



Coverdale



COVERDALE TRAINING NEWS 01/2018

Sehr geehrter Herr Fischer!

Gerade in einem schnelllebigen Umfeld und in agilen Organisationen ist es von großer Bedeutung, Tools zur Verfügung zu haben, mit denen ein schneller und effizienter Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild möglich ist. So kann bei Fehl-Entwicklungen sofort reagiert und gegengesteuert werden.

In diesem Newsletter stellen wir Ihnen ein Tool vor, dass dafür perfekt geeignet ist – das 360° Feedback.

Wir zeigen auf, welchen Nutzen Sie mit diesem Werkzeug generieren können, wie ein Projekt in der Praxis abläuft und was es dabei zu beachten gilt.

Viel Spaß beim Lesen wünschen Ihnen

Günter Lukas
und das Team von Coverdale Österreich



WOZU 360° FEEDBACK IM UNTERNEHMEN?

Ziel des 360° Feedbacks ist der Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild, um in weiterer Folge Ansatzpunkte zur persönlichen Weiterentwicklung zu finden. Um möglichst umfassende Rückmeldungen zu bekommen, werden Feedback-Geber aus allen Richtungen (daher der Name 360° Feedback)



einbezogen:



Dabei müssen natürlich nicht alle Gruppen aufgenommen werden. So spricht man z. B. von 180° Feedback, wenn nur Vorgesetzte und Mitarbeiter teilnehmen. Wir verwenden in weiterer Folge den Begriff 360° Feedback als Bezeichnung für die Methode, unabhängig davon, welche und wie viele Gruppen von Feedback-Gebern es gibt.

Was bringt es?

Der Hauptnutzen von 360° Feedback ist, den Feedback-Empfängern Möglichkeiten zur individuellen, persönlichen Weiterentwicklung aufzuzeigen. Daneben können aber noch eine Reihe von weiteren Benefits generiert werden, wie z.B.:

- Stärkung der Zusammenarbeit von Teams
- Verbesserung der Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen im Unternehmen
- Stärkung von Unternehmenswerten und damit der Unternehmenskultur

360° Feedback ist also nicht nur ein Instrument der Personalentwicklung, sondern hat auch erheblichen Einfluss auf die Organisationsentwicklung. Richtig

eingesetzt, eröffnet es eine Fülle von Möglichkeiten für nachhaltige Verbesserungen im Unternehmen.

Wie setze ich ein 360° Feedback-Projekt richtig auf?

Der Ablauf eines 360° Feedback-Projekts besteht aus

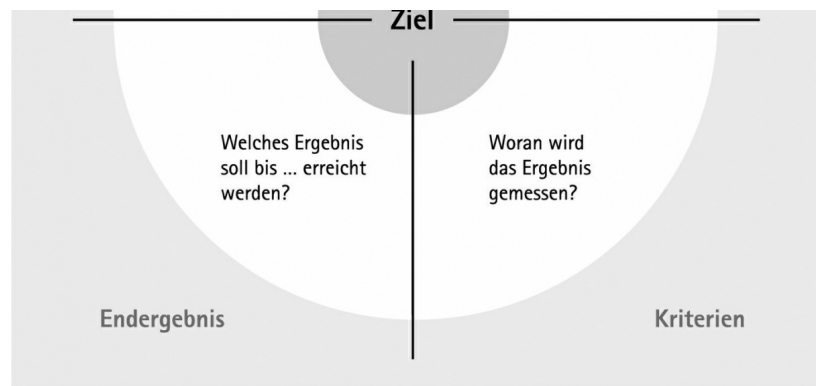
Der Ablauf eines 360° Feedback-Projekts besteht aus den folgenden Schritten:

