

360°-Feedback in der Managemententwicklung

Die Qualität des Managements entzieht sich heute immer noch weitgehend einer Bewertung und einer kontrollierbaren Entwicklung. Die erreichten wirtschaftlichen Ergebnisse sind häufig alleiniger Maßstab zur Beurteilung der Managementleistung. Hier müssen Unternehmen radikal umdenken.

Die Qualität der Führung und des Managements hat kaum noch Zeit, sich im Nachhinein an erreichten Ergebnissen messen zu lassen. Der Faktor der Steuerung von Qualität im Management muss sich genauso verwirklichen lassen wie die Steuerung der Qualität in den Leistungsbereichen des Unternehmens.

Das Management ist, wenn man Management als Bestandteil der Geschäftsprozesse betrachtet, davon nicht ausgenommen.

Die üblichen Management Entwicklungsprogramme verfolgen das Prinzip des „Goldfischteichs“ und/oder des persönlichen Promotens durch die Unternehmensführung. Die Qualität der Entwicklung ist in der Regel wenig messbar und obliegt der persönlichen Einschätzung durch Entscheider im Unternehmen; ein Verfahren, das sich kein Unternehmen leisten würde, wenn es sich um die Produktentwicklung und Einführung von neuen Produkten am Markt handelte.

Um die Managemententwicklung und damit die Managementqualität steuerbar zu machen, ist ein Erhebungssystem zur Untersuchung des Marktes, auf dem sich der Manager bewegt, eine wichtige Komponente in der Managemententwicklung.

Ziele des 360°-Feedback

Mit Hilfe des Feedback-Systems werden die Ziele und das Erreichen der Entwicklungsziele transparent gemacht. Das Feedback-System ist bei den Managern als Mittel zur Qualitätsbeurteilung akzeptiert.

Auf Basis des Feedback-Systems planen die Manager ihre Entwicklung und entsprechende Maßnahmen zur Erreichung der Entwicklungsziele.

Mit Hilfe des Feedback-Systems kann jeder Manager seine Entwicklung selbst kontrollieren.

- Das Feedback-System umfasst alle Aktivitätsebenen des Managers.
- Das Feedback-System erlaubt ein einfaches Controlling durch abgestimmte Kennzahlen und grafische Darstellung.
- Das Feedback-System ist als Regelinstrument einsetzbar.

Die Elemente der Entwicklung im 360°-Feedback

Entwicklung des Feedback-Systems

In Zusammenarbeit mit dem strategischen Management, der Personalentwicklung und dem Management-Nachwuchs werden die Kriterien und die Struktur des 360°-Feedbacks erarbeitet und mit den Entscheidern abgestimmt. Idealerweise beschränkt sich das System selbst auf wenige abgestimmte Entwicklungskriterien, die über alle Feedback-Ebenen abgefragt werden und mit EDV-Unterstützung in überschaubaren und vergleichbaren Auswertungen und Grafiken abgebildet werden können. Bei vorhandenen Feedback-Instrumenten wie Mitarbeiterbefragung, Kundenbefragung wird geprüft, ob diese Elemente ggf. modifiziert in das Feedback-System eingebaut werden können, um unnötige Doppelfeeds zu vermeiden.

360°-Feedback-Ebenen

Das 360° Feedback-System enthält folgende Feedback-Ebenen:

Führungsfeedback

Regelmäßiges Feedback seitens des Vorgesetzten nach festgelegten Kriterien. Das Führungsfeedback wird in Reflexionsgesprächen mit dem eigenen Vorgesetzten bewertet und Ziele zur Entwicklung im Arbeitsprozess abgeleitet.

Teamfeedback

Feedback von den Mitarbeitern der Arbeitsgruppe. Das Feedback wird mit dem Mentor, Vorgesetzten und im Anschluss daran mit dem Team diskutiert und Maßnahmen in der Zusammenarbeit abgeleitet.

Kollegenfeedback

Das Feedback von Kollegen auf gleicher Ebene wird mit einem vom Manager ausgewählten Kollegen diskutiert, Empfehlungen abgestimmt und weiter mit dem Vorgesetzten besprochen.

