

Kommunikation

August 2008

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

Seminar

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit

Ihr persönliches
Belegexemplar

Wer bin ich heute?

Warum Menschen in
fremde Rollen schlüpfen



**NLP
japanisch**

Practitionerkurs
in Tokio



**Klopfen
mit Gallo**

Energetische
Psychologie



**Bits und
Psyche**

Der Computer
als Therapeut

Junfermann

Verlag



Von allen Seiten

Von Marion Wegner

Das so genannte 360-Grad-Feedback kann Führungskräfte stärken. Eine Voraussetzung ist die Anonymität.

Nur selten erhalten Führungskräfte im Arbeitsalltag eine klare und nachvollziehbare Rückmeldung für das, was sie tun. Ihre zentrale Aufgabe ist es sicherzustellen, dass ihre Mitarbeiter effektiv (zusammen-)arbeiten (können) und dafür zu sorgen, dass die Zusammenarbeit mit den anderen Unternehmensbereichen funktioniert. Doch wie sollen sie erfahren, wie gut sie diesem Anspruch gerecht werden? Wie erkennen sie, was gut ankommt und was weniger gut? Eine Möglichkeit ist das 360-Grad-Feedback, bei dem Führungskräfte von ihren Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kollegen und zuweilen auch Kunden und Lieferanten eine

Rückmeldung über ihr (Führungs-)Verhalten bekommen. Es ist in Fachkreisen freilich nicht ganz unumstritten.

Oswald Neuberger zum Beispiel, emeritierter Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Augsburg, lehnt die „Rundumbeurteilung“ von Führungskräften „rundum ab“ und vergleicht das 360-Grad-Feedback mit einem auch als Panoptikum bezeichneten speziellen Gefängnis, einem Rundbau, in dessen Mitte ein Wachturm steht. Von dort haben die Wärter allzeit Blick auf die Zellen, aber die Gefangenen können die Wärter nicht sehen. Sie fühlen sich ständig

beobachtet und verhalten sich deshalb anders als ohne Beobachtung. Beim 360-Grad-Feedback trete an die Stelle der Wärter lediglich das „höhere Management“, das Befehlsempfänger kontrolliere.

Die betriebliche Wirklichkeit sieht allerdings anders als in Neuberger's Panoptikum aus. Nicht die Mitarbeiter im Unternehmensalltag sind dem permanenten überwachenden Blick der Führungskräfte ausgesetzt. Vielmehr ruht der Blick der Mitarbeiter auf den Führungskräften. Sie beobachten genau, was jene tun - unter anderem, weil die Führungskräfte für sie Vorbild- und Leitfunktion haben. Entsprechend wichtig ist es, dass die Führungskräfte ein ihrer Position und Funktion angemessenes Verhalten zeigen.

Ungeachtet der harschen Kritik ist das 360-Grad-Feedback in vielen Betrieben zu einem etablierten Instrument der Personal- sowie Organisationsentwicklung geworden, und zwar als flankierendes Instrument von Entwicklungsprozessen bei Personal und Organisation. Es wird von Unternehmen in der Regel also nur innerhalb eines bestimmten Projektes oder Prozesses eingesetzt. Mit seinem Einsatz sind konkrete Entwicklungsziele verbunden.

Ein Beispiel. Vor einigen Jahren erkannte ein Energieversorger, dass sich aufgrund der Liberalisierung des Energiemarktes neben der Struktur des Unternehmens auch dessen (Führungs-) Kultur ändern muss. Das Unternehmen musste sich sozusagen vom reinen Energieproduzenten und -Verteiler zu einem modernen Energiedienstleister entwickeln. Unter dem Namen „Fit For Future“ (3F) startete es sein Personal- und Organisationsentwicklungsprogramm. Das sollte unter anderem helfen, flexible Organisationsstrukturen zu schaffen, die sich den Marktveränderungen anpassen. Außerdem sollte die Teamarbeit und die bereichsübergreifende Zusammenarbeit angeregt werden.

Den Verantwortlichen war klar: Inwieweit wir diese Ziele erreichen, hängt vor allem davon ab, wie stark die Führungskräfte den Wandel annehmen und auch ihre Mitarbeiter dafür gewinnen. Deshalb entwickelte das Unternehmen zudem neue Führungsleitlinien, die stärker auf die Eigenverantwortung der Mitarbeiter setzen und von den Führungskräften ein Dienstleistungsbewusstsein verlangen. Bereits mit dem damit verbundenen Diskussionsprozess veränderte sich das Selbstverständnis der Führungskräfte. Das bedeutete aber noch keineswegs, dass sie nun schon fit für das gewünschte Ziel waren. Die Unternehmensleitung suchte deshalb nach einem Instrument, das den Führungskräften eine dokumentierte Rückmeldung über ihr Verhalten ermöglicht. Also führte sie ein Management-Audit



auf Basis eines 360-Grad-Feedbacks ein, das alle zwei Jahre stattfinden sollte. Die Führungskräfte erhalten dabei stets von mehreren Personengruppen eine schriftliche Rückmeldung über ihr Führungsverhalten: von ihren Mitarbeitern, ihren Kollegen und ihren Vorgesetzten.

