



# :reflect

**Zielführende Führungskräfteentwicklung  
durch Mitarbeiterfeedback  
und Selbstreflexion**



## Der Grundgedanke

Zum menschlichen Erfahrungswissen gehört es, dass man einen Spiegel benötigt, um bestimmte Seiten an sich selbst wahrnehmen zu können. Ohne eine solche physikalische Reflexionsfläche wäre unsere Selbstwahrnehmung stark eingeschränkt.

Ganz ähnlich ist es mit dem eigenen Verhalten. Ohne eine klare Reflexion aus unserer Umwelt wäre es uns kaum möglich, ein realistisches Selbstbild zu entwickeln.

Deshalb haben viele Unternehmen bereits einen regelmäßigen (Top-Down-) Prozess, in dem Vorgesetzte ihre Mitarbeiter beurteilen, um Stärken und Potenziale aufzudecken.

Der umgekehrte (Bottom-Up-) Ansatz, also dass Mitarbeiter ihren Führungskräften strukturiertes Führungsfeedback geben, ist der konsequente nächste Schritt, um auch diesen den Spiegel vorzuhalten. Denn nicht jede Führungskraft hat schon ihre volle Führungsstärke entwickelt.

Und wer könnte "Führungsqualitäten" besser beurteilen, als die Menschen, die diese jeden Tag unmittelbar erleben? Sie können ihren Führungskräften wertvolles Feedback zum beobachteten Führungsverhalten geben, indem sie diese anhand konkreter Führungskompetenzen anonym bewerten. Dieser Input bietet dann dem Bewerteten die Basis für eine begleitete Selbstreflexion, die ggf. eine nachhaltige Verhaltensveränderung ermöglicht und so zu einem konstruktiveren und erfolgreicherem Miteinander in den jeweiligen Teams oder Geschäftsbereichen führt.



## Unser Angebot

Diese wegweisende Reflexion für Führungskräfte bieten wir Ihrem Unternehmen in strukturierter, professioneller, motivierender Herangehensweise – ganz individuell auf Ihre Unternehmenssituation, -strategie und -kultur angepasst. Und das für Führungskräfte aller Ebenen, idealerweise beginnend mit der obersten Leitungsebene.

### **Gehobenes Management**

Unternehmenslenker sind oft „einsame Spitze“: Je höher in der Hierarchie sich eine Führungskraft befindet, desto seltener trifft sie auf ehrliche Feedback-Geber, die den wohlwollend-unbequemen Spiegel vorhalten.  
:reflect bietet die Möglichkeit, persönliches Wirken und Handeln als Führungskraft umfassend und professionell zu reflektieren.

### **Mittleres Management**

Auch Führungskräfte im mittleren Management profitieren von einer ehrlichen Reflexion. In ihren Fachkompetenzen meist sehr erfahren und weitergebildet, kommt häufig eine strukturierte Entwicklung der Führungsfähigkeiten im Geschäftsalltag zu kurz, obwohl dies i.d.R. die differenzierende Kompetenz ist, wenn es um den nächsten Karriereschritt geht.

### **Junior Management**

„Jungen“ Führungskräften liefert das Führungsfeedback wichtige Hinweise und Impulse in ihrer (Führungs-)Entwicklung. Stolpersteine und Potenziale in der Laufbahn können frühzeitig identifiziert werden, so dass sich hinderliche Verhaltensweisen gar nicht erst manifestieren und Stärken bewusst ausgebaut werden können.



## Beispielhafter Ablauf – die Vorbereitung

Für uns ist das Ausfüllen der Fragebögen nicht das Ende, sondern der Anfang unseres Angebots. Es ist ein Teil einer wirksamen und nachhaltigen Selbstreflexion.

Und so könnte der für Sie individuell gestaltete Führungsfeedback-Prozess aussehen:

- 1) Zunächst wählen wir mit Ihnen gemeinsam aus einem bestehenden Fragenpool die für Sie relevanten Führungskompetenzen und Fragen aus. Dies tun wir unter Berücksichtigung Ihrer Firmenwerte und ggf. anhand bestehender Kompetenzmodelle.
- 2) Wir besprechen, wie Sie Ihr Vorhaben den Mitarbeitern und/oder dem Betriebsrat kommunizieren und diesen den Mehrwert für alle Beteiligten vermitteln. Gerne übernehmen wir für Sie auch diese Kommunikation sowie die Terminierung und Koordination der folgenden Schritte. Wie beispielsweise die Vorstellung des Tools in einem gemeinsamen Kick-Off-Termin.
- 3) Der bis zu 60 Fragen umfassende (online oder offline) Fragebogen wird dann an die von der zu bewertenden Führungskraft ausgewählten Feedback-Geber geschickt, von diesen in ca. 20 Minuten ausgefüllt und anschließend durch uns ausgewertet. Absolute Vertraulichkeit, Anonymität und Datensicherheit haben hierbei oberste Priorität. Die zu bewertende Führungskraft beantwortet die gleichen Fragen, so dass später die Selbsteinschätzung mit dem Fremdbild abgeglichen werden kann.



