



**M+M Management + Marketing Consulting GmbH**

***Personenbezogene Vorgesetztenbewertung***

***Individuelles Führungsverhalten systematisch messen und weiterentwickeln***

***Ziel: Verbesserung von Führung und Zusammenarbeit***

**Gemeinsam mit den Mitarbeitenden  
dafür sorgen, dass die Ziele,  
die im Sinne der Organisation und  
unter Berücksichtigung der persönlichen Interessen  
miteinander vereinbart wurden,  
auch bewusst erreicht werden.**

**Eine erfolgreiche Führung basiert auf Zweiseitigkeit und Miteinander  
zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, denn eine reibungslose  
Zusammenarbeit wird nur gemeinsam erreicht.**



Das EFQM-Modell folgt dem Prinzip,

- dass eine Organisation ihr Handeln und Entscheiden an den gewollten Zielen systematisch ausrichtet,
- das Erreichen der Ziele objektiv bewertet,
- die Erkenntnisse daraus systematisch als Lerneffekt benutzt, um das zukünftige Handeln und Entscheiden bezogen auf die gewollte Zielerreichung stetig zu verbessern.

**Die Führung spielt dabei zum Erreichen von Business Excellence eine zentrale Rolle.**



## Warum sind Vorgesetztenbewertungen notwendig?

Die Vorgesetztenbewertung ist ein Verfahren, mit dessen Hilfe Beschäftigte die bzw. den direkten Vorgesetzte/Vorgesetzten hinsichtlich des Arbeits- und Führungsverhaltens beschreiben und anhand von festgelegten Kriterien beurteilen.

Ziel ist es, den Vorgesetzten eine Reflexion des eigenen Führungsverhaltens zu ermöglichen, die Förderung / Weiterentwicklung der Führungseigenschaften durch gezielte Rückmeldungen von Stärken und Potenzialen, die Verbesserung der Zusammenarbeit und die Entwicklung einer positiven Führungskultur.

Befragungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind daher ein gutes Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung. Sie zeigen den Ist-Zustand aus Sicht der Betroffenen. Darüber hinaus geben sie auch Hinweise auf den anzustrebenden Soll-Zustand.

Die Befragung ist ein geeignetes Instrument, um Veränderungsprozesse einzuleiten. Sie enden nicht mit der Darstellung der Ergebnisse, sondern sind auszuwerten und mit entsprechend abgeleiteten Handlungsfeldern und Maßnahmen zu untersetzen.

Die Etablierung einer Vorgesetztenbewertung erfolgt in vier Schritten:

**1. Vorbereitung:** Bei der Planung sind die Ziele, die Befragungsinhalte, der zeitliche Ablauf und das Kommunikationsmodell zu definieren. Zudem ist es wichtig, die Methoden zur Datenerhebung und -analyse festzulegen.

**2. Durchführung:** Die Durchführung der Vorgesetztenbewertung ist in Form einer Onlinebefragung bzw. schriftlichen Befragung möglich. Wichtig dabei ist die Sicherstellung der Anonymität und Freiwilligkeit der Befragten und die Wahrung des Datenschutzes. Ein Reminder zur Mitte der Feldphase soll die Befragten zusätzlich motivieren und eine aussagefähige Beteiligungsquote sicherstellen.

**3. Auswertung und Ergebnisbericht:** Die erhobenen Daten werden ausgewertet und analysiert und die bewerteten Führungskräfte erhalten ein vertrauliches, individuelles Ergebnisexemplar ihrer Bewertung.

**4. Verbesserungsprozess:** Auf Basis der Ergebnisse werden moderierte Auswertungsgespräche mit Hilfe der PAPP-Systematik von M+M entwickelt. Diese sollen realistische und auf die individuellen Bedürfnisse der Führungskräfte abgestimmte Verbesserungsmaßnahmen ermöglichen. Die entwickelten Maßnahmen müssen anschließend umgesetzt werden.



