

Phase	Inhalte und Methodik	Führungsfeedback	Tools/Medien
<p>Konzeptions-Workshop 1 Tag</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung und Diskussion der Vorgehensweise • evtl. Anpassung der Planung • Vorbereitung des Workshops zur Anpassung der Erfassungssysteme • Festlegung des Kommunikationskonzeptes und Vorbereitung der notwendigen Maßnahmen • Planung der Informations-Workshops jeweils mit den einzelnen Teams und ihren Führungskräften • Planung der Kompetenz- und Werteerfassung • Planung der Folgemaßnahmen 	<p>Die Führungsgrundsätze der Organisation bildet die Grundlage.</p>	<p>Führungsgrundsätze</p> <p>PPT</p> <p>Moderationsmedien</p>
<p>Workshop zur Anpassung der Erfassungsinstrumente 1 Tag</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Erörterung der strategischen Anforderungen an die Führungskräfte • Anpassung der Definitionen und Handlungsanker der Führungskompetenzen auf die Ziele, die Rahmenbedingungen, die Kultur und die Sprache der Zielgruppe • Anpassung der Werte-Definitionen und der Wertebeispiele auf die Kultur der Organisation 	<p>Formulierungen für die Erfassung der Führungskompetenzen werden auf die Führungsgrundsätze aus dem Fokus der Führungskräfte, angepasst; die Formulierungen für die Werte-Erfassung entsprechend aus dem Fokus der Mitarbeiter.</p>	<p>Handout zur Werte- und Kompetenz-erfassung</p> <p>Templates für die Bearbeitung per PC</p> <p>PPT</p> <p>Moderationsmedien</p>

<p>Organisations- weite Kommunikation und Diskussion mit dem Ziel, alle Mitarbeiter mit einzube- ziehen und Akzeptanz zu schaffen</p> <p>Moderation und Begleitung durch das Corporate Learning</p> <p>4 Wochen</p>	<p>Vorab</p> <ul style="list-style-type: none"> • Blog der Organisationsleitung zur Zielsetzung • Erklärvideo zum Verfahren • Reflexionen für die Mitarbeiter • Informationen • evtl. World-Café oder Barcamp <p>Virtueller Kickoff</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zielsetzung • Vorstellung der Themenpaten • Ablauf und Spielregeln • Hinweis auf Videos etc. <p>Mehrere virtuelle Wochensprints, z. B. 4-Wochensprint:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ziele: Organisationsstrategie und Führungsgrundsätze 2. Mitarbeiter-Entwicklungsgespräch aus dem Fokus der Mitarbeiter 3. Mitarbeiter-Entwicklungsgespräch aus dem Fokus der Führungskräfte 4. Gestaltung und Ablauf des Führungsfeedbacks <p>Jeweils</p> <ul style="list-style-type: none"> • Webinar zur Einführung in die Themenwoche • Täglich Vorstellung einzelner Aspekte, z. B. per kurzem Video • Freitags Abschluss-Webinar zur Zusammenfassung <p>Abschließender virtueller Workshop nach vier Wochen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auswertung und Bewertung der Diskussionsbeiträge der Mitarbeiter • Bei Bedarf Anpassung der Konzeption 	<p>Diskussion der Führungsgrundsätze und Vorstellung der Konzeption des Führungsfeedbacks in Abgrenzung zu Mitarbeiter*innen-fördergesprächen sowie Beurteilungs-verfahren und der geplanten Ziele und Auswirkungen des Führungsfeedbacks:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fokus Führungskraft • Fokus Mitarbeiter*innen • Fokus Stadtverwaltung 	<p>Digitaler Kommunikationsraum, z. B. im Rahmen eines Learning Experience Ecosystems.</p> <p>Videos</p> <p>PDF</p>
--	--	--	--

