

GoldparkAKTE

Mit guten Ideen viel erreichen - ausgewählte Informationen

360° Feedbacksysteme im Einsatz Die Logik des Gelingens

Teil 1 Messen und analysieren

„Wir möchten das Führungsverhalten unserer Führungskräfte aus Sicht der Mitarbeiter messen und zwar möglichst genau, zuverlässig und umfassend.“

So oder so ähnlich formulierte der Personalvorstand einer Genossenschaftsbank im Süden Deutschlands den Bedarf an einem 360° Feedbacksystem. „Gerne“, so die Antwort des Unternehmensberaters seines Vertrauens, „...zur exakten Planung und Konzeption stellen Sie uns bitte Ihre Unternehmensstrategie und Ihre Führungsgrundsätze zur Verfügung, damit das 360° Feedback auch das misst, was gemessen werden soll.“

Im weiteren Verlauf des Gesprächs wurde klar, dass der aus dem 360° Feedback zu erzeugende Umsatz nicht mehr in diesem Jahr in die Bilanz des Beratungsunternehmens einfließen wird, sondern erst deutlich später. Denn es gibt Bedingungen, die für den Erfolg von Feedbacksystemen notwendig sind:

Bedingung 1: Ohne Strategie kein 360° Feedback

Ein 360° Feedback braucht eine übergeordnete, klare Zielsetzung. Einen Rahmen, der die Richtung aufzeigt. Denn es misst die wahrgenommene Führungsqualität der Führungsscrew aus unterschiedlichen Perspektiven.

Der entscheidende Gedanke bei der Konzeption eines 360° Feedbacks lautet: „Was bedeutet Führungsqualität in unserem Unternehmen?“ und „Welche Eigenschaften muss eine gute Führungskraft in unserem Unternehmen an den Tag legen, um die Unternehmensziele zu unterstützen?“

Da reicht es eben nicht, rechts und links des Weges nach geeigneten Fragen zum Thema Führung zu schauen, sondern die Fragen müssen zwingend aus der Strategie des Unternehmens abgeleitet werden. Führungsverhalten muss in Übereinklang mit den Unternehmenszielen stehen. In der Regel erfolgt die Ableitung der Frage-

stellungen über die Erarbeitung von strategiekonformen Führungsgrundsätzen, inklusive einer Operationalisierung der Führungsgrundsätze. Diese Operationalisierung definiert, was unter einem Führungsgrundsatz konkret zu verstehen ist und wie das Verhalten der Führungskraft beispielhaft aussehen müsste, damit der Führungsstil strategiekonform ist.

Die Erarbeitung von strategiekonformen Führungsgrundsätzen bietet die Möglichkeit, ein einheitliches Verständnis zum Führungsverhalten zu erzeugen. Damit liegen dann auch die Fragestellungen, die in ein 360° Feedback einfließen, fast schon auf der Hand: Sie müssen stark auf die Operationalisierungen der Führungsgrundsätze ausgerichtet sein.

Damit schließt sich der Kreis. Keine Führungsgrundsätze ohne Bezug zur Strategie, kein Feedback ohne Führungsgrundsätze.

Bedingung 2: Die Mannschaft muss Lust auf Feedback bekommen

Lust auf Feedback entsteht auf unterschiedliche Arten. Bei Mitarbei-

tern zum Beispiel dadurch, dass sie den Wert des Instrumentes für die Zusammenarbeit und für das Klima zwischen Mitarbeitern und Führungskräften erkennen. Bei Führungskräften zum Beispiel dadurch, dass das Instrument nicht der „Hinrichtung“, sondern der eigenen Entwicklung und des gemeinsamen Lernens dient.