**Die personenbezogene Vorgesetztenbewertung sollte regelmäßig wiederholt werden, um sicherzustellen, dass die Maßnahmen kontinuierlich optimiert und verbessert wurden.**





## Ziele der Vorgesetztenbewertung sind:

- die **Reflexion** des eigenen Führungsverhaltens aus Mitarbeitersicht
- die möglichst **umfassende, wertschätzende Einbeziehung** aller Beschäftigten als Expertinnen und Experten in ihrem Arbeitsumfeld
- die **Schaffung eines einheitlichen Bewusstseins** bei Führungskräften für das eigene Führungsverhalten
- die **Identifikation** von Handlungsschwerpunkten
- die **Verbesserung der Zusammenarbeit** und **des Arbeitsklimas** in der jeweiligen Organisationseinheit
- eine **Motivationssteigerung** der Beschäftigten
- die **Optimierung der Arbeitsorganisation und Behördenkultur**
- eine **ansprechende, leicht verständliche** und **zeitnahe Ergebnisaufbereitung**

**Vorgesetztenbewertungen helfen Führungskräften ihre Führungskompetenzen gezielt zu entwickeln und sind die Basis für einen offenen, konstruktiven und fairen Dialog mit den Mitarbeitenden**



## Wie werden konkrete Fragestellungen zur Vorgesetztenbewertung abgeleitet?

Es empfiehlt sich, die Inhalte der Befragung aus den formulierten Zielen und Auswertungsanforderungen abzuleiten. Zur einfachen Vergleichbarkeit und Entwicklung von mitarbeitenden-orientierten Kennzahlen ist die Nutzung von überwiegend geschlossenen Fragestellungen vorteilhaft, die möglichst eine 6er-Skala (Likert-Skala) mit gleichen Abstände aufweist. Dies ermöglicht für die spätere Datenauswertung multivariate Analyseverfahren.

## Der einzusetzende Fragebogen ist bei einem Pre-Test hinsichtlich folgender Punkte zu prüfen:

- Einheitliches, konsistentes Skalenniveau (Skalen-Orientierung und Skalen-Breite)
- Eindeutigkeit und Verständlichkeit von Fragen und Antwortmöglichkeiten
- Berücksichtigung von Residualkategorien (z.B. „keine Angabe möglich“)
- Vermeidung überfrachteter Fragebogen (nur das wichtigste und so kurz wie möglich)
- Spätere Auswertbarkeit / festgelegte Auswertungsanforderungen



## Sicherstellung des Datenschutzes:

- Abschluss eines Vertrages zur Auftragsverarbeitung nach DSGVO
- Verwendung eines Serverstandortes für die Kommunikationsmittel und die Befragungslösung in Deutschland
- Verschlüsselter und signierter Datentransfer
- Einhaltung umfassender technischer und organisatorischer Maßnahmen zur Zutritts- und Zugriffskontrolle (TOM-Katalog von M+M)
- Enge Begleitung und Überwachung der Erhebung durch den Datenschutzbeauftragten von M+M
- Nach Abschluss der Befragung und Auswertung erfolgt eine Löschung der personalisierten Erhebungsdaten mit Erstellung eines Löschzertifikates



## Sicherstellung der Anonymität:

- Bei Einrichten der Befragungsdatenbank und Generierung der Zugangslinks erfolgt eine **strikte Trennung von Einladungs- und Befragungsdaten** um die Anonymität abzusichern
- **Keine Erfassung von zusätzlichen Erkennungsmerkmalen** bei Befragung (z.B. von **IP-Adressen**)
- **Keine Übermittlung** der originären Erhebungsdaten **an den Auftraggeber**
- Berücksichtigung der **Mindestauswertungsgröße** von **mindestens 5 Befragten** bereits **bei der Konzeption** der Differenzierungsmerkmale (z.B. Tätigkeitsbereiche)
- Strikte Einhaltung der **Mindestauswertungsgröße** von **mindestens 5 Befragten** auch **bei Datenauswertung** und **Berichtserstellung**
- **Eliminierung von Erkennungsmerkmalen** bei Freitextantworten