1. Auftragsklärung - Vereinbarung zu Ziel und Zweck des Projektes
2. Definition der Zielgruppe (der späteren Feedback-Empfänger) und der Rahmenbedingungen
3. Definition des Feedback-Inhalts und Konnex zu Unternehmenswerten / -zielen
4. Festlegung des Ablaufs und des Informationsflusses im Unternehmen
5. Einrichtung der IT-Infrastruktur und Durchführung der Online-Befragung
6. Durchführung der Online-Befragung
7. Erstellung und Versand der Reports für die Feedback-Empfänger
8. Reflexion der Ergebnisse durch / mit den Feedback-Empfängern
9. Abschließendes Projektreview

Auftragsklärung – Vereinbarung zu Ziel und Zweck des Projekts

Der erste Schritt ist vielleicht auch der wichtigste für das gesamte Projekt - hier wird der Grundstein für den späteren Erfolg gelegt. Es geht darum, gemeinsam zu erarbeiten, welches Ziel mit dem Projekt erreicht werden soll.





Gemeinsam deswegen, weil es unsere Rolle als Berater ist, die richtigen Fragen zu stellen und so zu gewährleisten, dass der Kunde am Ende auch wirklich das optimale Ergebnis erhält. Eine Frage, die dabei von essentieller Bedeutung ist, ist die nach dem Zweck des Projekts. Wozu dient es? Was soll damit erreicht / verändert werden? Die Antworten auf diese Fragen sorgen für Orientierung und geben für die nächsten Schritte die Richtung vor.

Definition der Zielgruppe und der Rahmenbedingungen

Gibt es Klarheit über die drei Felder Zweck, Endergebnis und Erfolgskriterien des Projekts, geht es darum, die Zielgruppe festzulegen. Der häufigste Fall ist, dass die Feedback-Empfänger Führungskräfte sind. Geht es z. B. um die Zusammenarbeit innerhalb eines Teams oder einer Organisationseinheit, ist es oft sinnvoll, die Zielgruppe auf alle Mitarbeiter auszudehnen. Neben der Zielgruppe werden auch noch die weiteren Rahmenbedingungen geklärt:

- Soll das Feedback anonym oder nicht anonym erfolgen?
- Welche Stakeholder im Unternehmen müssen mit einbezogen werden (z. B. Betriebsrat, etc.)
- Wie erfolgt die Auswahl der Feedback-Geber?

Bei der Auswahl der Feedback-Geber gibt es zwei verschiedene Optionen:

- Der Feedback-Empfänger nominert seine Feedback-Geber selbst
- Die Feedback-Geber werden durch andere festgelegt (z. B. durch HR oder den Vorgesetzten des Feedback-Empfängers, etc.)

Beide Varianten haben Vor- und Nachteile, die abhängig vom Ziel des Projekts gegenübergestellt werden müssen. Soll z. B. die Eigenverantwortung der Zielgruppe gestärkt werden, kann es durchaus Sinn machen, die Auswahl der Feedback-Geber den Feedback-Empfängern zu überlassen. Auch hier ist es unsere Rolle als Berater, gemeinsam mit Ihnen die für Sie beste Lösung zu erarbeiten.

Definition des Feedback-Inhalts und Konnex zu Unternehmenswerten / -zielen

Ist das Projektziel klar, die Zielgruppe definiert und die Rahmenbedingungen festgelegt, geht es ans Herzstück des 360° Feedbacks - die Erarbeitung der Fragen bzw. des Fragebogens. Hier gilt das Motto: „Garbage in - Garbage out“. Werden die falschen Fragen gestellt oder falsch formuliert, ist das Ergebnis für den Feedback-Empfänger wahrscheinlich wenig hilfreich. Ein Beispiel:

„Max Mustermann fördert die Kreativität seiner Mitarbeiter und stellt vertrauensvolle Beziehungen her.“

Was soll der Feedback-Geber hier rückmelden? Die Fähigkeit Kreativität zu fördern? Oder die Fähigkeit, vertrauensvolle Beziehungen herzustellen? Der Feedback-Geber wird sich wohl für das Eine oder das Andere entscheiden - oder aber eine Mischung aus beiden. Für den Feedback-Nehmer wird es jedenfalls kaum möglich sein, für sich etwas Sinnvolles abzuleiten.