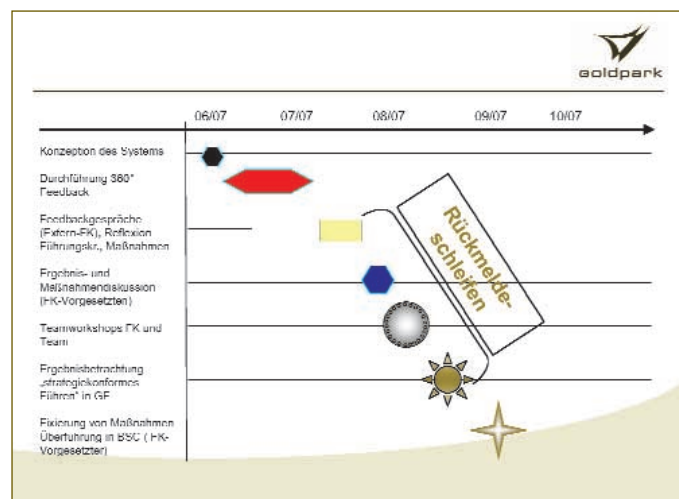
Um dies zu ermöglichen, ist eine Kultur der persönlichen Wertschätzung im Unternehmen erforderlich. Verhaltensunterschiede werden dann eher als Bereicherung denn als Bedrohung der Unternehmensidentität betrachtet.

Entscheidend für die Lust auf Feedback ist also die entwicklungs- und lernorientierte Haltung mit der das Feedback und die Ergebnisbetrachtung erfolgt. Ist diese Haltung nicht von vornherein Bestandteil der Kultur, muss im Feedbackprozess der „richtige“ Rahmen geschaffen werden.

Bedingung 3: Eine Prozessarchitektur muss Orientierung im Umgang mit den Ergebnissen stiften (siehe Grafik 1)

Jeder, der am Feedback beteiligt ist, will wissen, was mit den Ergebnis-

Grafik 1: Prozessarchitektur eines Feedbacksystems



Wussten Sie, dass

zwei völlig identische, geschlossene Cola Dosen unterschiedlich schnell eine schiefe Ebene herunter rollen, wenn man die eine Dose vorher schüttelt und die andere Dose nicht?

Die geschüttelte Dose ist bei gleichem Gewicht deutlich langsamer, weil sie durch das Schütteln ein größeres Trägheitsmoment hat. Durch das Schütteln hat die Kohlensäure (für das bloße Auge nicht zu erkennen) die eine Dose nämlich „aufgepumpt“ und „dicker“, also „träger“ gemacht. Und diese Trägheit sorgt für eine geringere Geschwindigkeit.

Quelle:

www.strahlentherapie.uni-bonn.de

In eigener Sache: Goldpark sucht

Profis, die unsere Werte teilen und mit uns wachsen wollen. Dabei stehen fachliche und persönliche Exzellenz bei uns an erster Stelle.

Folgende Stellen sind zu besetzen:

- **Management Consultant: Leiter Strategieberatung Finance (m/w)**
- **Management Consultant: Systemischer Organisationsentwickler (m/w)**
- **Management Consultant: Employee Loyalty Management (m/w)**

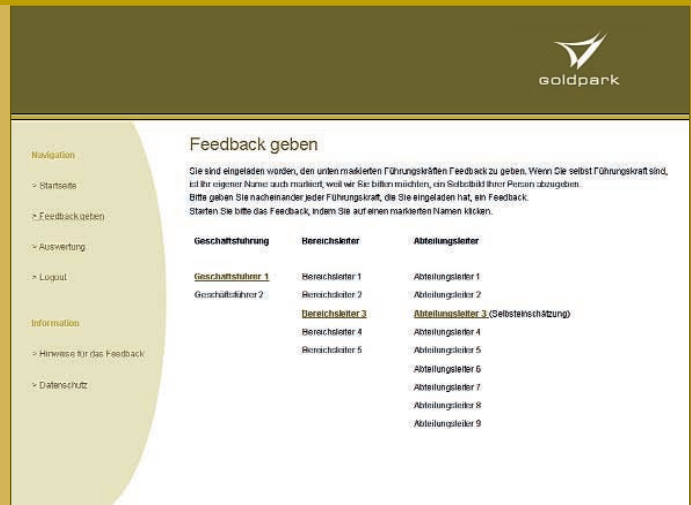
Mehr unter
www.goldpark.de

oder unter Telefon-Nr.
069 - 272 99 89-70


goldpark



★ **Grafik 2:**
„Goldpark Feedbackcenter“



★ **Grafik 3:**
„Feedbackberechtigungen“
für einen Teilnehmer

→ sen passiert. Und das möglichst im Vorfeld. Das gilt übrigens in besonderem Maße für die Feedbackempfänger. Wenn es schon keine Ergebnissicherheit gibt, dann doch zumindest Sicherheit, was den Umgang mit den Ergebnissen anbelangt.

