

Innovation durch kontinuierliches Lernen

Multiperspektive 360°-Feedback

Von Andreas Dalluege und Josef Staubli

Die Qualität der Führung ist zu einem entscheidenden Kriterium für globale Wettbewerbsfähigkeit geworden. Doch wie kann die Qualität der Unternehmensführung gemessen werden? Und wie erhalten Führungskräfte die Informationen, um ihre Fähigkeiten und Eigenschaften verbessern zu können?

Moderne Managementmethoden, wie zum Beispiel die Balanced Scorecard, verwenden immer mehr Kennzahlensysteme zur Steuerung der Prozesse. Dieser Trend wird durch neue, externe Anforderungen wie Basel II noch weiter verstärkt. Die Erhebung und Berechnung reiner Finanz- und Produktionsdaten reicht jedoch schon lange nicht mehr, um ein zuverlässiges Abbild der Zukunftsfähigkeit einer Firma zu geben.

Subjektive Informationen

Die Kennzahlen müssen deshalb um «weiche» Faktoren ergänzt werden, also Daten, die Merkmale beschreiben, die sich nicht objektiv erheben lassen, sondern immer subjektive Informationen enthalten. Um diese Daten dennoch einigermaßen zuverlässig und nachvollziehbar zu erheben, gibt es verschiedene Ansätze. Die weitverbreitetste Methode sind Befragungen bei Kunden, Mitarbeitern sowie weiteren Anspruchsgruppen der Unternehmung oder Organisation.

Andreas Dalluege, Geschäftsführer, IBK Group, D-65187 Wiesbaden info@ibk-group.de, **Josef Staubli**, Projektleiter, consys ag, 9243 Jonschwil, info@consys-ag.ch

Dieser Ansatz ist auswertungstechnisch am einfachsten, hat aber den Nachteil, eine grosse Datenmenge erheben zu müssen, was nicht immer so einfach möglich ist.

Eine gute Alternative ist das 360°-Feedback-Verfahren. Mit einer geringeren Anzahl von Befragten wird eine gesamtheitliche Betrachtung möglich. In Anlehnung an einen Kreis bezieht das 360°-Feedback den gesamten Arbeitsumkreis des Feedbacknehmers in den Rückmeldeprozess ein. Die betrachteten Gesichtswinkel umfassen die Sichtweise

- der betroffenen Stelle,
- anderer gleichrangiger Stellen,
- nachgelagerter abhängiger Stellen sowie
- vorgelagerter auftragsgebender Stellen.

Diese Methodik ist für verschiedene Bereiche einsetzbar, wobei der bekannteste Ansatz aus dem Bereich der Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften stammt. Dabei ermöglicht das 360°-Feedback-System führungsrelevante Eigenschaften und Verhaltensweisen systematisch zu erfassen. Das Management erhält eine fundierte Rückmeldung über ihr Führungsverhalten. Das erscheint insofern sinnvoll, als sich die Aufgabe und in der Konsequenz die Leistung

von Führungskräften immer weniger ausschliesslich über die Führung des Unternehmens, sondern insbesondere über die Führung der Organisationsmitglieder definiert.

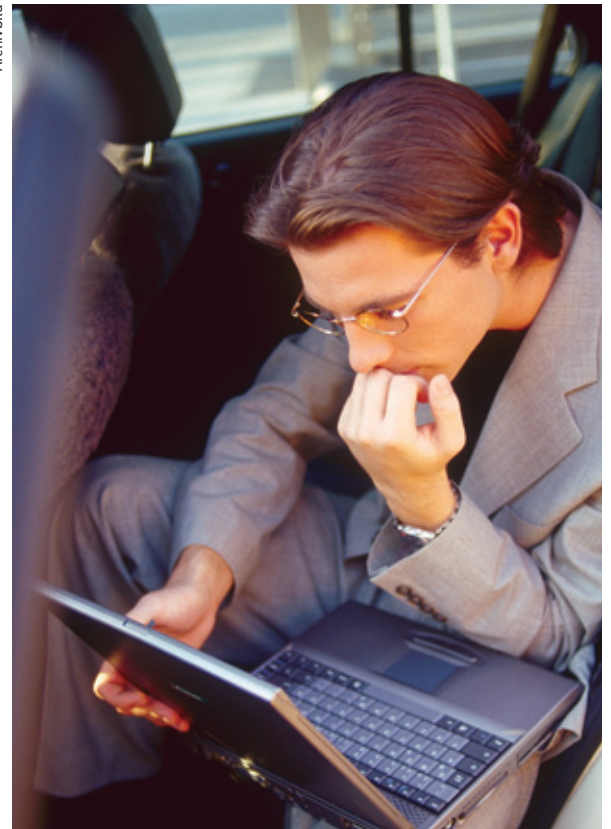
Wie funktioniert das 360°-Feedback?

