Das 360° Feedback als Basis für eine wirkungsvolle Führungskräfteentwicklung

Das Thema Führung gerät zurecht in den Fokus der Führungskräfte: ist es doch die Aufgabe der Führungskräfte, mit hohem Commitment die Strategie der Unternehmensleitung umzusetzen, ihre Teams zu Höchstleistung zu bringen und mit hoher sozialer und fachlicher Kompetenz Kunden, Mitarbeiter und sich selbst immer weiter zu entwickeln.

Wo kann ich mich verbessern?

Um eine starke Akzeptanz und bestmögliche Wirkung der individuellen Entwicklungsmaßnahmen je Führungskraft zu erreichen, werden Feedbackinstrumente eigesetzt, die eine Meinung über die Leistung einer einzelnen Führungskraft aus unterschiedlichen Perspektiven der Selbsteinschätzung der Führungskraft gegenüberstellt.

Die hieraus für jeden Feedbacknehmer ersichtlichen wahrgenommenen Leistungsbilder einer jeden Perspektive dient als Grundlage für das Ableiten individueller Entwicklungsfelder.

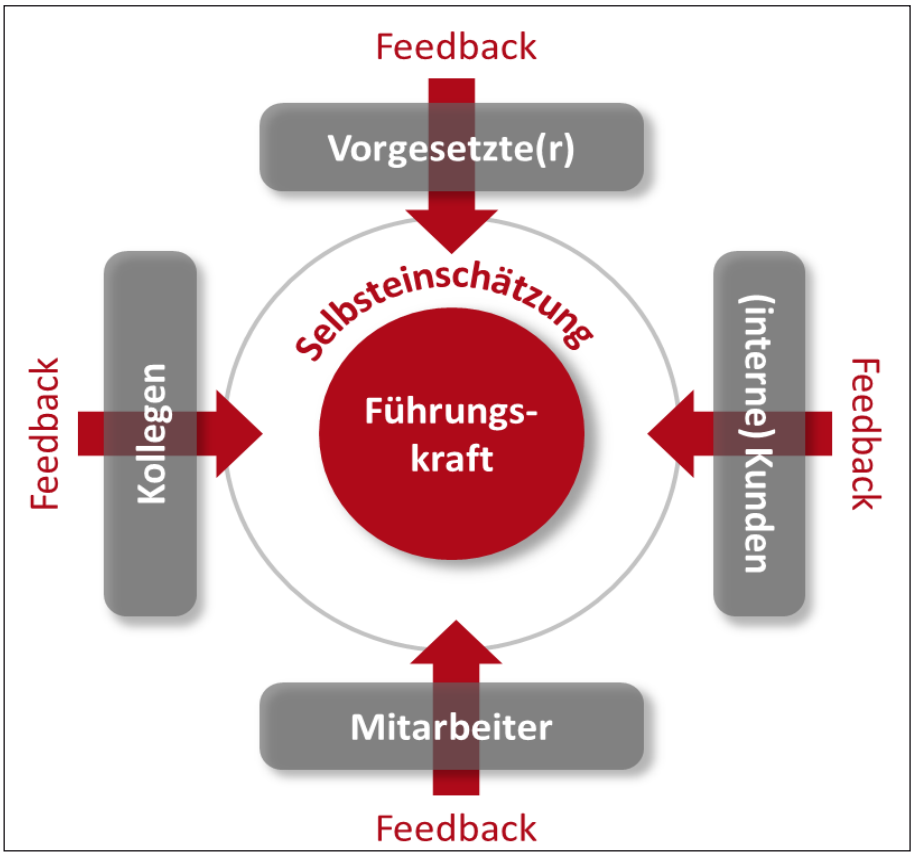
1. Grundsätzliches

Das 360° Feedback ist ein Instrument, dass auf jedes Unternehmen individuell angepasst wird. Die zu verwendenden Fragebögen entsprechen zwar stets einem gewissen Standard, der alle Führungsdimensionen inhaltlich abdeckt, die Fragestellungen müssen aber ebenso die spezifische Unternehmenssituation (z.B. Wachstum, Change) abbilden, um aktuelle Führungsschwerpunkte zu berüchsichtigen und somit die Wahrnehmung aller Beteiligten widerzuspiegeln.

Die Teilnahme an dem Instrument sollte für jede Führungskraft freiwillig und (innerhalb eines zu definierenden Rahmens) zeitlich flexibel sein, eine Verpflichtung zur Teilnahme führt zu einer geringen Akzeptanz und Prozessfehlern.