„Wann können Ergebnisse eingesehen werden?“, „Wer sieht die Ergebnisse zuerst?“, „Mit wem diskutiere ich die Ergebnisse?“, „Sieht mein Vorgesetzter mein Ergebnis?“, „Sehen meine Mitarbeiter die Ergebnisse?“, „Wann leite ich Maßnahmen aus den Ergebnissen ab?“, „Wie und wann werden die Maßnahmen überwacht?“.

Diese zentralen Fragen müssen zu Beginn des Prozesses geklärt und im Rahmen einer Prozessarchitektur aufbereitet werden, damit Mitarbeiter und Führungskräfte schon zu Beginn die notwendige Orientierung im Prozess erhalten.

Bedingung 4: Führungskräfte müssen in der Belegschaft Vertrauen in die Anonymität herstellen

Die glaubhafte Sicherung der Anonymität ist bei einem 360° Feedback noch wichtiger als bei einer normalen Mitarbeiterbefragung. Denn während bei einer Mitarbeiterbefragung die teilnehmenden Mitarbeiter ihre Zugangscodes zum Internetfragebogen zum Schutze der Anonymität untereinander tauschen können (siehe Bericht in der GoldparkAkte 06/2007), ist dies bei einem 360° Feedback nicht möglich, da an den Zugangscodes individuelle Berechtigungen geknüpft sind,

so dass ein Mitarbeiter nur **seine Führungskraft** beurteilen darf und kann.

Führungskräfte tragen hier eine besondere Verantwortung, indem sie deutlich machen müssen, dass sie selbst ein starkes Interesse an Feedback haben, um aus Fehlern zu lernen.

Egal welche Maßnahmen eingeleitet werden, aus Sicht vieler Mitarbeiter bleibt immer ein Restrisiko, das durch keine Maßnahme wirklich beseitigt werden kann. Der Mitarbeiter muss seiner Führungskraft und dem Management letztlich einen Vertrauensvorschuss geben.

Bedingung 5: Das Feedbacksystem muss einfach in der Anwendung sein

Feedbacksysteme müssen einfach, zuverlässig und intuitiv in der Anwendung sein. Sie müssen leicht zu bedienen und fehlerunanfällig sein. Hierzu gehört insbesondere, dass die Festlegung, wer wen beurteilt, **zentral im Vorfeld erfolgt**. Dies kann zum Beispiel über eine direkte Schnittstelle zwischen dem Feedbacksystem und dem SAP Organisationsmanagement realisiert werden – oder in kleineren Unternehmen über eine manuelle Festlegung.

Über diese Festlegung können dann, zusammen mit einem online Zugangscodes, individuelle Berechtigungen je Teilnehmer vergeben werden. Jeder Teilnehmer erhält einen Zugangscodes, durch den klar geregelt ist, welche Führungskraft oder welcher Kollege beurteilt werden soll. Verwechslungen sind demnach ausgeschlossen!

Auf diese Art entfällt die fehleranfällige, aber häufig noch übliche Praxis, dass jede Führungskraft seine Mitarbeiter selbst zum Feedback einlädt oder dass Mitarbeiter selbst auswählen, welche Führungskraft Empfänger des Feedbacks ist (**siehe Grafik 3**).

Bedingung 6: Feedbackgespräche müssen möglichst unmittelbar im Anschluss an das 360° Feedback geführt werden

Je kürzer die Zeit zwischen Feedback und Feedbackgesprächen ist, desto besser. Um den Prozess im Fluss zu halten, ist es notwendig, die Feedbackgespräche spätestens 1,5 bis 2 Wochen nach Abschluss der Feldphase durchzuführen. Dabei sollten die Gespräche möglichst gebündelt und zeitnah zueinander geführt werden, damit die Führungskräfte im gleichen Zeitfenster ihr Feedback erhalten.

Die Vorteile von Online-Feedbacksystemen kommen hier besonders stark zur Geltung, weil die Ergebnisaufbereitung simultan mit dem Feedback erfolgt. Das bedeutet, dass mit dem Urteil des letzten Mitarbeiters alle Ergebnisse „präsentationsreif“ vorliegen.

