



Multi-Rater- Bottom-Up Führungs-Feedback

Norbert Berndorfer

Martin Hausmaninger

in Kooperation mit PT Prieler Tometich Verlag

—

Linz, 17. Mai 2017

Gründe

Firmen setzen auf entwicklungsbezogenes Multi-Rater Bottom-Up Feedback zur Talententwicklung und Erzielung von Wettbewerbsvorteilen

Talententwicklung für Führungskräfte als Wettbewerbsfaktor

- Die Verbesserung der Leistung durch **Mitarbeiterbindung, Talentförderung** wird immer wichtiger und ist daher heute ein **wesentlicher Wettbewerbsfaktor** für Unternehmen
- Insbesondere die Entwicklung von erfolgreichen **Führungskräften mit entsprechenden Führungsqualitäten** ist dabei wichtig
- Der **Wettbewerbsdruck** zwingt Unternehmen dazu, die **Führungsqualitäten** ihrer Mitarbeiter **aktiv zu entwickeln**

Zentrale Elemente für erfolgreiche Führungskräfteentwicklung

- Wichtig ist eine **regelmäßige und zeitnahe Rückmeldung** über Leistung, Motivation und Entwicklung
- Die **Rückmeldung** zu den Führungsqualitäten **muss von den Mitarbeitern** der Führungskraft **kommen**
- **Zusätzlich** muss es ein **Unterstützungsangebot** zur laufenden Verbesserung geben (regelmäßige Gespräche, Coaching, gezielte Schulungen): **Mitarbeiterentwicklung, statt nur zu beurteilen!**



Multi-Rater Bottom-Up Feedback als optimale Lösung

- Durch **IT gestützte** Durchführung in Form eines einfachen Fragebogens am Handy kann **eine regelmäßige Beurteilung** stattfinden
- Durch die **Anonymität** ist eine **ehrliche Rückmeldung** von Mitarbeitern an Vorgesetzte leichter möglich
- Die **Auswertung der Ergebnisse** ist die optimale **Grundlage für die aktive Unterstützung** des Mitarbeiters zur laufenden Verbesserung

Kernelemente

Die Auswertung von Selbst- und Fremdbild in Form eines anonymisierten Berichts ist die Basis für die erfolgreiche Persönlichkeitsentwicklung

Selbst-/Fremdbild

Bewertung über 12 Fragen und 2 Texteingaben zu:

- Offene und ehrliche Kommunikation
- Zusammenarbeit
- Führungsqualität
- Teamführung/Projektleitung

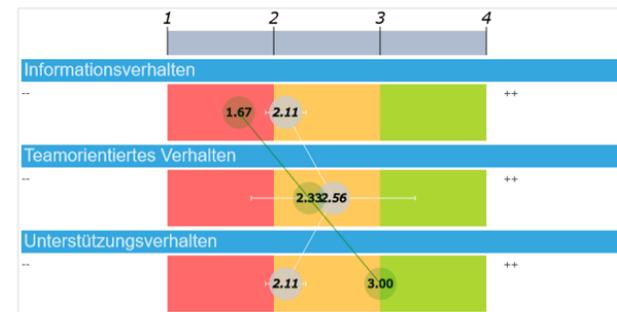
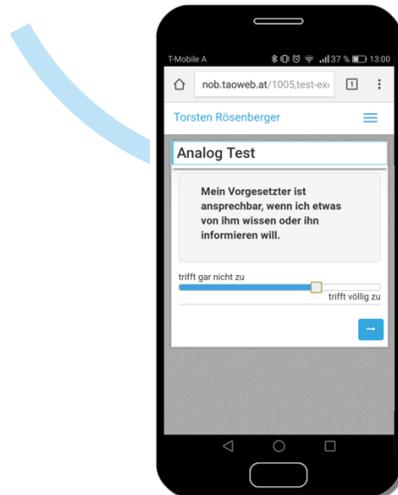
Anonymisierter Bericht

- Bewertung ab 3 Mitarbeiter
- Für Bewerter: Auswertung auf Basis seiner eigenen Angaben
- Für zu Bewertenden: Gruppenauswertung
- Für Coach außerhalb der Linie ab einem festgestellten Wert

Details zum Thema Vertraulichkeit siehe eigene Folie!