Kundenfeedback

Zwei, max. drei langjährige Kunden, die der Manager selbst wählt in Abstimmung mit dem Vorgesetzten, werden in das Feedback-System eingebunden. Der Manager wird in die Lage gesetzt, die Feedback-Gespräche mit den Kunden selbst zu führen. Er stimmt die Ergebnisse mit seinem Vorgesetzten ab.

360°-Feedback-Entwicklungselemente

Das Feedback-System ist die Grundlage zur Beurteilung der Management-Qualität. Die Entwicklung der Qualität im Management selbst ist als Prozess zu betrachten. Die folgenden Elemente kennzeichnen den Prozess:

1. Management-Audit

Auf Basis des entwickelten Feedback-Systems durchlaufen die Manager zu Beginn ein Management-Audit, in dem sie ein erstes grundlegendes Feedback zu allen festgelegten Entwicklungsdimensionen erhalten. Das Managementaudit kann folgende Elemente enthalten:

- Strukturiertes Interview
- PC-Simulation mit Ergebnispräsentation
- Interaktive Planspiel-Elemente zur
- Führung, Bereichs- und Unternehmenssteuerung

2. Entwicklungsplan

Auf Basis der Ergebnisse des Managementaudits werden die Entwicklungsschritte und die Maßnahmen geplant sowie der Ablauf und die Terminierungen der umfassenden Feedbacks im 360°-System.

3. Mentoren

Zur Begleitung der Entwicklung und zur Reflexion der Feedbacks sucht sich jeder Manager einen Mentor, der die Reflexion mit Hilfe des Feedback-Systems vertrauensvoll unterstützt und bespricht, aber selbst nicht im Feedback-System als Feedback-Geber eingebunden ist. Es steht dem Manager frei, dem Mentor seine erhobenen Feedbacks zu unterbreiten. Das Prinzip der Mentorenschaft ist das der vertrauensvollen und außenstehenden Unterstützung. Zusätzlich wählt sich der Manager einen Kollegen auf gleicher Ebene als Reflexionspartner für die Kollegenfeedbacks. Hier handelt es sich um einen Reflexionspartner, der auch in das System eingebunden ist.

4. Austauschkreise

Die Manager schließen sich unter Begleitung der internen Personalentwicklung zu einem regelmäßig tagenden Austauschkreis zusammen, in dem die wechselseitigen Erfahrungen diskutiert und reflektiert werden und die Kundenfeedbacks vorbereitet werden. Der Kreis dient der Unterstützung der Manager und der Diskussion der Sinnhaftigkeit des 360°-Feedback und der daraus abgeleiteten Maßnahmen und tagt etwa halbjährlich.

5. Vorgesetztenbegleitung

In Quartalsgesprächen werden die Ergebnisse aller Feedbacks diskutiert, mit dem Vorgesetzten reflektiert und Ziele für die Entwicklung im Arbeitsprozess abgestimmt.



Autorin: SABINE MACHWÜRTH

Das Vorgehen im 360° Feedback im Überblick

Ablauf

Projektierungsphase

- Abstimmung im Unternehmen
- Sichtung vorhandener Feedback-Instrumente
- Rahmenvorgaben zum Feedback-System
- Einbindung der Manager und Vorgesetzten
- Mentorenwahl
- Vorbereitung Management-Audits
- Ggf. EDV-Konzept und Implementierung

Managementaudit

- Durchführung
- Erstes umfassendes Feedback
- Entwicklungsplanung
- Erste Mentorengespräche
- Start des Austauschkreises
- Standortbestimmung mit dem Vorgesetzten

Erstes 360° Feedback

- Führungsstilanalyse
- Kundenfeedback
- Teamfeedback
- Kollegenfeedback

Bewertungsphase

- Aufbereitung der Daten für die Manager
- Reflexion mit dem Vorgesetzten
- Mentorengespräche
- Konkretisierung der Entwicklungsplanung im Austauschkreis

Entwicklungsphase

- Maßnahmenumsetzung
- Austauschkreise
- Standortbestimmung mit dem Vorgesetzten
- Mentorengespräche

Zweites 360° Feedback

- Führungsstilanalyse
- Kundenfeedback
- Teamfeedback
- Kollegenfeedback