Bedingung 7: Aussagekräftige, aktivierende Ergebnisreportings für Führungskräfte

Ergebnisreportings müssen selbsterklärend und aktivierend sein. Sie müssen ein klares Bild von der Situation zeichnen und die interessantesten Auswertungs-Perspektiven berücksichtigen.

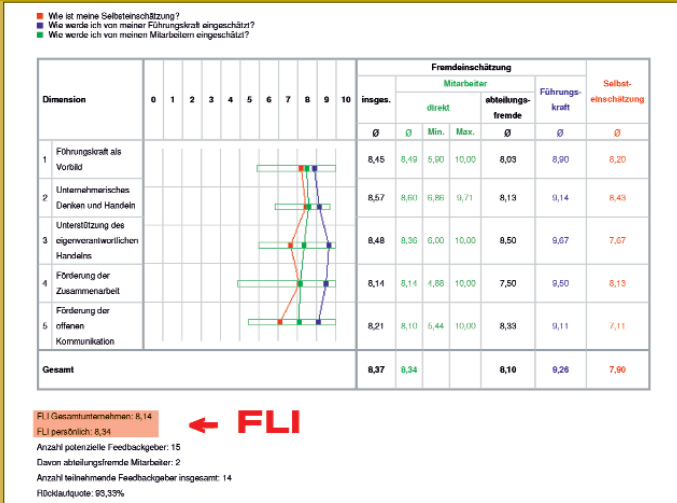
Neben der Einschätzung von direkten Mitarbeitern sollten auch Einschätzungen der eigenen Führungskraft sowie Einschätzungen von Kollegen und vor allem das Selbstbild abgetragen werden.

Um eine direkte Schnittstelle zur Unternehmensstrategie herzustellen, bietet sich die Berechnung eines „FLI“ an. Dieser Führungsleitlinienindex drückt in Prozent aus, wie strategiekonform das Führungsverhalten der Führungskräfte ist. Und zwar sowohl aggregiert für alle Führungskräfte (also für das Gesamtunternehmen) als auch für jede Führungskraft separat (**siehe Grafik 4**).

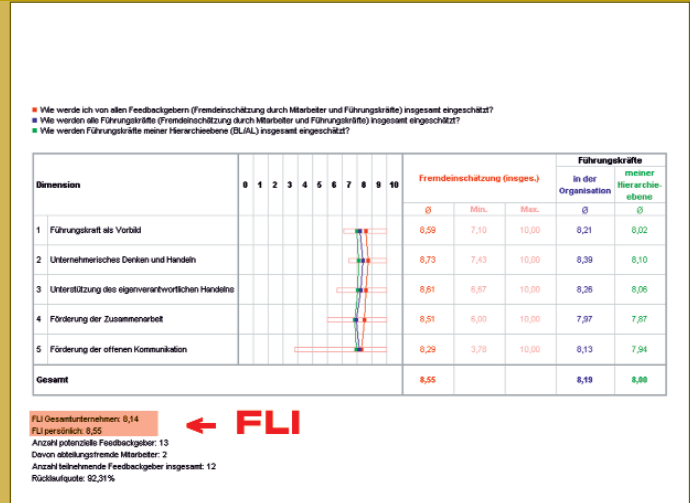
Die Betrachtung des **FLI** ermöglicht eine strategiebezogene Ergebnisbetrachtung auf Unternehmensebene. Dabei wird der Wert jeder Führungskraft (FLI persönlich) dem Wert für das Gesamtunternehmen (FLI Gesamtunternehmen) gegenübergestellt.

Damit die Führungskraft die eigenen Ergebnisse relativieren und im Kontext des Gesamtunternehmens betrachten kann, sind Vergleichswerte zu allen Führungskräften der Organisation sowie Vergleichswerte der Führungskraft der selben Hierarchieebene interessant (**siehe Grafik 5**).