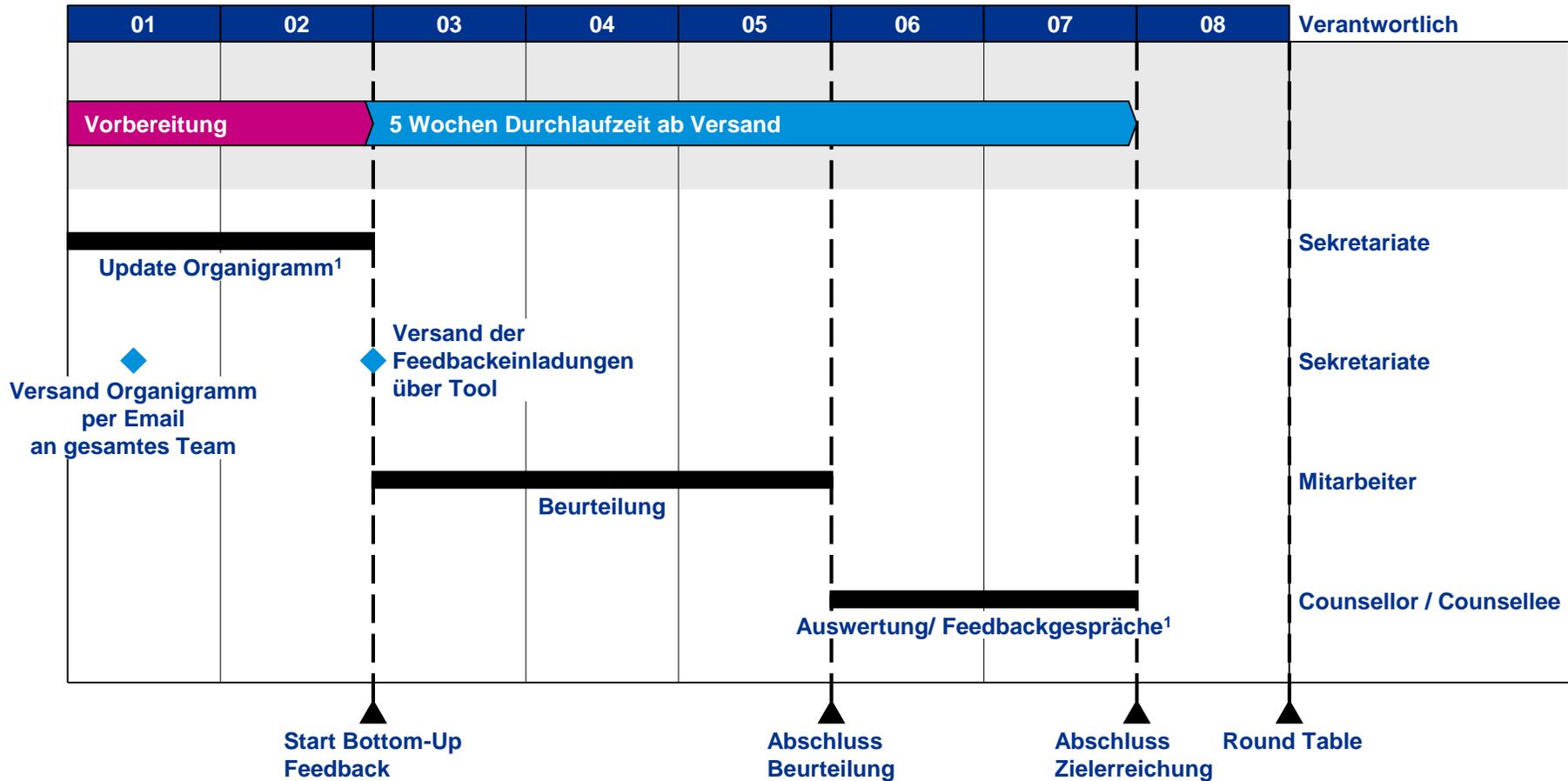
Persönlichkeitsentwicklung

- Feed Back zum eigene Verhalten
- Unterstützung durch Coach/Mentor
- Mitgenommene Berichte als Ergänzung zum Mitarbeitergespräch
- „...kein systematischer Druck über die Linienorganisation!“