Bei der Formulierung der Fragen kommt es also darauf an, beobachtbares Verhalten möglichst klar und

eindeutig zu beschreiben. Inhaltlich ist die Herstellung einer Verbindung zu Unternehmenszielen und / oder Unternehmenswerten von großer Bedeutung. Ist dieser Konnex für die Feedback-Empfänger klar, steigert das nicht nur die Akzeptanz des gesamten Projektes, sondern auch die Nachhaltigkeit.

Ein durchgängiger und transparenter Informationsfluss für alle Beteiligten ist ein wichtiges Erfolgskriterium für jedes 360° Feedback Projekt. Unklare oder fehlende Informationen führen zu Missverständnissen und reduzieren in weitere Folge die Akzeptanz des Projekts.

Daher ist die Klärung folgender Fragen von wesentlicher

Bedeutung:

- Wie sieht die Informationsstrategie des Projektes aus?
- Wer steht für Rückfragen zur Verfügung?
- Wie wird die Anonymität des Feedbacks sichergestellt?
- Wie wird das Einladungs-E-Mail gestaltet?
- Wieviel Zeit bekommen die Feedback-Geber zum Ausfüllen des Fragebogens?
- Wie viele Reminder werden in welchen Abständen geschickt?
- Welche Mindest-Kriterien bzw. Mindest-Rücklaufquote ist erforderlich?
- Wie und durch wen werden die Feedback-Reports verteilt?
- Wer - außer den Feedback-Empfängern - bekommt den Feedback-Report noch?
- Was passiert nach der Verteilung des Feedback-Reports?

Diese Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern soll einen Eindruck vermitteln, was es noch alles zu beachten gibt. Wichtig ist jedenfalls, dass die Rahmenbedingungen zu Beginn für alle Beteiligten klar sind - sonst sind Missverständnisse und Fehlinterpretationen vorprogrammiert.

Einrichtung der IT-Infrastruktur und Durchführung der Online-Befragung

An dieser Stelle im Projekt wird von uns die technische Plattform konfiguriert. Wir setzen dabei auf die Open-Source Plattform Limesurvey. Ist alles fertig, wird die Befragung gestartet und die Mails mit den Links an die Feedback-Geber versendet.

Erstellung und Versand der Reports für die Feedback-Empfänger

Sobald alle Feedback-Geber den Fragebogen ausgefüllt haben (bzw. nach der zu Beginn des Projekts vereinbarten Wartezeit), werden die Reports für die Feedback-Geber erzeugt und per E-Mail verschickt. Voraussetzung dafür ist, dass die ebenfalls zu Beginn des Projekts vereinbarten Mindest-Kriterien erfüllt sind. Oft ist das eine bestimmte Mindest-Rücklaufquote (z. B. > 50%) und dass die Selbst-Evaluierung durch den

Feedback-Empfänger durchgeführt wurde.

Reflexion der Ergebnisse durch / mit den Feedback-Empfängern

In dieser Phase werden die Früchte des Projektes geerntet. Nachdem die Feedback-Geber ihre Ergebnisse erhalten haben, gilt es, diese zu interpretieren und daraus Schlüsse zu ziehen. Auch hier gibt es mehrere Optionen:

- Reine Selbstreflexion
- Reflexion mit einem Coach (unternehmensintern oder extern)
- Reflexion mit der eigenen Führungskraft
- Reflexion mit einer Gruppe von Feedback-Gebern (z. B. dem eigenen Team)
- Reflexion mit anderen Feedback-Empfängern (Peer-Groups)

Wir raten von reiner Selbstreflexion ab und empfehlen unbedingt eine Reflexion mit Anderen. Sehr hilfreich kann die Reflexion mit der eigenen Führungskraft sein. So kann beispielsweise das Ergebnis des 360° Feedbacks in den persönlichen Entwicklungsplan einfließen, aus dem dann konkrete Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden.