Die Aufgabe der Ergebnisreportings besteht also darin, Informationen so aufzubereiten, dass die Führungskraft das eigene Führungsverhalten aus unterschiedlichen Perspektiven möglichst gut beleuchten, interpretieren und reflektieren kann. Dazu gehören auch konkrete Hinweise von Mitar-



★ **Grafik 4:**
 Einschätzung von direkten Mitarbeitern, Kollegen (abteilungsinterne Mitarbeiter), Führungskraft und Selbsteinschätzung



★ **Grafik 5:**
 Eigene Ergebnisse (Fremdeinschätzung) vs. Ergebnisse aller Führungskräfte, vs. Ergebnisse der Führungskräfte der selben Hierarchieebene

beibern, welches Verhalten die Führungskraft beibehalten, unterlassen oder zusätzlich an den Tag legen sollte. Kurzum: Das System muss dazu in der Lage sein, aus den Bewertungen der Mitarbeiter die „Hauptbaustellen“ der Führungskraft „eigenständig“ zu

identifizieren, so dass die Führungskraft in der Reflexion der Ergebnisse sogar schon erste Maßnahmen ableiten kann. Die Besprechung der Ergebnisse zwischen Führungskraft und ihrem Team kann dann bereits einen logi-

schen Schritt weiter führen: Konkrete Maßnahmen und Umsetzungsvorschläge können diskutiert werden. Je nach Konkretionsgrad können die Maßnahmen anschließend in Steuerungssysteme wie z.B. BSC oder persönliche Zielvereinbarungen überführt werden.

Bedingung 8: Die Art der Rückmeldung muss Entwicklungen fördern
 Das setzt einen von Beginn an sorgfältig gestalteten Feedbackprozess voraus, der aus vier Rückmelde-schleifen besteht. Diese werden im folgenden Teil 2 genauer beschrieben. \

360° Feedbacksysteme im Einsatz

Die Logik des Gelingens

Teil 2 Umsetzung und Entwicklung begleiten

Ein Feedbacksystem, wie es hier beschrieben wird, muss sowohl individuelles als auch kollektives oder besser organisationales Lernen ermöglichen. Die meisten Prozesse dieser Art fördern zwar die individuelle Entwicklung einer Führungskraft (i.d.R. durch zusätzliche Coaching-/ Trainingsmaßnahmen), lassen dabei aber unberücksichtigt, dass im Sinne einer wirklichen Unternehmensentwicklung auch andere Beteiligte integriert werden müssen.

Notwendigkeit von vier Reflexions- und Dialogebenen
 Aus diesem Grund sollten die durchgeführten Feedbackprozesse

- immer die folgenden vier Dialogebenen berücksichtigen:
- a) Führungskraft mit externem oder internem Prozessbegleiter;
 - b) Führungskraft mit Mitarbeitern (und ggf. Kollegen);
 - c) Führungskraft mit eigener Führungskraft;
 - d) Das Management auf Ebene der Strategie.

Führungskraft mit Prozessbegleiter
 Zentraler Bestandteil dieser Reflexionsebene ist das Bilden von Hypothesen als Grundlage der Entwicklung. Die Beschreibung von Bewertungen bringt die Führungskraft nur dann weiter, wenn

daraus auch Ableitungen und Schlussfolgerungen getroffen werden. Das Bilden von Hypothesen ist ein Weg, um sich dem Aussagekern eines Feedbacks zu nähern. Aus der Betrachtung der Rückmeldung kann die Führungskraft in der Reflexion mit dem Prozessbegleiter über die Ergebnisse diskutieren. Der Vorteil liegt unter anderem darin, dass Hypothesen nicht den Anspruch auf Wahrheit erheben. Sie sind damit eine hervorragende Intervention, die den Raum für Diskussionen öffnet.

Führungskraft mit den Mitarbeitern
 In der Regel werden hier zunächst die Ergebnisse der Feedback-Be-

wertung durch die bewertete Führungskraft präsentiert. Das erfordert alleine die Neugier der Mitarbeiter. Die meisten werden noch wissen, was sie selbst angekreuzt haben. Spannend ist für jeden Mitarbeiter die Betrachtung, ob die Kollegen ähnlich geurteilt haben. Und natürlich ist im Vorfeld Anspannung, Vorfreude und / oder Sensationier zu spüren – je nachdem wie positiv oder negativ die Ergebnisse ausfallen oder erwartet werden. Aus der Entwicklungsperspektive wird es aber erst spannend, wenn die Ergebnisse auf dem Tisch liegen. Nun geht es um die Ableitung von Maßnahmen und Vereinbarungen für die Zukunft.

