

360-Grad-Feedback

Kulturelle Changeprozesse steuern

Unternehmens- und Führungskultur muss sich ändern, damit sie im digitalen Zeitalter fit für die Zukunft sind. Ein bewährtes Instrument, um solche Entwicklungsprozesse zu stimulieren und zu steuern, ist das 360-Grad-Feedback, bei dem beispielsweise Führungskräfte eine Rückmeldung über ihr Verhalten von mehreren Seiten erhalten.

Von Georg Kraus

Der emeritierte Psychologie-Professor Dr. Oswald Neuberger war bekannt für seine klare Sprache. Entsprechend pointiert äusserte sich der Arbeits- und Organisationspsychologe einst über das 360-Grad-Feedback, bei dem Führungskräfte von ihren Vorgesetzten, Mitarbeitenden und Kollegen und zuweilen auch von Kunden und von Lieferanten eine Rückmeldung über ihr (Führungs-) Verhalten erhalten. Er lehnte die «Rundum-Beurteilung» von Führungskräften «rundum ab» und verglich das 360-Grad-Feedback mit einem Panoptikum.

Ein Panoptikum ist ein als Rundbau konzipiertes Gefängnis, in dessen Mittelpunkt ein Wachturm steht. Von dort aus können die Wärter alle Zellen kontrollieren. Deshalb fühlen sich die Gefangenen ständig beobachtet und verhalten sich so, wie sie glauben, dass dies erwünscht sei. Ähnlich verhielte es sich beim 360-Grad-Feedback, kritisierte Neuberger. Nur dass dort an die Stelle der Wärter das «höhere Management» trete.

Eine harsche Kritik. Trotzdem nutzen heute mehr Unternehmen denn je dieses Instrument für ihre Personal- und Führungskräfteentwicklung – speziell solche, die unter einem hohen kulturellen Veränderungsdruck stehen. Denn Neuberger's Kritik am 360-Grad-Feedback stellt die betriebliche Realität auf den Kopf.

Führungskräfte stehen im Fokus der Beobachtung

Anders als im Panoptikum sind im Unternehmensalltag nicht «die Gefangenen», sprich Mitarbeitende, dem permanenten überwachenden Blick der «Wärter», sprich Führungskräfte, ausgesetzt. Viel-

mehr ruht der Blick der Mitarbeitenden auf den Führungskräften. Sie beobachten, was jene wie tun – unter anderem, weil die Führungskräfte für sie eine Vorbildfunktion haben. Entsprechend wichtig ist es, dass die Führungskräfte ein ihrer Position, der Situation und den (Entwicklungs-)Zielen des Unternehmens angemessenes Verhalten zeigen.

Führungskräfte müssen sicherstellen, dass ihre Mitarbeitenden effektiv (zusammen-)arbeiten (können); ausserdem, dass die Zusammenarbeit mit den anderen Bereichen funktioniert. Dies ist in der von zunehmender Vernetzung geprägten Arbeitswelt, in der

- immer mehr Verantwortung auf die operative Ebene verlagert wird und
 - die (bereichsübergreifende) Team- und Projektarbeit zunehmend den Arbeitsalltag dominiert
- eine immer wichtigere Kernaufgabe von Führung. Nur selten erhalten Führungskräfte im Alltag jedoch eine klare und nachvollziehbare Rückmeldung, inwieweit sie diese Aufgaben adäquat wahrnehmen. Entsprechend schwer fällt es ihnen, sofern nötig, ihr Verhalten gezielt zu verändern. Dieses Manko soll mit dem 360-Grad-Feedback behoben werden.

Kernfrage: Welche Entwicklung wollen wir anstossen?

Dabei gilt es jedoch festzuhalten: Das 360-Grad-Feedback ist nur ein Instrument, um personale und/oder organisationale Entwicklungsprozesse zu flankieren. Deshalb wird es von den Unternehmen in der Regel anlassbezogen eingesetzt. Mit seinem Einsatz sind konkrete Entwicklungsziele verbunden.

Hierfür ein Beispiel: Vor einigen Jahren erkannte ein Elektronikunternehmen, dass sie sich von einem Produkthanbieter zu einem System- beziehungsweise Problemlösungsanbieter entwickeln müssen. Hierfür musste sich neben der Struktur des Unternehmens auch dessen (Führungs-) Kultur ändern. Also startete das weltweit agierende Unternehmen ein «Fit for Future» (3F) genanntes Personal- und Organisationsentwicklungsprogramm. Mit ihm sollten in dem Unternehmen unter anderem flexiblere Organisationsstrukturen geschaffen werden. Ausserdem sollte die (bereichs- und standortübergreifende) Zusammenarbeit verbessert werden.