Steht die Organisationsentwicklung im Vordergrund, wird die gemeinsame Reflexion mit dem Team die naheliegendste Variante sein. In diesem Fall empfehlen wir, einen neutralen und erfahrenen Coach mit der Moderation hinzuzuziehen.

Abschließendes Projektreview

Ist das Projekt abgeschlossen, laden wir den Kunden zu einem gemeinsamen Projektreview ein. Ziel dieses Reviews ist es, im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses Maßnahmen für einen nächsten Durchlauf zu definieren.

Was gilt es sonst noch zu beachten?

Besonders effizient ist, das 360° Feedback-Projekt in eine übergeordneten Personal- und / oder Organisationsentwicklungsmaßnahme einzubinden. Bei einer mehrmoduligen Führungskräfteentwicklung kann

Unternehmensumgebung mit Führungskräfteentwicklung kann es z. B. sehr nützlich sein, zu Beginn und am Ende der Ausbildung ein 360° Feedback durchzuführen.

Der Feedback-Empfänger bekommt so wertvolle Hinweise, wie sich die Wahrnehmung seines Verhaltens verändert hat bzw. welches weitere Entwicklungspotenzial vorhanden ist.

Resümee

Das 360° Feedback ist ein extrem flexibles und mächtiges Instrument in der Personal- und Organisationsentwicklung. Richtig eingesetzt, eröffnet es viele Chancen und birgt umfassende Möglichkeiten - gerade in agilen Zeiten und in der schnelllebigen VUCA-Welt, in der wir uns heute befinden.

Neugierig geworden? Kontaktieren Sie uns, wir beraten Sie gerne, wie eine Umsetzung bei Ihnen konkret aussehen könnte: guenter.lukas@coverdale.at

Diesen Fachartikel stellte Ihnen Ing. Günter Lukas MSc. Zur Verfügung



360° FEEDBACK - EINE CASE STUDY

Das hier beschriebene Projekt haben wir für ein österreichisches, international tätiges High-Tech Industrieunternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern realisiert. Im Rahmen eines internationalen Leadership-Development Programms sollte ein 360° Feedback-Projekt durchgeführt werden.

Zielgruppe waren ca. 140 Führungskräfte an verschiedenen Standorten in Europa und Asien.

Ziele des Projektes

Folgende wesentliche Projektziele wurden mit dem Kunden erarbeitet:

- Abgleich von Selbst- und Fremdbild der Führungskräfte, um im Rahmen des Leadership-Development Projektes Ansätze zur individuelle Weiterentwicklung zu identifizieren
- Stärkung der Unternehmenswerte über Organisationsgrenzen hinweg
- Förderung der Eigenverantwortung und Selbstreflexion der Führungskräfte

Projektumsetzung

Aufgrund der Zielsetzung wurde ein zweistufiges Verfahren vereinbart. In der ersten Phase konnten die Feedback-Empfänger selbst ihre Feedback-Geber aus den folgenden Gruppen nominieren:

- Vorgesetzte
- Mitarbeiter
- Kollegen
- Andere

In der zweiten Phase wurde das Feedback von den nominierten Feedback-Gebern eingeholt.

Phase 1 – Nominierung der Feedback-Geber

Für den Kunden war es wichtig, den Feedback-Gebern möglichst umfassendes Feedback zur Verfügung zu stellen. Daher wurden Mindestwerte für die Anzahl der zu nominierenden Feedback-Geber definiert:

- Vorgesetzte: mindestens 1
- Mitarbeiter: mindestens 5
- Kollegen: mindestens 5
- Andere: optional

Führungskräfte, die weniger als 5 eigene Mitarbeiter hatten, sollten zumindest 5 andere Personen als Feedback-Geber nominieren. Für Führungskräfte mit zumindest 5 eigenen Mitarbeitern war die Nominierung weiterer Feedback-Geber optional.

Damit wurde jedenfalls eine Mindestzahl von 11 Feedback-Gebern erreicht. Nach oben hin gab es keine Begrenzung.