Herausgeber: Goldpark GmbH Unternehmensberatung
Steffen Lütjen und Ralf Mielke

Postanschrift: Waidmannstraße 12
60596 Frankfurt am Main – Deutschland

Kontakt: Telefon 069 – 272 99 89-70
Fax 069 – 272 99 89-80 – info@goldpark.de

Design, Layout, Produktion: www.straight-cd.de

Die Vervielfältigung und Verwertung in gedruckter oder digitaler Form ist ohne schriftliche Genehmigung der Goldpark GmbH Unternehmensberatung nicht gestattet.

Sind Sie an der GoldparkAKTE oder weiteren Informationen interessiert? Schreiben Sie uns einfach, wir freuen uns. Auch über konstruktive Kritik. Oder besuchen Sie einmal unsere Homepage:
-> www.goldpark.de



→ Das erfordert das Verständnis auf beiden Seiten, dass es sich in der gemeinsamen Bearbeitung der Ergebnisse um eine Entwicklungspartnerschaft handelt. Ab und an bilden sich in den Köpfen der Beteiligten jedoch eher Gedanken wie: „Jetzt soll der erst einmal zeigen, dass er es begriffen hat“ oder „wenn die nicht verstehen, warum ich das so mache, kann ich denen auch nicht helfen“. Diese Positionen sind nicht hilfreich, um tatsächlich an den Ursachen zu arbeiten und einen Fortschritt zu erzielen. Ist die richtige Haltung und der gemeinsame Blick auf den Prozess erst einmal geglückt, ist der Transfer und die Ableitung von Konsequenzen nicht mehr schwer.

Die Hypothesen spielen dabei unter anderem die Rolle eines Katalysators. Durch die Präsentation der Hypothesen erkennen Mitarbeiter, dass sich ihre Führungskraft schon mit den Ergebnissen und deren Ursachen auseinander gesetzt hat. Gleichzeitig erheben die Hypothesen keinen Anspruch auf Wahrheit und können dynamisch weiterentwickelt werden. Es können auch gegensätzliche Hypothesen gebildet werden, ohne dass ein Streit beginnt, wer denn nun Recht hat. Wichtig ist an dieser Stelle immer (und auch nicht überraschend), dass es nicht um die Suche nach Schuldigen geht, sondern um die Beschreibung der Ausgangssituation, um dann Entwicklungen zu ermöglichen. Natürlich gibt es immer Gründe, warum etwas gut oder eben auch schlecht gelaufen ist. Eine Haltung ist dennoch existenziell: Der Workshop ist kein Gerichtssaal. Weder in die eine noch in die andere Richtung. An dieser Stelle hat der Prozessbegleiter eine seiner wichtigsten Aufgaben im Rahmen der Moderation dieser Workshops.

Sind die Hypothesen ausreichend diskutiert, geht es um die Ableitung / Prüfung von Entscheidungen und Maßnahmen. Und auch wenn es sich um eine Entwicklungspartnerschaft handelt, so ist es dennoch keine basisdemokratische Veranstaltung. Das bedeutet, dass die Entscheidung darüber, was passiert, welches Verhalten oder welche (geschriebenen und ungeschriebenen) Regeln geändert werden, immer bei der Führungskraft liegt. Mit

den Ergebnissen des Workshops geht die Führungskraft dann in das Gespräch mit dem eigenen Chef.

Führungskraft mit Führungskraft

„Ob ich das Feedback meiner Führungskraft zeige, entscheide ich, wenn ich meine Ergebnisse gesehen habe.“ Eine manchmal individuell verständliche, aber aus Unternehmenssicht leider völlig wertlose Einschätzung. Feedbackprozesse, die nicht transparent gestaltet sind, sollten nicht initiiert werden. Das investierte Geld wäre zu schade. Gerade aus den unterschiedlichen Reflexionsebenen ergibt sich die notwendige Dynamik, um entweder Veränderungen einzuleiten oder auch die Sicherheit zu haben, auf dem richtigen Weg zu sein.