## Die Anonymität der Mitarbeitenden wird gewährleistet durch ...

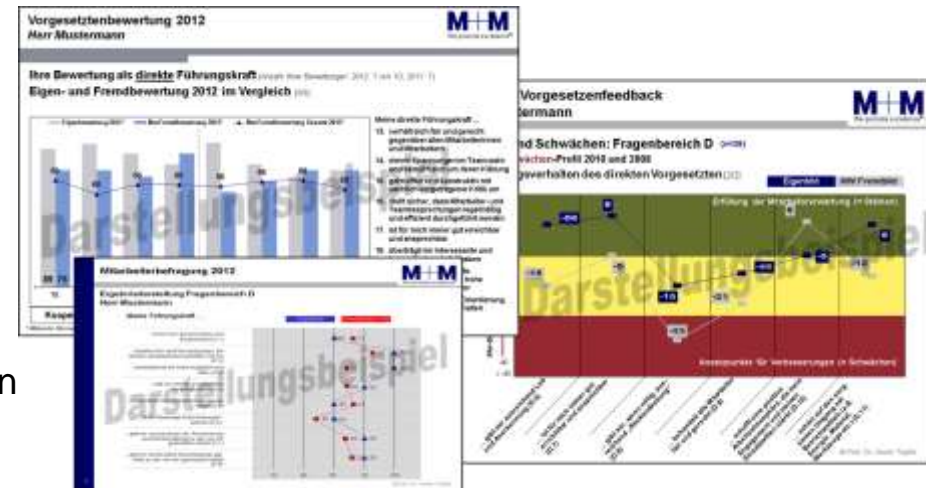
- **Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen** des Datenschutzes
- **Anonyme und nicht personenbezogene Befragung** – durch die ausschließliche Ablage/ Speicherung der Fragebogen auf nicht internen Servern/Medien, durch den Einsatz von Firewalls und der strikten Trennung von Adressen/ Absendern und Befragungsdaten
- **Verhinderung der Identifikation der Befragten:** Niemand intern sieht die ausgefüllten Fragebogen oder den Rohdatensatz und die Auswertung erfolgt ausschließlich beim Dienstleister und nur in statistisch zusammengefasster Form
- **Ergebnisdarstellung nur in anonymer Form und nach Gruppen:** Bei zu geringer Größe der auswertbaren Rückmeldungen (kleiner 5 FB) werden die Daten nicht analysiert, so dass keine Rückschlüsse auf einzelne Beschäftigte möglich sind. Strukturmerkmale wie Alter oder Arbeitsbereich werden nicht kombiniert, sondern nur jeweils einzeln ausgewertet

## Analyseverfahren

- **Ermittlung des Anforderungsniveaus (=SOLL)**  
= Abfrage der Wichtigkeit für die Befragten / Welche Relevanz hat das einzelne Kriterium für die Befragten, wie hoch sind Ihre Erwartungen?
- **Ermittlung des Erlebnisniveaus (=IST)**  
= Abfrage der Zufriedenheit der Befragten / Wie erleben die Befragten die Umsetzung der einzelnen Kriterien?
- **Ermittlung des Erfüllungsgrads der Mitarbeitendenanforderungen**  
= Delta-Analyse / In welchen Kriterien werden die Mitarbeitendenanforderungen erfüllt?, Wo gibt es noch Handlungsbedarf?
- **Bildung einer Kennzahl**  
= z.B. FZI (Führungs-Index) / Darstellung der gemessenen Führungsqualität aus Beschäftigtensicht auf einen Blick, Einordnung des eigenen Führungsverhalten (Kennzahl) in die bestehende Führungsqualität der gesamten Organisation

## Datenauswertung - Ergebnistransparenz durch ansprechende, leicht verständliche und zeitnahe Ergebnisaufbereitung

- Die Ergebnisdarstellung gibt Auskunft über die Einzelergebnisse für jedes abgefragte Item und ermöglicht ein detailliertes, klares, individuelles **Stärken-Schwächen-Profil**.
- Die Darstellung der Ergebnisse wird an die Wünsche und Vorstellungen des Auftraggebers angepasst.
- **Internes Benchmarking** nach einzelnen OE / Abteilungen
- Zusammenfassende **Management Summary** im Gesamtbericht mit den wesentlichen Erkenntnissen der Befragung.





