



Der Widerspruch zwischen dem, was gesagt wird, und dem, was gemeint ist, ist sehr groß. Man muss ihn herausfinden.“

Friedrich Ebling, dt. Konzernmanager

# Feedback-Verfahren

## Basis für Weiterentwicklung und Veränderung

### Projektbeispiel

#### Optimierungspotenziale identifizieren und konsequent nutzen

Ein Krankenhaus sieht sich mit der zunehmenden Privatisierung und der damit einhergehenden wirtschaftlichen Liberalisierung im Gesundheitswesen konfrontiert. Um die Chancen dieses Wandels zu nutzen und sich am Markt erfolgreich zu positionieren, entschließt sich die Geschäftsführung, ein umfassendes Feedback-Verfahren durchzuführen.

Zur Begleitung des internen Restrukturierungsprozesses werden Mitarbeiter- und Vorgesetztenbefragungen durchgeführt.

Eine Kundenbefragung unter Patienten und einweisenden, niedergelassenen Ärzten soll Aufschluss über das Verhältnis von Selbst- und Fremdbild des Unternehmens liefern. Die gewonnenen Feedback-Ergebnisse machten Optimierungspotenziale und Handlungsfelder für das Unternehmen deutlich. Gut erkennbar wurde auch, inwieweit der Veränderungsprozess von den Mitarbeitern mitgetragen wird, beziehungsweise, wie Führungskräfte und Mitarbeiter noch besser in den Veränderungs-

prozess einbezogen werden können.

Aus diesen Ergebnissen wurden zahlreiche Folgemaßnahmen abgeleitet und umgesetzt. Eine nach einem Jahr erneut durchgeführte Kundenbefragung verdeutlicht, dass die Kunden die eingeleiteten Optimierungsmaßnahmen positiv honorieren. Steigende Belegungszahlen dokumentieren eindrucksvoll den wirtschaftlichen Erfolg der Maßnahmen.

# Zielsetzung

## Feedback – Kommunikation statt Einbahnstraße

Wir verstehen und nutzen Feedback-Verfahren für zwei zentrale Entwicklungsfelder:

Zum einen als notwendiges und sinnvolles Instrument im Rahmen der Organisationsentwicklung und zur Begleitung von Change-Prozessen wie im oben dargestellten Projektbeispiel.

Zum anderen bieten Feedbackverfahren eine systematische und individuelle Rückmeldung zu sozialen, methodischen und persönlichen Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte. Sie machen organisatorische und individuelle Veränderungs- und Entwicklungsbedarfe deutlich.

Die strukturierte Erfassung und Auswertung der Informationen aus der Fremdwahrnehmung öffnet gezielt den Blick auf die eigene Wirkung und Wirksamkeit und wird zum Motor für Verbesserungen und Veränderungen.

Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir auf der Basis von Ist-Soll-Analysen passende Feedback-Verfahren, die unter anderem folgende Veränderungsprozesse anstoßen und unterstützen:

- Optimierung des Arbeitsklimas und der Zusammenarbeit, um eine gesteigerte Leistungsfähigkeit zu erreichen,
- Verbesserung der Informations-

und Kommunikationsstruktur,

- Verwirklichung eines angestrebten Führungsstils oder einer angestrebten Unternehmens- bzw. Führungskultur,
- Erhebung der Wünsche und Anregungen von Mitarbeitern und Kunden,
- Erfassen von Außenwirkung und Kompetenzanmutung auf der individuellen und unternehmensbezogenen Ebene,
- Reflexion und Abgleich von Selbst- und Fremdbild.

# Zielgruppen

## Informieren und informiert sein

Je nach Zielsetzung und Art des angestrebten Prozesses variieren die Zielgruppen der Feedbackgeber und -nehmer.

Grundsätzlich können folgende Zielgruppen in das Feedback-Verfahren eingebunden werden:

- Mitarbeiter,
- Führungskräfte,
- Kollegen,
- Interne und externe Kunden.

# Instrumente

## Ganzheitliche Lösungen dank ganzheitlicher Analyse

Die Mitarbeiterbeurteilung

- bietet Ihnen eine strukturierte Leistungseinschätzung von einzelnen Mitarbeitern und Mitarbeitergruppen. Mitarbeiter erhalten eine differenzierte Rückmeldung zu Arbeitsleistungen und Verhaltenweisen sowie einen Impuls zur persönlichen Leistungsoptimierung. Ihre Führungskräfte gewinnen ein wichtiges Instrument zur Unterstützung ihrer Führungsaufgaben.

Das Führungskräftefeedback

- bietet Ihren Führungskräften ein strukturiertes und konstruktives Feedback dazu, wie ihre Mitar-

beiter die Wahrnehmung des Führungsauftrags real erleben und welche Optimierungspotentiale sie sehen.

