
Fragen, die weiterFühren oder

Keine Antworten auf nicht gestellte Fragen!

ileo | Innovative Management Tools



Ich kann nicht-nicht wirken.

Was immer ich als Führungskraft, als Mitglied einer Geschäftsleitung oder als Projektleiter tue oder unterlasse, erzeugt eine Wirkung – bei den Mitarbeitenden, in der Projektgruppe, im Unternehmen.

Vorbild sein heisst vor allem, mir bewusst zu sein, dass ich alleine Kraft meiner Funktion schon wirke und diese Wirkung Folgen hat. Denn Führungshandeln unterliegt einer permanenten Beurteilung: offen ausgesprochen, nur gedacht, hinter vorgehaltener Hand geflüstert, positiv, negativ, bewundernd, abwertend, mobilisierend, lähmend. Ob ich dies als verantwortliche Person will oder nicht, es passiert auf jeden Fall.

Das Feedback-Instrument «Fragen, die weiterFühren» kann unterstützen und helfen, um aus einem vermuteten Fremdbild eine verifizierte Aussensicht zu machen. Die Antworten auf meine Fragen bezüglich meiner Wirkung sind Wegweiser, Klärungshilfen und wichtige Meilensteine in meiner Führungsentwicklung.

«Fragen, die weiterFühren» ist ein Feedbackinstrument, welches Ihnen ermöglicht, einen auf Sie abgestimmten Fragenkatalog zusammenzustellen, um so gezielt Feedback einzuholen.

Im Unterschied zu anderen Feedbacktools sind in diesem Instrument die Fragen nicht vorgegeben. Sie als Fragesteller treffen eine Auswahl und übernehmen so die Verantwortung für Ihre Fragen. Dabei steht nicht die Bestätigung einer Leistung im Vordergrund, sondern echtes Interesse, Neugier und entschiedenes Wissenwollen.

Wenn ich als Führungskraft weiss, wie ich wirke, fällt es mir wesentlich leichter, meinem Führungshandeln eine gewünschte Richtung zu geben.

Unabhängig davon, ob Sie als HR-Leiter, als Mitglied der Geschäftsleitung oder eines Führungsteams direkt den Puls Ihrer Unternehmung messen, ob Sie als Führungskraft Feedback einholen oder als externer Berater und Coach Entwicklungsprozesse begleiten, können Sie dieses Werkzeug für folgende Anwendungsbereiche nutzen:

- Einzelcoaching
- Self-Assessment oder Fremdbeurteilungen
- Entwicklung der Führungs- und Unternehmenskultur
- Team- und Organisationsentwicklungen

Das Herzstück des Tools ist seine Fragenbibliothek. Sie umfasst über 280 Fragen, welche in folgende thematische Gruppen unterteilt sind:

Team

- Selbständiges Arbeiten fördern
- Ein leistungsstarkes Team formen
- Offenes Klima und Feedbackkultur
- Mitarbeiter entwickeln
- Leistungs- und Zielorientierung
- Konfliktfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Kommunikative Fähigkeit
- Wirksame Besprechungen

Selbstführung

- Energieniveau, Belastung
- Umgang mit Veränderungen
- Lernverhalten
- Arbeitstechnik
- Entscheidungsverhalten
- Selbstführung
- Grundkenntnisse
- Grundhaltungen

Gesamtsystem

- Unternehmerische Fähigkeiten
- Werte und Visionen
- Vernetzung
- Grenzregulation

Unsere Fragenbibliothek wurde in jahrelanger Zusammenarbeit von erfahrenen Führungskräften und anerkannten Coaches zusammengestellt und findet in der Praxis weit herum Anwendung und Akzeptanz.

Sicher finden auch Sie die passenden Fragen, welche Ihnen aufschlussreiche Antworten auf Ihre Themen- und Problemstellungen geben, damit Sie Ihre Führungskompetenz, Ihre soziale Kompetenz und Ihre Methodenkompetenz erweitern können.