## Beispielhafter Ablauf – die Reflexion

Nun folgen die zwei wichtigen Reflexionsschritte:

### Auswertungsgespräch

In einem vertrauensvollen 1:1-Gespräch mit dem Coach reflektiert die Führungskraft die Ergebnisse der Befragung, identifiziert die wichtigsten Entwicklungspotenziale und bereitet die anschließende Führungskraft-Team-Reflexion vor.

### Team-Workshop

Gemeinsam mit den Feedback-Gebern werden die Ergebnisse besprochen, ggf. Beispiele für die identifizierten Entwicklungspotenziale erfragt und klare Maßnahmen für die Zukunft vereinbart – für das Team und die Führungskraft. Der Coach sorgt dafür, dass die Atmosphäre für alle Beteiligte offen, vertrauensvoll und konstruktiv ist und dadurch das „Wir“-Gefühl des gesamten Teams gestärkt wird.

## Die Prozessschritte im Überblick





## Unsere Kompetenz

- ⇒ [:co-vadis] ist seit 2004 einer der führenden Anbieter im Bereich systemische Führungskräfte- und Unternehmensentwicklung.
- ⇒ Wir bieten Ihnen ein professionelles Team, das :reflect-Führungsfeedback-Prozesse auch für komplexe Organisationsstrukturen bundesweit und international gestalten und durchführen kann. Gerne übernehmen wir hierbei auch die gesamte Organisation, Koordination und Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern und ggf. dem Betriebsrat.
- ⇒ Als externer Anbieter schaffen wir vertrauensvolle Bedingungen, in der sich alle Beteiligte öffnen und ehrliches Feedback geben können. Als kompetenter, neutraler Partner halten wir auf unbequem-wohlwollende Weise den Spiegel vor und coachen und begleiten Ihre Mitarbeiter auf eine Weise, die diese gleichzeitig als wertfrei und wertvoll empfinden.
- ⇒ Begleitet werden Ihre Mitarbeiter durch erfahrene Coaches, die selber über viele Jahre Führungserfahrung verfügen. So heterogen unser Team aufgrund seiner diversen Erfahrungen in unterschiedlichen Branchen, Unternehmen und Projekten ist, die gemeinsame Leidenschaft für die Entwicklung von Menschen und ihren Organisationen hat uns bei [:co-vadis] zusammengebracht.



## Teilnehmer-Feedback

*"Ich war beeindruckt, wie konkret und konsistent mich meine Mitarbeiter gesehen haben – und überrascht, wie sehr das von meinem Selbstbild abgewichen ist. Ich fühle mich nicht nur verantwortlich, dieses Feedback umzusetzen. Ich fühle mich auch verpflichtet, meinen Mitarbeitern zukünftig genauso spezifisches Feedback zu geben, um ihre Entwicklung im gleichen Maße zu unterstützen."*

*Thomas Müller, Direktor Private Vermögensverwaltung / Murphy&Spitz Vermögensverwaltung AG*

*"Ich habe für mich ein Entwicklungsfeld identifizieren können, welches ich nun durch ein individuelles Coaching nachhaltig bearbeiten kann. Davon profitiere ich auch in meinem persönlichen Umfeld."*

*Christopher Hülbach, SVP International Sales / Dr. Barbor Cosmetics*

*"Für mich war die größte Erkenntnis, dass wir unsere Mitarbeiter nicht gleichermaßen über die Führungsebenen 'ins Boot holen'. Dies erklärte uns im Nachhinein wiederkehrende Konflikte, die wir nun proaktiv angehen können."*

*Thomas Schlätzer, Geschäftsführer / Geo. Gleistein und Sohn GmbH*

*"Es ist aus meiner Erfahrung sinnvoll, dass zunächst einmal die Unternehmensführung von ihren Mitarbeitern Führungsfeedback erbittet. Beide erleben so aus erster Hand, welchen Mehrwert reflect bietet. Als nächsten Schritt haben wir dann die nächste Führungsebene mit einbezogen."*

*Stefan Messerknecht, Managing Director / hmmh AG*

*"Für unser Unternehmen war es spannend, dass bestimmte Themen bei mehreren Führungskräften 'auftauchten'. Dadurch haben wir auch viel über unsere gelebte Firmenkultur gelernt."*

*Christian Kolodziej, General Manager / tecis Finanzdienstleistungen AG*





## Nächste Schritte & Kontakt

Stellen sich Ihnen vielleicht gerade konkrete Fragen? Mehr Informationen finden Sie hier:

Web [www.fuehrungsfeedback.de](http://www.fuehrungsfeedback.de)

Mail [reflect@co-vadis.de](mailto:reflect@co-vadis.de)

Gerne stehen wir auch für ein unverbindliches Beratungsgespräch zur Verfügung.

**reflect** – ein Produkt von

co-vadis ltd.

Schwachhauser Heerstr. 78

28209 Bremen

Fon +49 421 3468500

Fax +49 421 3468501

Mail [info@co-vadis.de](mailto:info@co-vadis.de)



co-vadis ltd.  
Gesellschaft für systemische Unternehmens- und  
Führungskräfteentwicklung  
Schwachhauser Heerstr. 78 • 28209 Bremen • Germany  
Fon + 49 421 346 85 00 • Fax + 49 421 346 85 01  
Mail [info@co-vadis.de](mailto:info@co-vadis.de) • Web [www.co-vadis.de](http://www.co-vadis.de)