Feedback-Prozess – Zeitlicher Ablauf

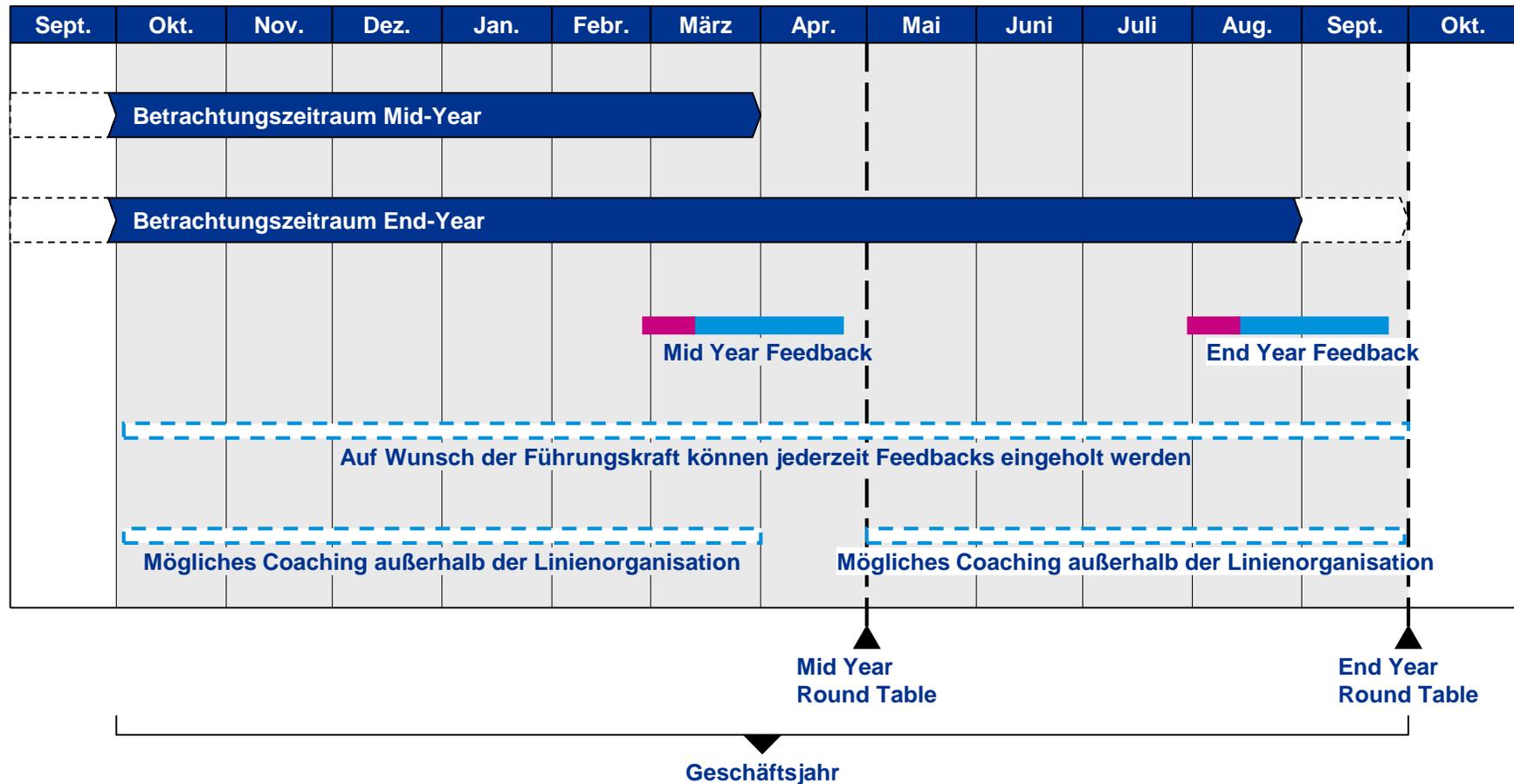
Der Feedback-Prozess erstreckt sich ohne Vorbereitung über einen Zeitraum von 5 Wochen