Die Perspektiven, neben der Selbsteinschätzung der Führungskraft, bilden

- *alle Mitarbeiter, für die die Führungskraft direkt verantwortlich ist*
- *eine Auswahl an Kollegen gleicher Hierarchie*
- *eine Auswahl von (internen) Kunden*
- *eine Auswahl von Vorgesetzten*



In der Regel können nicht immer alle Perspektiven ausreichend bedient werden: einerseits darf für die anonyme Auswertung der Einschätzungen je Perspektive eine bestimmte Anzahl an ausgefüllten Fragebögen nicht unterschritten werden (min. 3), andererseits sind nicht immer alle Perspektiven durch eine Führungskraft abbildbar (z.B. (interner) Kunde). So ergibt sich in dem Auswertungsprozess eine individuelle Reduzierung von 360° auf 270° oder 180°. Üblich ist es, auf die Anonymität innerhalb bestimmter Perspektiven im Vorfeld und Einzelfall zu verzichten: der oder die direkte Vorgesetzte wird stets eine Person sein und aus Machbarkeitsgründen werden oft nur wenige Kollegen eingeladen, da sonst einige von ihnen von der Menge der auszufüllenden Fragenbögen überfordert werden. Auch dieses ist im Vorfeld einzuplanen und den Führungskräften zu kommunizieren.

Führungskräfteentwicklung

2. Nutzen eines 360° Feedbacks

Ein 360° Feedback sorgt in hohem Maße für eine Reflektion der Führungskräfte hinsichtlich ihrer eigenen Tätigkeit. Durch die externe Sicht auf die eigenen Leistungen werden Verhaltensmuster dargelegt und ihre Wirkung auf das (Arbeits-) Umfeld deutlich. Dieser Blick auf das Wirken erzeugt ein hohes Maß an Offenheit und Kommunikation:

- **Lernen durch Feedback im Vergleich Selbst-/Fremdbild**
- **Verbesserung des Führungsverhaltens**
- **Beurteilung durch Fremdbild**
- **Konsequente Weiterentwicklung**
- **Einschätzung des Kommunikationsstiles**
- **Fundierte, effiziente und wirksame Führungskräfteenwicklung**

Die erkannten Potentiale auszuschöpfen, konkret: die Leistung der Führungskräfte zu erhöhen, führt zu einer höheren Performance nicht nur einzelner Organisaitonseinheiten sondern des gesamten Unternehmens und hilft, Budgets und Ressourcen zu schonen.

3. Verortung des Instruments

Das 360° Feedback hat das Ziel, eine bestmögliche Grundlage für die Entwicklung jeder einzelnen Führungskraft zu liefern. Die Ergebnisse, Handlungs- und Entwicklungsvorschläge, gelten bei diesem Instrument - im Gegensatz zu einer Mitarbeiterbefragung - ausschließlich für eine einzige Führungskraft - und nur ihr sind sie in Gänze zugänglich. Erst im Folgeprozess wird ein möglicher Einfluss konkreter Entwicklungsmaßnahmen auf die Organisation als solche erkennbar.

4. Information und Einbinden der Mitarbeiter

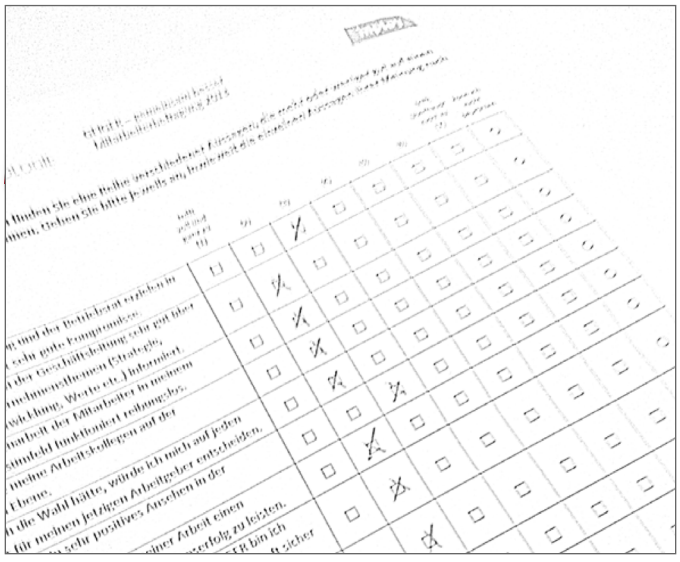
Anders als bei der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen muss nicht die gesamte Belegschaft eines Unternehmens über die Einführung dieses Instrumentes informiert werden - ist es doch ein Instrument für die Führungskräfte. Im Sinne einer offenen Kommunikatiion und einer Stärkung der Teilnahmebereitschaft der Führungskräfte ist eine Information aber ratsam.
Das Einbinden der Mitarbeiter selbst erfolgt konkret dann, wenn eine Führungskraft ihre Mitarbeiter zur Teilnahme am Instrument einlädt.
Selbstverständlich wird der Personenkreis, für den das 360° Feedback angeboten wird, im Vorfeld informiert. Hierzu werden Unterlagen zur Verfügung gestellt, die den Prozessablauf und die folgende Auswertung und Unterstützung bei der Maßnahmenplanung beschreiben.