Dabei war den Verantwortlichen klar: Inwieweit wir diese Ziele erreichen, hängt vor allem davon ab, wie stark die Führungskräfte den Wandel promoten und wie sie ihre Mitarbeitende führen. Deshalb entwickelte das Unternehmen auch neue Führungsleitlinien. Durch den mit dem Entwickeln der neuen Leitlinien verbundenen Diskussionsprozess veränderte sich bereits das Selbstverständnis der Führungskräfte. Das bedeutete jedoch noch keineswegs, dass fortan alle das gewünschte Führungsverhalten zeigten.

Deshalb gelangte die Unternehmensleitung zur Erkenntnis: Wir brauchen ein Instrument, das unseren Führungskräften eine dokumentierte Rückmeldung über ihr Verhalten gibt. Also wurde ein regelmässiges Management-Audit auf Basis eines 360-Grad-Feedbacks eingeführt. Bei diesen im Zwei-Jahres-Rhythmus stattfindenden Audits erhalten die Führungskräfte stets von mehreren Personengruppen eine (schriftliche) Rückmeldung über ihr (Führungs-) Verhalten – von ihren Mitarbeitenden, Kollegen und Vorgesetzten.



Ein externer Partner bringt bei der Evaluation von Feedback-Fragebögen viele Vorteile.

Kein Auswahl-, sondern ein Entwicklungsinstrument

Der Elektronikkonzern nutzt das 360-Grad-Feedback also als Personal-, Organisations- und Managemententwicklungsinstrument – jedoch nicht als Beurteilungsinstrument. Das heisst, die Ergebnisse des 360-Grad-Feedbacks haben keine Auswirkungen auf die Entlohnung und die weitere berufliche Entwicklung. Dies ist schon deshalb nicht möglich, weil die Feedback-Ergebnisse weder den Vorgesetzten der beurteilten Führungskräfte noch der Personalabteilung mitgeteilt werden.

Ebenso ist es in fast allen Unternehmen, die das 360-Grad-Feedback für die Führungskräfteentwicklung nutzen. Zumeist erhalten das Top-Management und Personalabteilung nur einen Gesamtbericht, in dem die Ergebnisse kumuliert dargestellt sind. Hieraus können sie dann ersehen,

- wie stark das gewünschte Führungsverhalten und die damit verbundenen Skills in ihrer Organisation bereits ausgeprägt sind,
- wo noch Defizite bestehen und
- welche Förder- und Entwicklungsmassnahmen folglich angeboten werden sollten.

Dass die zugesicherte Anonymität gewahrt bleibt, ist wichtig. Denn sonst würde das Instrument in der Regel nicht

akzeptiert. Das heisst, die Mitarbeitenden würden sich entweder weigern, die Fragebogen auszufüllen oder in ihnen geschönte Antworten geben, wodurch das Feedback wertlos wäre. Und die Führungskräfte? Sie würden auf die Mitarbeitenden zumindest einen subtilen Druck ausüben, sie möglichst positiv zu bewerten.

Ein Beispiel aus der betrieblichen Praxis

Wie die Einführung und Durchführung des 360-Grad-Feedback erfolgen kann, sei am Beispiel eines anderen Technologiekonzerns erläutert, der dieses Tool seit fünf Jahren als Personal- und Organisationsentwicklungsinstrument nutzt. Nachdem die Grundsatzentscheidung gefallen war, wurde eine Projektgruppe gegründet. Diese definierte zunächst die Befragungsbereiche und Themenschwerpunkte. Ausserdem wurden die Bewertungskriterien und die Teilnehmergruppen bestimmt. Dann entwickelte die Projektgruppe einen modular aufgebauten Fragebogen.

Nachdem die Fragebogen entwickelt waren, wurden alle Beteiligten, Feedbackgeber und -nehmer, zu einer Kick-Off-Veranstaltung eingeladen. Dort erläuterte das Management, warum es das 360-Grad-Feedback einführen möchte. Ausserdem wurde das Verfahren erläutert und mit den Teilnehmern diskutiert.

Anschliessend verteilten Mitarbeitende der Unternehmensberatung, die an dem Prozess beteiligt war, die Fragebogen. An das Beratungsunternehmen, also einen externen Partner, sollten die Feedbackgeber auch die ausgefüllten Bögen zurücksenden. Dort wurden sie bezogen auf die einzelnen Führungskräfte und die verschiedenen Feedbackgeber-Gruppen (Mitarbeitende, Kollegen und Vorgesetzte) ausgewertet. Letzteres ist wichtig, weil diese aufgrund ihrer Position und Funktion im Unternehmen zum Beispiel bezüglich des Kommunikationsverhaltens einer Führungskraft unterschiedliche Erwartungen haben. Deshalb müssen die Differenzen sichtbar bleiben.