Phase 2 – Durchführung des 360° Feedbacks

Da dem Kunden die Stärkung der Unternehmenswerte ein wichtiges Anliegen war, wurden diese als Basis für die Fragen herangezogen. Insgesamt gab es drei zentrale Unternehmenswerte mit jeweils drei unterschiedlichen Ausprägungen. Die Formulierung erfolgte so, dass beobachtbares Verhalten auf einer 5-teiligen Skala von „stimme gar nicht zu“ bis „stimme vollständig zu“ abgefragt wurde. Darüber hinaus wurden zu jedem zentralen Wert zwei offene Fragen gestellt. Antwortmöglichkeiten:

- Das schätze ich besonders
- Davon würde ich gerne mehr sehen

Insgesamt ergaben sich somit pro Feedback-Empfänger 9 Skalierungsfragen und 6 offene Fragen.

Ein weiteres wichtiges Ziel des Kunden war es, den Aufwand für die Feedback-Geber möglichst klein zu halten um damit die Akzeptanz im Unternehmen zu erhöhen. Daher wurde bewusst auf weitere Fragen verzichtet.

Der zeitliche Ablauf wurde folgendermaßen definiert:

- Ersteinladung an die Feedback-Geber unmittelbar nach Nominierung durch den Feedback-Empfänger
- Erster Reminder 2 Wochen nach Ersteinladung (falls keine Rückmeldung)
- Zweiter Reminder 1 Woche nach dem ersten Reminder (falls keine Rückmeldung)
- Spätestens 1 Woche danach Erstellung und Versand des Reports, sofern Mindest-Kriterien erfüllt sind

Folgende Mindest-Kriterien wurden definiert:

- Self-Evaluation muss vorhanden sein UND
- Feedback von zumindest 1 Vorgesetzten muss vorhanden sein

Mit diesem Prozess konnte eine durchschnittliche Rücklaufquote von ca. 85% erreicht werden.

Der Report

Der Report wurde folgendermaßen strukturiert:

- Einleitung und Erklärung des Inhalts
- Info zur Rücklaufquote und wer sich als Feedback-Geber beteiligt hat
- Zusammenfassung des Feedbacks zu den drei zentralen Unternehmenswerten
- Blinde Flecken und verborgene Stärken
- Zusammenfassung des offenen Feedbacks
- Detailergebnisse aller Skalierungsfragen

Besonders interessant waren für den Kunden jene Fragen, bei denen das Selbst- und Fremdbild besonders stark voneinander abweicht. Ist das Selbstbild besser als das Fremdbild, ist das ein Hinweis auf verborgene Stärken. Ist das Selbstbild schlechter als das Fremdbild, ist es ein Hinweis auf blinde Flecken. Beides wurde im Report übersichtlich dargestellt.

Sicherstellung der Anonymität

Die Sicherstellung der Anonymität war dem Kunden ebenfalls besonders wichtig. Daher wurde vereinbart, eine Gruppe nur dann darzustellen, wenn es zumindest drei Feedback-Geber innerhalb dieser Gruppe gab. Bei weniger als drei Feedback-Gebern wurde diese Gruppe mit der Gruppe der sonstigen Feedback-Geber zusammengelegt.

Mit dieser Vorgangsweise wurde sichergestellt, dass keine Gruppe mit weniger als drei Feedback-Gebern einzeln dargestellt wird, was wiederum für den Kunden ausreichte, um die Anonymität der Feedback-Geber zu gewährleisten.

Reflexion der Ergebnisse

Hier setzte der Kunde stark auf die Eigenverantwortung der Führungskräfte. Es gab keine Verpflichtung, jedoch eine Einladung, das Ergebnis mit Kollegen (im Rahmen von Peer-Groups) oder dem eigenen Team zu reflektieren.

Weitere Vorgaben dazu gab es nicht. Darüber hinaus wurde den Führungskräften angeboten, das Ergebnis mit einem externen Coach zu reflektieren.

Diese Case Study schrieb für Sie Ing. Günter Lukas MSc.