5. Inhaltliche Umsetzung

Die Fragebögen bilden alle relevanten Leistungsdimensionen der Führungstätigkeit ab:

- *Flexibilität und Lernen*
- *Fachliche Kompetenz*
- *Mitarbeiterführung*
- *Information und Kommunikation*
- *Soziale Kompetenz*
- *Unternehmerische Kompetenz*
- *Umgang mit Entscheidungen und Konflikten*
- *Planung und Organisation*

Nach der Entwicklung der ersten Fragebogenversion unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Schwerpunkte erfolgt eine gemeinsame Abnahme. Danach wird die Wortwahl für die Selbsteinschätzung angepasst. Die Verteilung der Fragebögen erfolgt entweder intern bei Papierbefragungen oder - bei einer Onlinevariante - per E-Mail-Einladungen durch imploy.



6. Auswertung

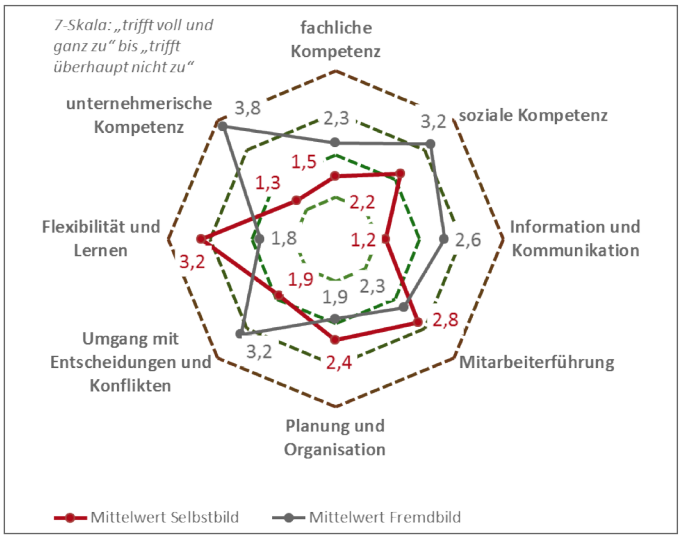
Die Auswertung der eigegangenen Fragebögen erfolgt wiederum individuell je Führungskraft. imploy liefert eine schriftliche Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse je Perspektive.

Führungskräfteentwicklung

Hier erfolgt sowohl die Differenzierung nach den acht Leistungsdimensionen als auch eine vertiefende Analyse auf Ebene der Einzelitems. Als Appendix werden alle Infomationen grafisch visualisiert und die Ergebnisse aus den einzelnen Perspektiven verglichen.
Eine gesonderte Darstellung reduziert auf die Antworten der Perspektive der Mitarbeiter wird im weiteren Verlauf für die Ergebnisbesprechung mit der Führungskraft, den Mitarbeitern (und imploy) benötigt.

7. Ergebnisbesprechung mit der Führungskraft

Aus den Ergebnissen die für die Führungskraft bestmöglichen Entwicklungsfelder abzuleiten, ist das Eine. Das Andere ist, diese mit der Führungskraft zu besprechen und ein tiefes Verständnis für die Zahlen und Ableitungen zu erzeugen. Hierzu führt imploy mit jeder Führungskraft eine Ergebnisbesprechung durch - auch, um gemeinsam eine Priorisierung der Entwicklungsmöglichkeiten zu erreichen und dem folgenden Entwicklungsprozess eine robuste Basis zu verleihen.



8. Interne Ergebnisbesprechung

Der Führungskraft ist es freigestellt, weitere Besprechungen mit den(m) Vorgesetzten, den Kollegen und (internen) Kunden durchzuführen. imploy unterstützt diese Gespräche auf Wunsch und liefert ein Ergebnisprotokoll. Der Aufwand einer Besprechung mit externen Kunden kann bei strukturiertem Vorgehen einen sehr hoch sein.
Die Perspektive der „Mitarbeiter" erfordert eine besondere Aufmerksamkeit, da die Erwartungshaltung besonders hoch ist. Mitarbeiter sind direkt von der Führungskraft abhängig und ihr disziplinarisch unterstellt. Information und Kommunikation als eine der Leistungsdimensionen erfährt hier konkret eine besondere Bedeutung. imploy unterstützt einen i.d.R. halbtätigen (je nach Anzahl der Mitarbeiter) Workshop gemeinsam mit der Führungskraft und allen ihr unterstellten Mitarbeitern.