Das 360°-Feedback bezieht sich vor allem auf das konkrete Verhalten, auf Fähigkeiten und persönliche Eigenschaften. Dazu werden vorab die relevanten Verhaltenskriterien bestimmt. Ausserdem wird festgelegt, welche Personen am Feedbackprozess beteiligt werden.

Im nächsten Schritt werden die einzelnen Feedbacks erhoben, gesammelt, ausgewertet und in einem Bericht zusammengestellt, der die Beurteilungen der einzelnen Ebenen einander gegenüberstellt. Der betroffenen Führungskraft werden buchstäblich «die Augen geöffnet». Man sieht klarer, wenn man die Perspektive wechselt.

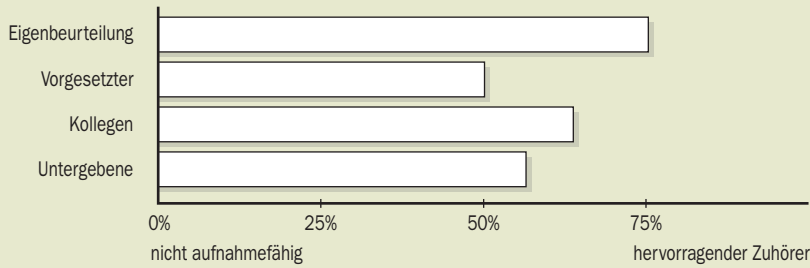
Die Manager erhalten in kurzer Zeit spezifische Informationen, um

Archivbild



Man sieht klarer, wenn man die Perspektive wechselt.

Kriterium Zuhören



ihre persönlichen Leistungen zu verbessern und letztlich die Effektivität in der Organisation zu steigern. Das 360°-Feedback ist ein konsequentes Diagnostik-Instrument der Personalentwicklung. Es bietet ein Forum für angemessene Beurteilungen von Kollegen und Vorgesetzten und hilft, Kritik anzunehmen und zu verarbeiten. Mit Hilfe des Verfahrens werden fachliche Leistung und Sozialkompetenz einer Person beurteilt und Po-

tenziale aufgezeigt. Das 360°-Feedback ist eine Momentaufnahme, wie Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte und wahlweise auch Kunden bestimmte Verhaltensweisen wahrnehmen. Ein Einsatz des 360°-Verfahrens bringt grundsätzlich folgende Vorteile mit sich:

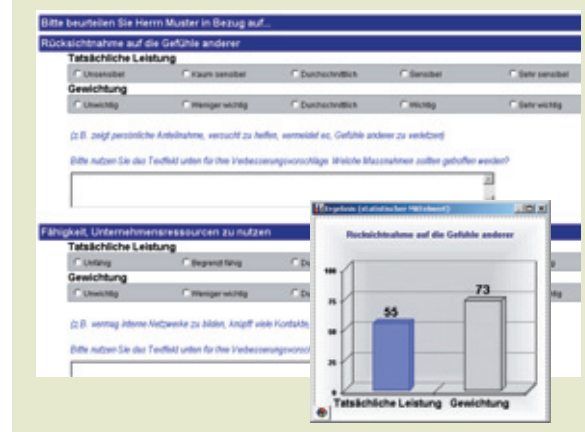
- die Fach- und Führungskräfte bekommen die Möglichkeit, sich Feedback von Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kunden zu holen.
- die Wahrnehmungen aller Beteiligten werden ernst genommen und gehen in das Gesamtergebnis ein; dies führt speziell bei den Mitarbeitern zu einer erhöhten Motivation.
- die Unternehmenskultur wird auf allen Ebenen hinterfragt und gestärkt.
- Entwicklungspotenziale werden sichtbar, können klar definiert und umgesetzt werden.

Dabei sollte allerdings bedacht werden, dass das 360°-Feedback nur der

Die GOA-WorkBench®

GOA-WorkBench® (Group Opinion Analyser) ist eine Toolbox für Personen, welche sich mit umfrage- und assessmentgestützten Management-techniken beschäftigen. Hierzu gehören neben dem 360°-Verfahren auch Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen, wie sie nach ISO 9000, QS9000 oder VDA 6.x gefordert werden, genauso wie die aufwändigen Erhebungen, Selbstbewertungen und Benchmarks, die zum Beispiel die Grundlage für den deutschen Ludwig-Erhard-Preis, den Austrian Quality Award oder den Schweizer ESPRIX bilden. GOA-WorkBench® erlaubt es, Kosten und Aufwand für die Einführung und die laufenden Erhebungen der verschiedenen Managementansätze erheblich zu senken. Die Software, welche in EU Forschungsprojekten entwickelt und gefördert wurde, ist momentan in sieben Sprachen verfügbar und kostet je nach Modul zwischen CHF 1000.- und CHF 4000.-.