UNSER BUCHTIPP

Ingwer Borg

Mitarbeiterbefragungen in der Praxis

Hogrefe © 2014, 161 Seiten

ISBN-10: 380172557X

ISBN-13: 978-3801725570

Der Autor setzt sich in seinem Buch durchaus kritisch mit Mitarbeiterbefragungen auseinander, deren „Beliebtheitsgrad“ in Unternehmen eher nicht sehr hoch ist.

Er vertritt die Meinung, dass, wenn diese richtig angegangen werden, sie gute Informationen zu verschiedenen Themen, die die Mitarbeiter beschäftigen, geben. Einige Beispiele:

- Einstellungen und Werte der Arbeitnehmer, weniger in Bezug auf Unternehmenswerte, sondern deren persönliche Einstellung und Wertelandschaft
- Verbesserungsvorschläge durch die Mitarbeiter und unentdeckte Problemfelder
- Internes Marketing von Strategischen Themen, auf die das Management den Fokus legen möchte.

Für diejenigen, die eine Befragung durchführen wollen, gibt es einige hilfreiche Fragen zu klären:

- Was ist der Zweck der Befragung und welchen Nutzen stiftet sie für den einzelnen und das Unternehmen?
- Über welches Medium soll die Befragung laufen? Online, Papier und welche Kosten sind damit verbunden?
- Interne oder externe Durchführung?

Der Autor empfiehlt die Durchführung der Befragung an externe Anbieter auszulagern, da diese, was das Thema Ausstattung, Sicherheit etc. betrifft, meist mehr Erfahrung haben, und so dieses Know How im eigenen Unternehmen nicht aufgebaut werden muss.

- Welche Fragen sollen gestellt werden?
- Wie wird der Prozess der Entwicklung, Durchführung, Vermarktung der Befragung aufgesetzt, sowohl was die Abwicklung betrifft als auch die dazu notwendige Kommunikation auf allen Ebenen?
- Soll mit einer Vollbefragung mit Stichproben gearbeitet werden?

Der Autor empfiehlt eher Vollbefragungen, weil die Anonymität besser gewährleistet werden kann und das Sample bessere Aussagen zulässt.

Um eine gute Befragung zu gewährleisten, empfiehlt der Autor, einige wichtige Spielregeln zu beachten. Die wichtigsten sind hier zusammengefasst:

- Die Teilnahme ist freiwillig.
- Die Befragung erfolgt anonym.
- Demografische Variablen werden nur erhoben, wenn nötig.
- Die Befragten dürfen auch Fragen auslassen.

- Wie die Anonymität gewährleistet ist: unterschreitet z. B. eine Gruppe eine festgelegte Mindestzahl von Teilnehmern, erhält sie keine spezifische Auswertung.
- Wie mit Quervergleichen umgegangen werden soll: z. B. sieht nur der übergeordnete Manager alle Teamergebnisse. Jedes Team bekommt nur sein eigenes Ergebnis.

Generell empfiehlt der Autor, die Befragung als Projekt durchzuführen. Er weist darauf hin, dass für eine erfolgreiche Befragung auch ein entsprechendes Projektmarketing und eine ausführliche Projektkommunikation nötig sind und schlägt als Maßnahmen in dem Zusammenhang vor, mit Teilnahmequote oder ersten Tendaussagen zu den Ergebnissen während der Durchführung der Befragung zu arbeiten. Auch das Management sollte in den Marketingprozess eingebunden sein, zum Beispiel durch ein E-Mail, in dem sich die Führung bei den Mitarbeitern für die Teilnahme bedankt.

Der Fragebogen selbst braucht neben den Fragen auch eine kurze und prägnante Anweisung, wie dieser ausgefüllt werden soll. Der Autor empfiehlt ausdrücklich, dass diese Anweisung auch die Bitte an die Teilnehmer enthalten sollte, offen und ehrlich zu antworten und nicht zu lange nachzudenken. Es ist auch sinnvoll, dazuschreiben, wie der Prozess der Abwicklung ist, dass der Fragebogen z. B. direkt an den externen Dienstleister geht, wo dieser nach der Auswertung vernichtet wird.