<p>Organisations- weite Erfassung der Führungs- kultur im Führungskreis</p> <p>Jeweils 15 Minuten je Erfassung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Versand der Fragebögen • Ausfüllen der Fragebögen • Auswertung mit Interpretationsangeboten durch die Software 	<p>Erfassung der</p> <ul style="list-style-type: none"> • Führungs- kompetenzen durch Selbsteinschätzung der jeweiligen oberen Führungskräfte • Führungs- kompetenzen durch aggregierte Fremdein- schätzung der jeweiligen nach- geordneten Führungskräfte 	<p>Online-Zugang der Führungskräfte</p>
<p>Auswertungs- gespräche mit jeder oberen Führungskraft durch zertifizierte Werte- und Kompetenz- manager</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexion der persönlichen Erfahrung im Erfassungsprozess • Analyse und Bewertung der Ergebnisse der Erfassung der Führungs- kompetenzen • Identifikation des Entwicklungsbedarfes • Überlegungen zu persönlichen Entwicklungszielen der Führungskraft und deren Umsetzung • Analyse und Bewertung der Auswertung der Erfassung der Führungskultur (Werte) im Team • Identifikation des Entwicklungs-bedarfes • Überlegungen zu Werte-Entwicklungszielen und deren Umsetzung • Vorbereitung des Workshops mit dem Führungskreis 	<p>Führungsgrundsätze</p>	<p>Auswertungen der Werte- und Kompetenz- erfassungen mit Handlungs- empfehlungen</p>

<p>Auswertungs- Workshop im Führungskreis</p> <p>Moderation durch einen zertifizierten Werte- und Kompetenz- manager</p> <p>jeweils ca. 4 Stunden</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Erörterung der zu erwartenden Veränderungen im Führungskreis, z.B. aufgrund einer veränderten Unternehmensstrategie oder neuer Herausforderungen. • Gemeinsame Analyse und Bewertung der Erfassung der Führungskultur im Führungskreis (Werteerfassung): Vergleich der Ist- und -Wunschwerte • Diskussion möglicher Konsequenzen dieser Abweichungen und Identifikation der Handlungsbereiche zur gezielten Entwicklung der Führungskultur • Gemeinsame Formulierung der Soll-Werte für die Führungskultur <p>→ Verbindliche Formulierung von 2 – 3 Wertezielen in Hinblick auf die Führungskultur, die in den kommenden drei Monaten angestrebt werden</p> <p>→ Verbindliche Festlegung von Entwicklungsprojekten für die Führungskultur, die gemeinsam im Führungskreis bearbeitet werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Analyse und Bewertung der Erfassung der Führungskompetenzen: Vergleich der Selbsteinschätzungen und aggregierten Fremdeinschätzungen • Diskussion möglicher Konsequenzen evtl. unterschiedlicher Einschätzungen • Gemeinsame Identifikation der Handlungsbereiche <p>→ Verbindliche Formulierung von 2 – 3 Kompetenzzielen für die oberen Führungskräfte</p> <p>→ Vereinbarung der Vorgehensweise im jeweils eigenen Team</p>	<p>Führungsgrundsätze</p>	<p>Handout der Ergebnisse</p> <p>PPT</p>
--	--	---------------------------	--

<p>In allen Teams: Teambezogene Informations- termine mit der Führungskraft und einem zertifizierten Werte- und Kompetenz- manager, Jeweils 2 Stunden</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung durch die Führungskraft: Ziele und Prinzipien des Führungs- Feedbacks aus Sicht der jeweiligen Führungskraft • Reflexion über die aktuelle Führungs-Situation des Teams • Erhebung und Diskussion der Erwartungen und Befürchtungen der Mitarbeiter • Vorstellung der Konzeption der Erfassung der Führungskompetenzen durch die Selbsteinschätzung vs. aggregierte, anonyme Fremdeinschätzung der Mitarbeiter • Vorstellung der Konzeption der Erfassung der Führungskultur (Werte) „Ist“ und „Wunsch“ im Team • Diskussion und Vereinbarung des Umgangs mit den Ergebnissen • Verbindliche Vereinbarung von Prinzipien 	<p>Konsequente Orientierung an den Führungsgrundsätzen</p>	<p>Handout zur Konzeption PPT</p>
<p>Organisations- weite Erfassung der Führungs- kompetenzen und Teamwerte Jeweils 15 Minuten je Erfassung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Versand der Fragebögen • Ausfüllen der Fragebögen • Auswertung mit Interpretationsangeboten durch die Software 	<p>Erfassung der</p> <ul style="list-style-type: none"> • Führungskompetenzen durch Selbst- einschätzung der Führungskräfte • Führungskompetenzen durch aggregierte Fremdeinschätzung der Mitarbeiter • Einschätzung der Führungskultur (Werte) in den einzelnen Teams, Ist und Wunsch 	<p>Online-Zugang der Führungskräfte und Mitarbeiter.</p>