Beispiel Verhaltensweisen



Anstoss zur Erstellung eines Entwicklungsplanes sein kann. Darüber hinaus handelt es sich bei der Analyse um eine Momentaufnahme, die regelmäßig wiederholt werden sollte, um den Fortschritt aufzuzeigen.

In der Schweiz sind 360°-Konzepte erst langsam auf dem Vormarsch, vor allem im Zusammenhang mit der Einführung eines flexibleren, teamorientierten Lean-Managements. Feedback wird als selbstverständlicher Austauschprozess gesehen und hat sich als soziale Norm entwickelt.

Was bringt eine elektronische Unterstützung?

Es gibt einige Argumente, die für ein softwaregestütztes Vorgehen sprechen, wie es zum Beispiel bei der GOA-WorkBench® angeboten wird:

Flexibilität

Methodisch ist das Instrument flexibler einsetzbar als bei herkömmlichen Ansätzen, da die wesentlichen Fragestellungen in mehreren Sprachen als Vorlage zur Verfügung stehen.

Sicherheit

Die Anonymität bleibt gewahrt, denn die Daten werden im Internet über einen Server gesammelt und wahlweise alle Adress- und Verbindungsdaten auf die Standardadresse des Servers zurückgesetzt.

Kosten- und Zeiteffizienz

Es werden Zeit und Kosten eingespart, da der gesamte Prozess über den PC gesteuert wird. Die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung erfolgen online und mit minimalem koordinationsaufwand. Es bedarf keiner teuren Mitarbeiterschulungen, da die Software nach herkömmlichen Standards arbeitet, die jedem Office-Anwender bekannt sind.

Funktionalität

Es werden keine technischen Vorkenntnisse zur Installation oder gar spezielle Methodenkenntnisse benötigt, um im Unternehmen eine Er-

360°-Feedback-Checkliste

1. Ziele definieren
2. Rahmenbedingungen klären
3. Feedback-Instrument auswählen
4. Beteiligte informieren
5. 360°-Feedback durchführen
6. Ergebnisse auswerten
7. Rückmeldung an Beteiligte
8. Massnahmen definieren und bewerten
9. Massnahmen umsetzen und überprüfen

hebung nach dem 360°-Feedback durchzuführen.

Autonomie

Unternehmen sind in Ihrer Erhebung unabhängig von Dritten.

Das Modul «GOA-360°-Management-Feedback» enthält einen Fragenkatalog, der sich an die individuellen Firmenbedürfnisse anpassen lässt. Der generierte Fragebogen kann elektronisch oder schriftlich verteilt werden. Das Einlesen und das Auswerten der elektronisch retournierten Fragebögen erfolgt per Mausklick. Eine für die 360°-Analyse besonders wichtige Form der Auswertung ist der Versionsvergleich, der es erlaubt, die unterschiedlichen Befragungsgruppen gleichzeitig darzustellen.

Meist werden bei einer solchen Analyse aber nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Merkmale (zum Beispiel Verbesserungsvorschläge) erfasst, die ebenfalls ausgewertet und weiterverfolgt werden sollten. Im Vordergrund stehen vor allem zwei Aspekte: Einerseits die sys-

tematische Prioritätensetzung bei allen Kritiken und Verbesserungsvorschlägen, um so zu einer gewichteten Aktionsliste für die Umsetzung der Massnahmen zu kommen, und andererseits die Möglichkeit, wahlweise alle Beteiligte in den Bewertungsprozess einzubeziehen.

Die Balanced Q-Card von GOA-WorkBench® übernimmt automatisch die in der Umfrage gesammelten Vorschläge. Anschliessend kann jeder Verbesserungsvorschlag durch die verantwortlichen Stellen in bis zu fünf Faktoren bewertet und kommentiert werden. Der Einbezug von verschiedenen Bewertungs- und Gewichtungsebenen ermöglicht es, genau auf die aktuellen Bedürfnisse der betrachteten Firma oder Person einzugehen. So kann eine optimale und von der gesamten Organisation getragene Aktionsliste für die anstehenden Verbesserungen erstellt werden – unter Angabe einer Umsetzungsanweisung, einer Zuständigkeit sowie den Zeitpunkt der Erledigung.

Der softwaregestützte Einsatz des 360°-Feedback-Verfahrens erlaubt es somit, die Methodik schnell und einfach in der Organisation zu implementieren. Gleichzeitig erfolgt eine Einbeziehung der gesamten Belegschaft in die Situationsanalyse, die vorhandenes Wissen des Einzelnen der Gemeinschaft zur Verfügung stellt, Transparenz im Change Management schafft sowie dem Gedanken einer Mitverantwortung und Beteiligung eines jeden Mitarbeiters an der Firmenentwicklung Rechnung trägt und auf diesem Wege die Firmenloyalität auf allen Ebenen stärkt. 