Hinweis zum Feedback-Instrument

Damit die Antworten in diesem Instrument nicht nur in einer Ja-Nein-Polarität erscheinen, sind die Selbstbildfragen als neutrale Aussagen formuliert. Diese erlauben differenziertere Antworten. Hinter diesen Aussagen stehen jedoch immer konkrete Fragen zum Führungsverhalten, eben «Fragen, die weiterFühren».

Feedback beginnt beim Zusammenstellen der Fragen.

Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz von «Fragen, die weiterFühren»

Informieren Sie im Voraus Ihre Mitarbeitenden, Kolleginnen und Kollegen sowie Ihre Vorgesetzten, bevor Sie ein Feedback via «Fragen, die weiterFühren» einholen. Erklären Sie, welche Ziele Sie mit der Umfrage verfolgen und erläutern Sie den Sinn einer solchen Befragung. Weisen Sie die Feedbackgeber auf die absolute Vertraulichkeit und Anonymität hin. Erklären Sie, dass keinerlei Rückschlüsse auf die Einschätzungen gemacht werden können.

Entwicklung des massgeschneiderten Fragebogens

1. Der Befrager trifft eine Auswahl von 6 bis 12 Fragen aus der Fragenbibliothek.
2. Der Befrager bespricht seine Fragenauswahl mit seinem Coach oder seiner Reflexionsgruppe. Die Gruppe oder Person gibt die Rückmeldung: „So wie ich Dich kennen gelernt habe ...“, „So wie ich dich kenne ...“, „es wäre gut/noch spannend zu fragen“ ... „es wäre sinnvoll und aufschlussreich, diese Frage auch noch auszuwählen“.
3. Um diese Aussage zu verstehen, kann der Befrager zurückfragen: „Warum denkt Ihr/Du, dass ich diese Frage stellen sollte?“
4. Der Austausch über die passenden Fragen ist bereits ein **erstes wertvolles Feedback**.
5. Der Befrager entscheidet alleine, welche Fragen er den Feedbackgebern stellen möchte.

Fragekatalog zusammenstellen

Nach Kategorie filtern

Frage	Auswahl	Frage	Auswahl
1.1.1 Ich gestehe anderen Fehler zu und ermögliche ihnen, daraus zu lernen.	>>	1.1.5 Meine MA haben einen eigenen Handlungsspielraum mit entsprechenden Kompetenzen und können selbständig arbeiten.	<<
1.1.2 Mir ist ein selbständiges Team wichtig.	>>	1.6.15 Ich kann meine Wirkung auf andere einschätzen.	<<
1.1.3 Auch wenn ich weg bin, funktioniert mein Team weiter	>>	1.7.2 Ich baue tragfähige Arbeitsbeziehungen auf.	<<
1.1.4 Ich übertrage meinen MA klar definierte Verantwortungen/Verantwortungsbereiche.	>>	2.2.2 Ich kommuniziere Rahmenbedingungen und Referenzpunkte.	<<
1.1.5 Meine MA haben einen eigenen Handlungsspielraum mit entsprechenden Kompetenzen und können selbständig arbeiten.	>>	2.2.6 Qualität ist wesentlicher Bestandteil meiner Arbeit.	<<
1.1.6 Ich informiere meine MA so gut, dass sie ihre Arbeit selbständig erledigen können.	>>	3.8.31 Eigenverantwortlichkeit hat für mich einen sehr hohen Stellenwert.	<<
1.1.7 Ich gebe Informationen, die meine MA für ihre Arbeit benötigen, rechtzeitig weiter.	>>	3.8.32 Ich kann Dankbarkeit zeigen.	<<