¹ Details siehe eigenen Folie

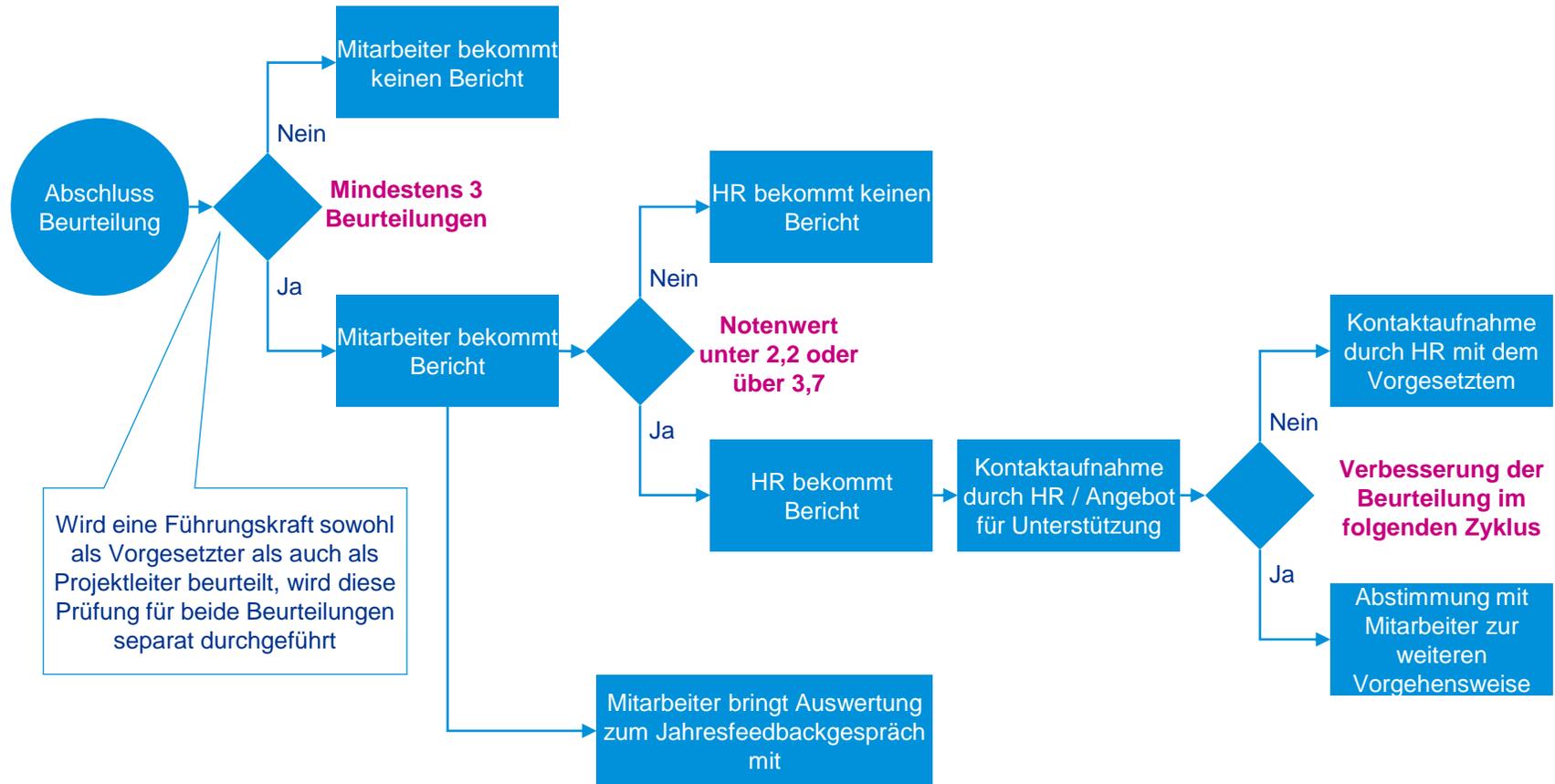
Feedback-Prozess – Jahreszyklus

Je Geschäftsjahr werden zwei fixe Feedbackzyklen durchgeführt – zusätzliche Feedbacks und Coachings unterstützen die Führungskraft



Feedback-Prozess – Details zur Auswertung

Der Prozess der Auswertung stellt Anonymität sicher und gibt der Führungskraft die Möglichkeit, auf die Ergebnisse zu reagieren



Feedback-Prozess – Details zur Erstellung des Organigramms

Das Organigramm wird auf Basis der aktuellen Zuordnung der Mitarbeiter im Counselling Tree und den Projekten erstellt

Vorgesetzte¹

Projektleiter¹

Wer bekommt Feedback?