Während es in dem Workshop mit den Mitarbeitern sowohl um die Entwicklung der Führungskraft als auch um die Entwicklung der Abteilung / des Teams geht, ist der Fokus im Gespräch zwischen der Führungskraft mit dem eigenen Chef ein individueller. Hier geht es neben der Diskussion der Workshop-Ergebnisse in erster Linie um die Betrachtung der individuellen Führungsleistung des Feedbacknehmers. Wichtig ist an dieser Stelle natürlich, dass nicht das Feedback alleine die Leistung der Führungskraft beschreibt. Es ist vielmehr ein Baustein, der im Gesamtbild Berücksichtigung findet.

Auf Basis des Gesamtbildes werden dann Entscheidungen zur weiteren Entwicklung getroffen. Das können z.B. Trainingsmaßnahmen oder ähnliches sein. Die Erfahrung zeigt, dass es sich häufig um „einfachere“ Vereinbarungen handelt, die nicht so viel Geld und Zeit in Anspruch nehmen, sondern eher etwas mit Synchronisation und Austausch zu tun haben.

Management auf der Strategieebene

Bisher hat sich der Feedbackprozess mit der individuellen Bewertung der jeweiligen Führungskraft und den sich daraus ergebenden Konsequenzen im Team und auch im persönlichen Führungshandeln beschäftigt.

Aus Unternehmenssicht ist es jedoch entscheidend, wie der aktuelle Entwicklungsstand der Führungskräfte insgesamt zu bewerten ist. Insbeson-

dere vor dem Hintergrund der Umsetzung einer Strategie ist es bedeutsam, inwieweit die Schlüsselpersonen strategiekonform handeln.

Wenn das Feedbacksystem auf Basis von Leitlinien, Grundsätzen oder Anforderungsprofilen erstellt wurde und diese wiederum aus der Unternehmensstrategie abgeleitet wurden, dann geben die übergeordneten Ergebnisse (ausgedrückt im Führungsleitlinienindex FLI) natürlich auch einen Eindruck von der Umsetzung des für die Strategie notwendigen Führungsverhaltens wider.

In einem Workshop mit dem Management des Unternehmens werden also nicht die einzelnen Ergebnisse diskutiert, sondern auf der übergeordneten Ebene eine Gesamtbewertung von Führungsleistung vorgenommen.

Darüber hinaus ist die Betrachtung der Führungsleistung auch im Hinblick auf anstehende Veränderungsprozesse interessant. Je höher der Reifegrad der Führungskräfte und je höher die Akzeptanz der Führungskräfte bei den Mitarbeitern, desto eher gelingen auch notwendige Veränderungen. In diesem Fall können die Führungskräfte der Organisation stärker in die Entwicklungen als Treiber und Multiplikatoren integriert werden. Oder andersherum: Wenn es dem Management bei einem hohen FLI nicht gelingt, die Führungskräfte für anstehende Veränderung zu begeistern, wird die Integration des Neuen erheblich aufwändiger und ungewisser im Erfolg.

Die Betrachtung des FLI ist für das Management einer Organisation damit ein wichtiger Baustein zur Weiterentwicklung des Unternehmens.

Fazit

Natürlich ist das Ziel eines Feedbacksystems immer auch die Bewertung der operativen Führungsleistung. Nur: warum es dabei belassen, wenn dieses Instrument so viel mehr liefern kann. Bei richtiger Anwendung – sowohl in der Methode als auch in der Gestaltung des Prozesses – ist ein 360° Feedback ein wichtiger Baustein zur kontinuierlichen Verbesserung der Organisation und damit zur langfristigen Sicherung der Unternehmensexistenz. \\\



Shared Knowledge®

**Feedbacksysteme
und
FLI**

Im Rahmen von Feedbacksystemen erhalten Führungskräfte von Mitarbeitern, ihren Vorgesetzten und manchmal auch von ausgewählten Kollegen ein strukturiertes Feedback. Dazu werden Fragen zum Führungsverhalten aus der Strategie abgeleitet, die der Feedbackgeber, also der Mitarbeiter, der Vorgesetzte oder der Kollege über ein internetgestütztes System, dem Feedbackcenter, beantwortet. Der FLI, der Führungsleitlinienindex, bringt dabei mit einer einzigen Kennziffer zum Ausdruck, wie strategiekonform das Führungsverhalten der Führungskräfte ist.

Weitere interessante Themen unter

www.goldpark.de