Es gibt verschiedenen Arten von Fragen, die in Befragungen häufig verwendet werden: Der weitaus beliebteste Fragentyp - in der Fachsprache „Item“, ist ein sogenanntes „Likert-Item“ (nach Rensis Likert). Bei diesem Fragentyp ist die „Frage“ eine Feststellung, die anhand einer „trifft zu/trifft nicht zu“-Skala beantwortet werden kann.

Dieser Fragentyp hat den Vorteil, dass das Ausfüllen der Fragen sehr schnell geht, man sich als Ausfüllender an den Stil schnell gewöhnt, und dadurch der Fragenblock weniger fehleranfällig ist. Außerdem kann der Fragenbogen maschinell ausgewertet werden.

Das Ausfüllen des Fragebogens sollte maximal eine halbe Stunde in Anspruch nehmen und nicht mehr als 50 bis 60 inhaltliche Items abdecken. Es ist zu überlegen, ob es neben immer wiederkehrenden Fragen auch 5-10 aktuelle Fragen gibt, die jedes Mal wechseln, bzw. ob spezifische Fragen für die Führungskräfte enthalten sein sollen.

Der Autor empfiehlt, Items mit ähnlichen Inhalten zu Fragenblöcken zusammenzufassen und bringt zu den wesentlichen Bausteinen einer klassischen Mitarbeiterbefragung einige Beispielfragen.

Wesentliche Elemente einer Mitarbeiterbefragung sind:

- Kennt der Mitarbeiter die Unternehmensziele? Wie beurteilt er diese?
- Ist der Mitarbeiter mit der Arbeit zufrieden? Wie hoch ist sein Commitment?
- Stehen dem Mitarbeiter die notwendige Technik und Organisation sowie Trainings zur Verfügung?
- Stimmen die Arbeitsbelastung, die Zusammenarbeit und das Klima?
- Kann der Mitarbeiter die Ergebnisse seiner Arbeit anhand von Rückmeldungen beurteilen?
- Wie zufrieden ist der Mitarbeiter mit materiellen, emotionalen oder sozialen Belohnungen?

Die Ergebnisse der Befragung werden abschließend in einem Ergebnisbericht zusammengefasst. Dabei gilt es zu beachten, dass der Bericht möglichst übersichtlich ist. Visualisierung hilft, einen schnellen Überblick zu gewinnen. Wichtig ist natürlich auch, die Ergebnisse in die Organisation zu

kommunizieren und die Themen, die sich daraus ergeben, sauber nachzuverfolgen.

In klassisch hierarchischen Organisationen beginnt dieser Prozess bei der Geschäftsleitung und wird dann durch die Hierarchie nach unten kaskadiert. Sinnvollerweise leitet die Geschäftsführung aus der ersten Präsentation einige strategische Initiativen ab, an denen sich die Führungskräfte in den unteren Hierarchieebenen orientieren sollten.

Jede Einheit sollte aus den Ergebnissen einige wenige Maßnahmen ableiten, die eine Verbesserung bringen und nach einer angemessenen Frist sollte stichprobenartig der Erfolg der Maßnahmen beurteilt werden.

Dieses Buch hat für Sie Mag.a Birgit Fischer-Sitzwohl gelesen und besprochen





**IHRE PERSÖNLICHE EINLADUNG ZUM
COVERDALE TRANSFORMATION LAB**
Im TRANSFORMATION LAB 2018 diskutieren Sie
mit Fachleuten und Teilnehmern, was
„Transformation“ und „Transformationsschwelle“
bedeuten und wie Sie damit erfolgreich in die
Zukunft starten.



MEHR



**COVERDALE MANAGEMENTBERATUNGS U. -TRAININGS
GESELLSCHAFT M.B.H.**

Mohsgasse 1 / Halbstock
A-1030 Wien

Tel.: +43 1 533 44 27
E-Mail: austria@coverdale.com