Der Energiekonzern nutzt das 360-Grad-Feedback nicht als Beurteilungsinstrument. Anders als etwa Beurteilungsgespräche haben die Ergebnisse keine Auswirkung auf Gehalt oder berufliche Entwicklung. Dies ist schon deshalb nicht möglich, weil die Feedback-Ergebnisse weder den Vorgesetzten der beurteilten Führungskräfte noch der Personalabteilung mitgeteilt werden. Dies ist Praxis in fast allen Unternehmen, die das Instrument 360-Grad-Feedback für die Führungskräfteentwicklung nutzen. Zumeist erhalten das Top-Management und Personalabteilung nur einen Gesamtbericht, in dem die Ergebnisse der einzelnen Punkte und Fragen kumuliert dargestellt sind. Hieraus können sie dann ersehen, wie stark die einzelnen Management-Skills in ihrer Organisation ausgeprägt sind, wo gegebenenfalls noch Defizite bestehen und welche Fördermaßnahmen sich anbieten.

Dass die zugesicherte Anonymität gewahrt bleibt, ist wichtig. Sonst würde das Instrument nicht akzeptiert. Die Mitarbeiter würden sich entweder weigern, die Fragebögen auszufüllen, oder sie würden geschönte Antworten geben, wodurch das Feedback wertlos wäre. Und die Führungskräfte? Sie würden auf die Mitarbeiter zumindest einen subtilen Druck ausüben, sie möglichst positiv zu bewerten.

Wie die Einführung und Durchführung des 360-Grad-Feedbacks erfolgen kann, sei am Beispiel eines Technologiekonzerns erläutert, der dieses Tool seit fünf Jahren als Personal- und Organisationsentwicklungsinstrument nutzt. Nachdem die Grundsatzentscheidung gefallen war, wurde eine Projektgruppe gegründet, der neben Personal- und Organisationsentwicklern auch Vertreter der Abteilungen angehörten. Die Projektgruppe definierte Befragungsbereiche und Themenschwerpunkte, bestimmte Bewertungskriterien und Teilnehmergruppen und entwickelte einen modular aufgebauten Fragebogen.

Dann wurden alle Beteiligten, Feedbackgeber und -nehmer, zu einer Eröffnungsveranstaltung eingeladen. Das

Management erläuterte das Anliegen, das es mit dem 360-Grad-Feedback verfolgt. Verfahren und Vorgehen wurden vorgestellt und mit den Teilnehmern diskutiert. Anschließend verteilten Mitarbeiter der Unternehmensberatung, die an dem Prozess beteiligt war, die Fragebögen. An das Beratungsunternehmen als externen Partner schickten die Feedbackgeber die ausgefüllten Bögen auch wieder zurück. Dort wurden sie bezogen auf die einzelnen Führungskräfte und getrennt nach den verschiedenen Feedbackgeber-Gruppen (Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte) ausgewertet. Letzteres ist wichtig, weil diese Gruppen aufgrund ihrer Position und Funktion im Unternehmen unterschiedliche Erwartungen an die Führungskraft haben. Deshalb müssen die Differenzen sichtbar bleiben.

Zur Auswertung traf sich der externe Berater mit den einzelnen Führungskräften zu Vier-Augen-Gesprächen. Gemeinsam wurde geschaut, wo Selbst- und Fremdbild auseinanderklaffen und der größte Erklärungs- und Entwicklungsbedarf besteht. Außerdem definierten Führungskraft und Berater gemeinsam Themen für einen Workshop der Führungskraft mit ihren Mitarbeitern. In diesem Workshop stellte die Führungskraft zunächst die relevanten Ergebnisse des 360-Grad-Feedbacks vor und bat um zusätzliche Erklärungen, wie einzelne Ergebnisse zustande kommen.

Ein externer Berater sorgte als Moderator des Workshops dafür, dass sich die Beteiligten nicht in Details oder in der Vergangenheitsbewältigung verlor. Und er stärkte Mitarbeitern und Führungskräften den Rücken, offen

Feedback zu geben. Dies erfordert in diesem Rahmen oft Mut. Immerhin könnte die Anonymität durchbrochen werden, wenn sich aus den Beispielen auf die Bewertung schließen lässt. Damit solche Workshops funktionieren, muss deshalb ein Mindestmaß an Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Führungskraft bestehen.

Der externe Unterstützer achtet darauf, dass während des Workshops oder bereits im Vier-Augen-Gespräch mit der Führungskraft Maßnahmen vereinbart werden, wie erkannte Mängel im Führungsverhalten und in der Zusammenarbeit beseitigt werden können. Denn das 360-Grad-Feedback ist kein Selbstzweck. Es soll vielmehr Entwicklungsprozesse anstoßen oder forcieren.

Als Organisationsentwicklungsinstrument hat das 360-Grad-Feedback einen Verlaufscharakter. Setzt man es nur einmalig ein, werden keine Veränderungen sichtbar. Folglich können die Resultate auch nicht genutzt werden, um den Veränderungsprozess zu steuern. Wird der Betriebsrat früh eingebunden und wird den Mitarbeitern offen das „Wie, Wo, Was, Warum“ kommuniziert, ist die Bereitschaft zur Beteiligung in der Regel hoch. So berichten Unternehmen immer wieder, dass mehr als 90 Prozent aller potenziellen Feedbackgeber (freiwillig) die Fragebögen ausfüllen. Und häufig konstatieren Mitarbeiter schon nach der ersten Feedbackrunde deutliche Verbesserungen in der Zusammenarbeit mit der Führungskraft. Deshalb ist 360-Grad-Feedback kein reines Diagnoseinstrument, sondern eine gute Möglichkeit, die interne Diskussion zu stimulieren und Veränderungen im Führungsverhalten auszulösen.



Dr. Marion Wegner, arbeitet als Coach und Beraterin für die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. An der Universität Freiburg hat sie ein computergestütztes Tool für den Einsatz des 360-Grad-Feedback entwickelt. marion.wegner@kraus-und-partner.de.