neue Frage erstellen

Abbrechen Liste speichern

Durchführung der Umfrage mit iToolz.ch

1. Der Befrager meldet sich auf www.iToolz.ch an, erstellt eine Umfrage, wählt seine Fragen aus der Bibliothek aus und erstellt gegebenenfalls noch zusätzliche eigene Fragen. Dann gibt er die Feedbackgeber ein, resp. wählt diese aus der Feedbackgeberliste aus und verschickt via www.iToolz.ch die Umfrage an die Teilnehmer.
2. Der Befrager bekommt eine Email mit einem Link, wo er sein Selbstbild eingibt. Alle Feedbackgeber erhalten ebenfalls eine Email mit ihrem persönlichen Link, wo sie ihre Antworten eingeben können.
3. Wenn alle Feedbackgeber die Umfrage beantwortet haben, bekommt der Befrager eine E-Mail. Er kann nun die Umfrage auswerten lassen und erhält den Report mit seinem Selbst- und Fremdbild.

Auswertung der Umfrage

Anzahl Fragen	Anzahl Teilnahmen	Anzahl Antworten	Stichtag der Umfrage	Datum der Auswertung
20	41	41	25.05.2010	08.09.2010

FRAGENAUSWERTUNG

Nr	Frage	Auswertungen von 41 Rückmeldungen								
1	<u>Ich behalte auch unter hoher Beanspruchung den Überblick.</u>	Selbstbild	2	1	2	3	4	5	6	»»
		Fremdbild	2.9	12%	46%	17%	5%	0%	20%	
trifft nicht zu trifft zu										
2	<u>Ich wende das Pareto-Prinzip (80:20-Regel) an.</u>	Selbstbild	5	1	2	3	4	5	6	»»
		Fremdbild	3.7	15%	7%	5%	49%	17%	7%	
trifft nicht zu trifft zu										
3	<u>Ich kann Geschenke, Komplimente und Lob gut annehmen.</u>	Selbstbild	1	1	2	3	4	5	6	»»
		Fremdbild	4.3	20%	10%	2%	0%	24%	44%	
trifft nicht zu trifft zu										

Der Befrager kann das Führungsfeedback alleine auswerten. Es ist jedoch sicher sinnvoll und hilfreich, die vorliegenden Resultate zusammen mit einem Coach oder innerhalb einer Reflexionsgruppe zu interpretieren und zu hinterfragen.

Kollegiale Beratung, Supervision oder Coaching geben dem weiteren Prozess die notwendige Unterstützung.

Mögliche Fragestellungen sind:

- Wie habe ich reagiert als das Resultat vorlag? Was war meine erste Reaktion?
- Was hat mich gefreut/irritiert/geärgert?
- Welche Punkte und Resultate sind für mich besonders bedeutsam?
- Wie habe ich gegenüber meinen „Feedbackgebern“ reagiert?
- Welche Schritte habe ich unternommen?
- Welche werde ich unternehmen?
- Was werde ich konkret tun?
- Wie sieht ein möglicher Teamprozess aus (Ziel, Design, Inhalte, Termine)?

Lösungen suchen:

- Kontakt mit Feedbackgebern suchen und halten
- Den Feedbackgebern fürs Mitmachen danken.
- Wo will ich ansetzen (nur die augenfälligsten Punkte angehen)?
- Was kann ich tun?
- Was können wir gemeinsam tun?
- Nächste Schritte planen (Teamprozess initiieren, Rückfragen bei Feedbackgebern usw.)

Der Lesbarkeit halber wurde in der Beschreibung des Feedback-Tools die männliche Schreibform gewählt. Selbstverständlich sind damit auch die weiblichen Personen mitgemeint.

Kontakt

Treten Sie mit uns in Kontakt und lassen Sie uns miteinander über einen Einsatz von «Fragen, die weiterFühren» in Ihrem Umfeld diskutieren.

Für weitere Informationen:

.....
iConsult AG

Militärstrasse 52

CH-8004 Zürich

Phone +41 44 289 91 91

info@itoolz.ch www.itoolz.ch
.....