Die Mitarbeiterbefragung

- beinhaltet Instrumente für eine strukturierte Stärken-/Schwächenanalyse des Unternehmens aus Sicht der Mitarbeiter. Die gewonnenen Informationen und Stimmungsbilder machen notwendige Veränderungen und Optimierungspotentiale in der Organisation sichtbar.

Die Kundenbefragung

- liefert eine aussagekräftige Stärken-/Schwächenanalyse über

Dienstleistungen und Produkte Ihres Unternehmens aus Kundensicht. Sie erhalten wichtige Ansatzpunkte zur Verbesserung der Leistungen und damit zur Optimierung der Kundenzufriedenheit und -bindung.

Das 360-Grad-Feedback

- fasst die unterschiedlichen Feedbackperspektiven von Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern und Kunden zusammen und bietet über die Vielzahl der Beurteilerperspektiven ein sehr informatives und umfassendes Feedbackverfahren.

# Nutzen

## Veränderungsprozesse zielorientiert managen

Gerade in Phasen der Veränderung und Neuausrichtung bieten Feedback-Verfahren die Möglichkeit, Chancen und Hemmfaktoren für einen erfolgreichen Change-Prozess zu identifizieren. Die grow.up. Managementberatung bietet Ihnen bei der Konzeption und Durchführung von Feedback-Verfahren langjährige Erfahrung auf diesem Gebiet der Personalarbeit in den unterschiedlichsten Branchen.

Als Kompetenzanalyse-Instrumente bilden die Tools nicht nur den aktuellen Stand der Fach-, Führungs- und persönlichen Kompetenzen ab. Sie zeigen wichtige Lern- und Handlungsfelder für die Optimierung der persönlichen Verhaltensausrichtung und -entwicklung auf. Sie erhalten gezielte Hinweise für eine zielgerichtete Personal- und Organisationsentwicklung.

Alle Instrumente, die wir mit Ihnen gemeinsam erarbeiten und implementieren, orientieren sich konsequent an Ihren Bedarfen und Zielsetzungen.

Durch IT-gestützte Verfahren und standardisierte Prozesse stellen wir sicher, dass die Instrumente reibungslos einsetzbar und mit geringem Aufwand anwendbar sind.

# Leistungen

## Richtige Fragen und wichtige Antworten

Unser Leistungsportfolio umfasst alle Schritte von der Konzeption bis hin zur Durchführung und der Ableitung und Durchführung konkreter Folgemaßnahmen. Abgestimmt auf Ihre Unternehmenssituation und Ziele entwickeln wir ausschließlich unternehmensspezifische Feedback-Verfahren. Wir bieten Ihnen dabei im Wesentlichen folgende Einzelleistungen:

- Konzeption des unternehmensspezifischen Feedback-Verfahrens.  
Basierend auf der spezifischen Ausgangssituation, der Zielsetzung und den besonderen Anforderungen erstellen wir einen detaillierten Projektplan mit Gestaltungsvorschlägen, Vorgehensweisen sowie einer Zeit- und Terminplanung.
- Erarbeitung des Feedbackbogens und eines Ergebnisprofils.  
In einem Workshop erarbeiten

wir gemeinsam mit Ihnen die für Sie wesentlichen Beurteilungskriterien und legen Feedbackgeber und Feedbacknehmer fest.

- Begleitung der internen Kommunikationsprozesse.  
Wir entwickeln einen validen und strukturierten Fragebogen mit dazugehöriger Bewertungsskala. Gerne übernehmen und begleiten wir den gesamten Informations- und Kommunikationsprozess in Ihrem Unternehmen.
- Ergebnisauswertung und -dokumentation.  
Bei der Aufbereitung der Ergebnisse achten wir auf Wahrung der Anonymität der Feedbackgeber und das Schutzbedürfnis der Feedbacknehmer.  
Gerne begleiten wir den Prozess der Ergebniskommunikation gegenüber den Teilnehmern

wie auch innerhalb des Unternehmens. Die Maximierung des Nutzens aus dem Feedback für alle Beteiligten steht dabei für uns im Vordergrund.

- Erstellung der gesamten Materialien und Unterlagen.  
Neben der Erarbeitung der Inhalte gestalten wir alle Unterlagen gerne professionell im Corporate Design Ihres Unternehmens.
- Durchführung von Folgemaßnahmen.  
Aus den Ergebnissen des Feedbacks leiten wir unter der Prämisse einer strikten Ziel- und Bedarfsorientierung unternehmensspezifische und individuelle Folgemaßnahmen zur Unternehmens- und Personalentwicklung ab.

## Kontakt

grow.up. Managementberatung GmbH  
gummersbach, münchen, berlin

Quellengrund 4  
51647 Gummersbach  
Telefon: +49 (23 54) 70 890 - 0  
Fax: +49 (23 54) 70 890 - 11  
Email: [info@grow-up.de](mailto:info@grow-up.de)

[www.grow-up.de](http://www.grow-up.de)

