Verbesserungsmaßnahmen
Preis je Halbtage mit erfahrener Coach
inkl. Fahrtkosten bis 100 Km
3. Moderation des Teamworkshop € 660,00
mit Fokuspersion und dessen Team (2-4 Std.)
inkl. Vor-, Nachbereitung und Durchführung
inkl. Fahrtkosten bis 100 km

Preise gelten ab dem 01.09.2006

Schaffen Sie sich Durchblick hinsichtlich
„Führungsqualität“ um die Zukunft zu sehen