<p>Mit jedem Team</p> <p>Auswertungs-Workshops mit der jeweiligen Führungskraft und zertifizierten Werte- und Kompetenzmanagern</p> <p>jeweils ca. 4 Stunden</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Erörterung der zu erwartenden Veränderungen im Team, z.B. aufgrund einer neuen Unternehmensstrategie oder neuer Herausforderungen. • Gemeinsame Analyse und Bewertung der Erfassung der Führungskultur (Werteerfassung): Vergleich der Ist- und Wunschwerte im Team, - Diskussion möglicher Konsequenzen dieser Abweichungen und Identifikation der Handlungsbereiche zur gezielten Entwicklung der Führungskultur • Gemeinsame Formulierung der Soll-Werte für die neue Führungskultur → Verbindliche Formulierung von 2 – 3 Wertezielen in Hinblick auf die Führungskultur, die in den kommenden drei Monaten angestrebt werden → Verbindliche Festlegung von Entwicklungsprojekten für die Führungskultur, die gemeinsam im Team bearbeitet werden. • Gemeinsame Analyse und Bewertung der Erfassung der Führungskompetenzen: Vergleich der Selbsteinschätzungen und aggregierten Fremdeinschätzungen • Diskussion möglicher Konsequenzen evtl. unterschiedlicher Einschätzungen • Gemeinsame Identifikation der Handlungsbereiche → Verbindliche Formulierung von 2 – 3 Kompetenzzielen für die Führungskraft, insbesondere auch in Hinblick auf die Mitarbeitergespräche → Vereinbarung der Vorgehensweise im Rahmen der Mitarbeitergespräche • Definition der erforderlichen Rahmenbedingungen (Raum, Zeit, Personal, Geld...), die für diese Werteentwicklung erforderlich ist. • Reflexion über den Team-Workshop auf der Metaebene 		<p>Handout der Ergebnisse</p> <p>PPT</p>
---	--	--	--

<p>Reflexions- gespräch mit der Führungskraft</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexion des Mitarbeiter-Workshops • Planung der Umsetzung der Ergebnisse aus dem Mitarbeiter-Workshop 	<p>Führungsgrundsätze</p>	<p>Protokoll der Ergebnisse aus dem Team- Workshop</p>
<p>Reflexions- bogen für die Mitarbeiter-</p>	<p>Reflexion der Mitarbeiter zur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzerfassung • Werterfassung 	<p>Führungsgrundsätze</p>	<p>Reflexionsbogen</p>
<p>Gezielte Werte- und Kompetenz- entwicklung im Rahmen der Mitarbeiter- gespräche</p>	<p>➔ Gezielte Werte- und Kompetenzentwicklung der Führungskräfte mit Lernpartnern und Lern-begleitern im Rahmen der Mitarbeitergespräche ➔ Gezielte, teambezogene Werteentwicklung im Rahmen der Mitarbeitergespräche und der vereinbarten Projekte</p>	<p>Lernbegleitung durch zertifizierte Werte- und Kompetenzmanager</p>	<p>Führungs- grundsätze Web Based Trainings für Führungskräfte</p>
<p>Evaluation z. B. nach Abschluss der ersten Runde der Mitarbeiter- gespräche</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzerfassung der Führungskräfte – Selbst- und aggregierte Fremdeinschätzungen <ul style="list-style-type: none"> • Erfassung der Führungskultur im Abgleich zu den jeweiligen Soll-Profilen • evtl. zusätzliche Befragung zu den Mitarbeitergesprächen 		