- Alle Counsellors mit mindestens 3 Mitarbeitern im Counselling Tree gelten als Vorgesetzte
- Alle im BMD als Projektleiter hinterlegten Führungskräfte gelten als Projektleiter
- Alle Führungskräfte, die Projektbeurteilungen erstellt haben gelten ebenfalls als Projektleiter
- Ein Feedback ist nur möglich, wenn mindestens 3 Projektbeurteilungen erstellt wurden

Wer kann Feedback geben?

- Zuordnung auf Basis des Counselling Trees
- Alle Mitarbeiter-Ebenen des Counselling Trees werden zugeordnet – nicht nur die direkten Counselees
- Feedback für Partner werden bis zur Ebene der Manager zugeordnet
- Ein Counselee kann ggf. auch mehreren Consellors zugeordnet werden (z.B. einem Partner und einem Senior Manager)
- Zuordnung auf Basis der BMD Stundenbuchung
- Alle Mitarbeiter, die laut BMD Auswertung mehr als 8 Stunden auf ein Projekt gebucht haben werden zugeordnet
- Alle Mitarbeiter von allen Projekten in Betrachtungszeitraum werden zugeordnet
- Ein Projektmitarbeitern kann ggf. auch mehreren Projektleitern zugeordnet werden

Die Zuordnung wird 1,5 Wochen vor Start verschickt - Anpassungen können nach begründeten Wünschen durch das Sekretariat durchgeführt werden. Die Zuordnung ist somit auch für das gesamte Team transparent!

¹ Eine Führungskraft kann sowohl als Vorgesetzter als auch als Projektleiter beurteilt werden

Fragebogen

Der Fragebogen besteht aus 12 prägnanten Fragen und zwei Textfeldern für zusätzlichen Anmerkungen

Deckt einen Großteil der KPMG Global Behaviors ab!

Projektleiter

Offene und ehrliche Kommunikation

- 1 Ich werde von meinem Projektleiter angemessen über aktuelle Entwicklungen, Abläufe und Zusammenhänge im Projekt informiert.
Mein Projektleiter schafft eine Umgebung in der sich jeder eingeladen fühlt, Bedenken und Anliegen zu kommunizieren. Er ist ansprechbar und unterstützt die Lösung von aufgezeigten Bedenken und Anliegen.
- 2 Mein Projektleiter gibt zeitnahes, ehrliches und konstruktives Feedback. Dieses ist klar und verständlich ausgedrückt.

Zusammenarbeit

- 4 Mein Projektleiter nimmt sich ausreichend Zeit für das Coaching und Mentoring.
Unterschiedliche Perspektiven werden gehört und wertgeschätzt. Kritische Fragen von anderen sind willkommen.
- 5 Mein Projektleiter schafft eine Umgebung die jedem eine Ausgeglichenheit zwischen Arbeit und persönlichen Interessen ermöglicht.

Führungsqualität

- 7 Mein Projektleiter zeigt Konsistenz zwischen Wort und Tat. Mein Projektleiter handelt - auch in Stresssituationen - überlegt, ruhig und ausgeglichen.
Die Wichtigkeit von menschlichen Angelegenheiten wird von ihm hervorgehoben und er gibt diesen auch ausreichend Raum. Er bespricht regelmäßig mit mir, wie zufrieden ich bin und was verbessert werden kann.
- 8 Mein Projektleiter erkennt Konflikte und Probleme im Team und löst diese auf konstruktive Weise - er ermutigt uns in schwierigen Situationen.