## Auswertungsgespräche mit der PAPP-Systematik

- M+M hat mit **PAPP** ein **systematisches Konzept zur Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen** entwickelt und vielfach eingesetzt, um aus identifizierten Stärken und Schwächen konkrete Handlungsmaßnahmen abzuleiten. Hierbei findet eine auf dem EFQM-Modell basierende vertiefte **Ursachenanalyse** statt, um wirkungslose „Schnellschüsse“ zu verhindern.
- Die **Moderation** der Auswertungsgespräche erfolgt **durch ausgebildete und erfahrene Moderatoren** von M+M.
- Die **Gesprächsergebnisse** werden in **konkreten Umsetzungsplänen** festgehalten und dokumentiert.

### Effiziente Teamarbeit

- Durch den klaren Ablauf und die gezielte Moderation der Auswertungsgespräche können Führungskräfte, Teams und OEs bei der Maßnahmenableitung effizient zusammenarbeiten

### Wirksame Maßnahmen

- Die Identifikation der hinter den Symptomen liegenden Kernursachen ermöglicht die Ableitung wirklich wirksamer Verbesserungsmaßnahmen

### Widerstände abbauen

- Die Verbindung aus originären Marktforschungs-Insides und der gemeinsamen Ursachendiskussion im Team schafft ein tiefes Problemverständnis und motiviert zur Problemlösung

### Verantwortung übernehmen

- Nur die Überzeugung, die Problemursachen verstanden und wirksame Maßnahmen gefunden zu haben, schafft die Bereitschaft, Verantwortung für die Problemlösung zu übernehmen

### Methodenkompetenz aufbauen

- Die Vorbereitung und Moderation von Workshops entsprechend unserer PAPP-Systematik ist leicht erlernbar. Auf Basis eines Train-the-Trainer-Ansatzes können auch viele Teams parallel mit den Befragungsergebnissen arbeiten



**Die PAPP-Systematik führt zur Ableitung wirksamer Maßnahmen und nutzt so die Potenziale von Befragungsergebnissen vollständig aus**

Die Beratung der Führungskräfte zur Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen soll vor allem auf die individuellen Bedürfnisse der Organisation und der betroffenen Mitarbeitenden zugeschnitten sein. Dabei ist es wichtig, dass bei der Beratung eine offene Kommunikation stattfindet und alle betroffenen Parteien, einschließlich der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, einbezogen werden.

Berücksichtigt werden bei der Beratung folgende Punkte:

- 1. Analyse der Ergebnisse:** Die Ergebnisse der Vorgesetztenbewertung sollten im Detail analysiert werden, um die Hauptursachen für Führungsprobleme am Arbeitsplatz zu identifizieren. Auf dieser Grundlage können geeignete Verbesserungsmaßnahmen entwickelt werden.
- 2. Entwicklung von Maßnahmen:** Gemeinsam mit den Führungskräften können Maßnahmen zur Verbesserung der Führungssituation am Arbeitsplatz entwickelt werden. Diese Maßnahmen sollten auf die spezifischen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgestimmt sein.
- 3. Priorisierung von Maßnahmen:** Die entwickelten Maßnahmen sollten nach ihrer Wirksamkeit und Umsetzbarkeit priorisiert werden, um sicherzustellen, dass die wichtigsten Maßnahmen zuerst umgesetzt werden.
- 4. Unterstützung bei der Umsetzung:** Die Führungskräfte sollten bei der Umsetzung der Maßnahmen unterstützt werden, beispielsweise durch Schulungen oder Trainings. Es ist wichtig, dass die Führungskräfte über die Bedeutung der Maßnahmen informiert sind und die nötigen Ressourcen zur Verfügung gestellt bekommen, um sie erfolgreich umsetzen zu können.
- 5. Evaluation der Maßnahmen:** Die Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen sollte regelmäßig überprüft werden, um sicherzustellen, dass sie den gewünschten Effekt haben.



## Kontakt

Sprechen Sie uns direkt an!



**Frank Opitz**

0561-70979-17 oder [opitz@m-plus-m.de](mailto:opitz@m-plus-m.de)



**Dr. Steffen Silbermann**

0561-70979-14 oder [silbermann@m-plus-m.de](mailto:silbermann@m-plus-m.de)

M+M Management + Marketing Consulting GmbH  
Holländische Str. 198a, 34127 Kassel  
[info@m-plus-m.de](mailto:info@m-plus-m.de)  
[www.m-plus-m.de](http://www.m-plus-m.de)

wissen <sup>das</sup> bewegt