9. Individuelle Führungskräfteentwicklung

Alle aus den Gesprächen und Workshops gesammelten Informationen münden in einen finalen Entwicklungsplan für jede Führungskraft, der gemeinsam mit imploy und in Absprache mit weiteren Stellen im Unternehmen schriftlich erstellt wird. Innerhalb dieser Planungen wird stets auf ein effizientes Vorgehen geachtet und zwischen internen und externen Förder- und Entwicklungsmaßnahmen unterschieden.

10. Controlling der Entwicklungsmaßnahmen

Der wichtigste Baustein eines jeden Projektes ist das Controlling und der damit verbundene Support durch die Personalabteilung im Entwicklungsprozess. Werden innerhalb dieses Prozessabschnittes die Führungskräfte durch Angebote zur individuellen Förderung durch das Unternehen aktiv unterstützt, ist der Erfolg des Instruments gewährleistet. Hierzu wird auf Basis der Entwicklungspläne ein internes Controlling aufgesetzt, das eine effiziente Planung ermöglicht, den Bearbeitungsstand der einzelnen Maßnahmen aufzeigt und den Erfolg des 360° Feedbacks bis zum letzten Prozessschritt - der individuellen Entwicklung einer Führungskraft - dokumentiert und sicherstellt.

11. Anonymität

Das 360° Feedback ist ein teilanonymes Instrument: eine Anonymität kann grundsätzlich für die Perspektive „Mitarbeiter" gewährleistet werden. Bei den Perspektiven „Kollegen" und „(interne) Kunden" kann sie erreicht werden, bei „Vorgesetzen(m)" nicht. Da auf identifizierende Fragestellungen (z.B. „Alter" und „Geschlecht") sowie das Ausweisen einzelner Antworten in den Ergebnissen verzichtet wird, reichen bereits 3 ausgefüllte Fragebögen je Perspektive aus. Sollten eine Perspektive nicht (ausreichend) beantwortet worden und keine Einigkeit zur Deanonymisierung erzielt worden sein, wird sie im Ergebnisbericht nicht dargestellt.

Führungskräfteentwicklung

Ihre Investition

Die Kosten für die Durchführung eines 360° Feedbacks teilen sich in folgende Aufwendungen, die je Unternehmen unterschiedliche Größenordnungen annehmen kann:

I. Setupkosten, Aufbau des Systems individuell für ein Unternehmen (einmalig):
Zieldefinition, Fragebogenentwicklung, Druck (Programmierung) und Verteilen der Fragebögen, Informationsveranstaltung; Anpassen der individuellen, prozessbegleitenden Informationen; Auswertungsvorberteitung

II. individuelle Feedbackphase (je Führungskraft):
Verarbeiten der Rückläufer, Nachsteuern der Fallzahlen, Ergebnisaufbereitung, schriftliche Empfehlung

III. Ergebnisbesprechungen & Workshops (je Führungskraft):
einzeln mit jeder Führungskraft (ca. 1h), ggf. mit Vorgesetzten(m), Kollegen und (internen) Kunden (je ca. 1h); Workshop mit Führungskraft und allen Mitarbeitern (ca. 4 h)

IV. Erstellen Entwicklungsplan (je Führungskraft):
gemeinsam mit Personalabteilung (ggf. weitere), Führungskraft, imploy

Gerne erstellen wir Ihnen ein individuelles Angebot zur Planung und Umsetzung eines 360° Feedback Prozesses für Ihre Führungskräfte.

Die imploy GmbH

Sie wurde im November 2012 in Bielefeld gegründet und beschäftigt sich mit der Organisations- und Führungskräfteentwicklung auf der Basis von (Mitarbeiter-) Befragungen.
Neben der Evaluation neuer Forschungsmethoden und deren Überführung in die Wirtschaft liegt das Augenmerk auf konkreten Empfehlungen durch die Ergebnisse von Mitarbeiter-, Kunden- und Absolventenbefragungen sowie von 360° Feedbacks zur Führungskräfteentwicklung.

imploy GmbH
Metzer Str. 5
33607 Bielefeld
www.imploy.de

Christian Dicke, Gründer und Geschäftsführer, führt seit 2001 Mitarbeiterbefragungen für Unternehmen wie die AUDI AG (auch 360° Feeback), Audi Akademie (auch 360° Feeback), VW, diverse Automobilhändler, Bosch und Siemens Hausgeräte, Autovision, Lamborghini, Cofely, Canyon, Xing, SMARTRAC oder Geiger durch.

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme!
0521 32 93 4-870