Projektleitung

- 10 Mir werden Aufgaben übertragen, die weder eine maßgebliche Unter- noch Überforderung für mich bedeuten. Ich erhalte die Möglichkeit, meine Aufgaben in angemessenem Rahmen eigenverantwortlich zu erfüllen.
- 11 Meine Projektleiter bemüht sich um eine sorgfältige Projektplanung und strukturierte Vorgehensweise und stellt so sicher, dass die Arbeitslast am Projekt soweit wie möglich planbar ist.
- 12 Mein Projektleiter stellt sicher, dass ausreichend Zeit für die Abwicklung der übertragenen Aufgaben zur Verfügung steht.

Zusätzliche Fragen

- 13 „Was mein Projektleiter besonders gut macht...“
- 14 „Was mein Projektleiter in Zukunft besser machen sollte...“

Vorgesetzter

Offene und ehrliche Kommunikation

- 1 Ich werde von meinem Vorgesetzten angemessen über aktuelle Entwicklungen, Abläufe und Zusammenhänge im Unternehmen informiert.
Mein Vorgesetzter schafft eine Umgebung in der sich jeder eingeladen fühlt, Bedenken und Anliegen zu kommunizieren. Er ist ansprechbar und unterstützt die Lösung von aufgezeigten Bedenken und Anliegen.
- 2 Mein Vorgesetzter gibt zeitnahes, ehrliches und konstruktives Feedback. Dieses ist klar und verständlich ausgedrückt.

Zusammenarbeit

- 4 Mein Vorgesetzter nimmt sich ausreichend Zeit für das Coaching und Mentoring.
Unterschiedliche Perspektiven werden gehört und wertgeschätzt. Kritische Fragen von anderen sind willkommen.
- 5 Mein Vorgesetzter schafft eine Umgebung die jedem eine Ausgeglichenheit zwischen Arbeit und persönlichen Interessen ermöglicht.

Führungsqualität

- 7 Mein Vorgesetzter zeigt Konsistenz zwischen Wort und Tat. Mein Projektleiter handelt - auch in Stresssituationen - überlegt, ruhig und ausgeglichen.
Die Wichtigkeit von menschlichen Angelegenheiten wird von ihm hervorgehoben und er gibt diesen auch ausreichend Raum. Er bespricht regelmäßig mit mir, wie zufrieden ich bin und was verbessert werden kann.
- 8 Mein Vorgesetzter erkennt Konflikte und Probleme im Team und löst diese auf konstruktive Weise - er ermutigt uns in schwierigen Situationen.

Teamführung

- Mein Vorgesetzter fördert das Miteinander im Team durch Fairness/Gleichbehandlung, regelmäßige Meetings, Events,...
- Mein Vorgesetzter setzt sich im Rahmen seiner Möglichkeiten für meine Interessen ein.
- Mein Vorgesetzter unterstützt mich, um meinen Beitrag zu KPMG Communities zu leisten.

Zusätzliche Fragen

- 13 „Was mein Vorgesetzter besonders gut macht...“
- 14 „Was mein Vorgesetzter in Zukunft besser machen sollte...“

Anonymität und Vertraulichkeit

Durch die Auslagerung an einen erfahrenen Dienstleister mit hohen Sicherheits-Standards sind Anonymität und Vertraulichkeit gewährleistet



Keine Datenspeicherung auf KPMG Systemen (Ausnahme: Berichte werden an KPMG Emailadressen verschickt – Der weitere Umgang damit obliegt dem Empfänger)

Geheimhaltung durch PT Verlag: Keine Übermittlung von Daten außerhalb der definierten Regeln



„Der PT Verlag ist ein Spezialverlag im Bereich Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie mit einem klaren unternehmerischen Ziel – der Verbindung von Psychologie, Technologie und Wirtschaft.“

ACCESS

webbrowserbasierte Software
TSL/SSL-Verschlüsselung
Zugang mit Benutzername / Passwort und Personalisierten Link

SERVER

Betriebseigene Server
Videoüberwachung und Sicherheitskäfige
Verfügbarkeitsgarantie durch Serverspiegelung

CLIENT

Physische Zugriffskontrolle
Systemzugriffskontrolle
Clientzugriffskontrolle
Datenzugriffskontrolle

TOM

Outsourcing Kontrolle:
Keine Subauftragnehmer für Datenverarbeitung
Trennung von Test- und Produktivsystem



© 2017 KPMG Advisory GmbH, österreichisches Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Austria. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.