Ergebnisse besprechen und Massnahmen vereinbaren

Nachdem die Auswertungen vorlagen, traf sich Mitarbeitende der externen Unternehmensberatung mit den Führungskräften zu Vier-Augen-Gesprächen und besprach mit ihnen die Ergebnisse. Sie schauten gemeinsam, wo Selbst- und Fremdbild der Führungskraft auseinander klaffen und der grösste Erklärungs- und Entwicklungsbedarf besteht. Ausserdem definierten sie gemeinsam die Themen, die die Führungskraft im anschliessenden Workshop mit ihren Mitarbeitenden erörtern möchte.

In diesen Workshops stellte die betreffende Führungskraft ihren Mitarbeitenden jeweils zunächst die relevanten Er-

CHECKLISTE

Wofür kann das 360-Grad-Feedback eingesetzt werden?

- Entwickeln der Unternehmens-/ Führungskultur
- Identifizieren von Kompetenz-/ Verhaltensdefiziten und Stärken im Führungsteam/auf bestimmten Führungsebenen
- Feedback für die einzelne Führungskraft
- Anstossen und Begleiten von Veränderungsprozessen bei einzelnen Führungskräften/Gruppen von Führungskräften
- Anstossen des Dialogs über Führungsverhalten und hierarchieübergreifende Zusammenarbeit in der Organisation
- Steuern und Evaluieren von Change-projekten/-prozessen auf der kulturellen Ebene

gebnisse des 360-Grad-Feedbacks vor. Dann bat sie diese, um mögliche Erklärungen, wie einzelne Ergebnisse zustande kommen. Dabei war stets ein externer Berater als Moderator anwesend. Er strukturierte das Gespräch – unter anderem, um zu vermeiden, dass sich die Beteiligten in Details verlieren. Der Moderator stärkte aber auch den Mitarbeitenden und Führungskräften den Rücken, offen Feedback zu geben. Denn dies erfordert in den Workshops oft Mut. Denn in ihnen wird zuweilen die Anonymität durchbrochen. Schliesslich kann sich eine Führungskraft, wenn ein Mit-

arbeitender anhand von Beispielen aus dem Alltag erläutert, wie eine Beurteilung zustande gekommen sein könnte, vorstellen, welche Bewertung ihm der betreffende Mitarbeitende gab. Deshalb muss ein Mindestmass an Vertrauen zwischen den Mitarbeitenden und der Führungskraft bestehen.

Der externe Unterstützer sollte auch darauf achten, dass im Workshop und im Vier-Augen-Gespräch mit der Führungskraft Massnahmen vereinbart werden, wie erkannte Mängel im Führungsverhalten und in der Zusammenarbeit beseitigt werden. Denn das 36-Grad-Feedback ist kein Selbstzweck. Es soll Entwicklungsprozesse anstossen oder forcieren.

Den Entwicklungsprozess steuern

Ein ähnliches, wie das skizzierte Verfahren praktizieren viele Unternehmen, die mit dem Instrument 360-Grad-Feedback arbeiten – nur dass, die Befragung der Mitarbeitenden und Kollegen anders im geschilderten Beispiel nicht mittels Papierfragebogen, sondern online erfolgt. In der Regel führen sie die mit dem 360-Grad-Feedback verbundene Befragung mehrmalig, wenn nicht gar regelmässig durch – zum Beispiel alle zwei Jahre. Denn als Organisationsentwicklungsinstrument hat das 36-Grad-Feedback einen Verlaufscharakter. Setzt man es nur einmalig ein, wird nur die Ist-Situation angezeigt. Es werden jedoch keine Veränderungen, die sich zum Beispiel im

CHECKLISTE

Welche Voraussetzungen sollten gegeben sein?

- Klar definierte und operationalisierte Entwicklungsziele auf der organisationalen Ebene
- Unterstützung vom Top-Management
- Bereitschaft, alle Beteiligten umfassend über das Vorhaben und das Vorgehen zu informieren
- Bereitschaft, die zugesicherte Anonymität bedingungslos zu gewährleisten; entsprechende Rahmenbedingungen
- Freiwilligkeit der Teilnahme (zumindest auf der Ebene der Feedbackgeber)
- Unternehmenskultur, die nicht von Angst geprägt ist

Verlauf eines Change-Prozesses vollzogen haben, sichtbar. Folglich können die Resultate auch nicht genutzt werden, um den weiteren Prozess zu steuern.



Dr. Georg Kraus ist Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner. Er ist Autor des «Change Management Handbuch» (Cornelsen Verlag, 2004) sowie zahlreicher Projektmanagement-Bücher und Lehrbeauftragter an verschiedenen Universitäten. www.kraus-und-partner.de