

## 360° FEEDBACK

– ein moderner Managementansatz

von C.-Andreas Dalluege, Wiesbaden

Moderne Managementmethoden wie zum Beispiel die Balanced Scorecard verwenden immer mehr Kennzahlensysteme zur Steuerung der Betriebsvorgänge und dieser Trend wird durch neue, externe Anforderungen wie Basel II noch weiter verstärkt. Die Erhebung und Berechnung reiner Finanz- und Produktionsdaten reicht jedoch nicht mehr, um ein zuverlässiges **Abbild der Zukunftsfähigkeit einer Firma** zu geben. Selbst relativ junge Produktionsanlagen können durch einen Technologiesprung schon morgen überholt sein. Aber auch die Existenz finanzieller Reserven, die erlauben, möglichst schnell in die neuesten Techniken zu investieren, bedeutet noch lange nicht, dass die Firma auch über das notwendige Wissen verfügt, um diese Investition gewinnbringend einzusetzen.

Die **Kennzahlen müssen deshalb um „weiche“ Faktoren** ergänzt werden, also um Daten, die Merkmale beschreiben, die sich nicht objektiv erheben lassen, sondern immer subjektive Informationen enthalten.

Um diese Daten dennoch einigermaßen zuverlässig und nachvollziehbar zu gestalten, gibt es **drei verschiedene Ansätze**:

- großzahlige Umfragen mit statistisch relevanten Losgrößen;
- den Ansatz der Conjoint Analysis;
- das 360° Feedback Verfahren.

Der erste Ansatz ist auswertungstechnisch am einfachsten; hat aber den Nachteil, eine wirklich große Datenmenge erheben zu müssen, was nicht immer möglich ist.

**Conjoint Analysis stellt unterschiedliche Szenarien gegenüber, die dann immer paarweise bewertet werden.** Hierdurch lassen sich schon aus kleinen Losgrößen statistisch relevante Aussagen berechnen. Die Methodik beinhaltet aber einen inhärenten Nachteil: jedes Merkmal muss einzeln in jeder Ausprägung und jeder Kombination abgefragt werden, wodurch mit jeder abgefragten Position die Anzahl der Fragekarten gewaltig ansteigt. Bei mehr als 5-6 Merkmalen ist dieses Verfahren deshalb kaum mehr zu handhaben, da die Befragten sich weigern werden, mehr als 100 Fragekarten zu beantworten.

Eine gute Alternative für Umfragen mit mehr als fünf Ausprägungen bei gleichzeitig kleinzahliger Losgröße ist daher das 360°-Feedback-Verfahren. **In Anlehnung an einen Kreisradius (daher die Bezeichnung „360°“)** bezieht das 360°-Feedback **den gesamten Arbeitsumkreis des Feedbacknehmers** in den Rückmeldeprozess ein.

Die betrachteten Gesichtswinkel umfassen:

- aus der Sicht der betroffenen Stelle,**
- aus der Sicht anderer gleichrangiger Stellen,**



Dipl.-Kfm. C.-Andreas Dalluege ist Gründer und Geschäftsführer der IBK-Management Solutions GmbH mit Sitz in Wiesbaden sowie European Excellence Assessor und „General Member“ der EFQM. Er hat seit Ende der 80er Jahre in leitenden Positionen in mehr als 15 internationalen Großforschungsprojekten zu computergestützten Managementtechniken mitgearbeitet.  
<http://www.ibk-group.de>

- aus der Sicht nachgelagerter abhängiger Stellen,**
- aus der Sicht vorgelagerter auftragsggebender Stellen.**

Diese Methodik ist für verschiedene Bereiche einsetzbar, **wobei der bekannteste Ansatz aus dem Bereich der Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften stammt.** Dabei ermöglicht das 360°-Feedback-System, führungsrelevante Eigenschaften und Verhaltensweisen systematisch zu erfassen. Das Management erhält mit Hilfe dieses Instruments aus dem Unternehmen heraus eine systematische Rückmeldung über ihr Führungsverhalten. Das erscheint insofern sinnvoll, als sich die Aufgabe und in der Konsequenz die Leistung von Führungskräften immer weniger ausschließlich über die Führung des Unternehmens, sondern insbesondere über die Führung der Organisationsmitglieder definiert.

**Die Qualität der Führung ist mittlerweile zu einem entscheidenden Kriterium für globale Wettbewerbsfähigkeit geworden.** Gerade in einer Zeit, in der sich Märkte verändern, fällt der Anpassungsfähigkeit und der Flexibilität der Unternehmensführung eine höhere Bedeutung zu. Die Komponente Führung ist demnach ein wesentlicher Bestandteil moderner Management- und Organisationsentwicklung.

Das 360°-Feedback ist ein zumeist computergestütztes Verfahren zur Bewertung

der Führungs- und Unternehmenskultur. Dieses Instrument dient Führungskräften dazu, gestützt auf der Basis sozialer Wahrnehmungsprozesse im Arbeitsalltag, ihren Führungsstil und die Funktionalität ihres Verhaltens zu analysieren.

Dabei lässt sich die Grundidee des 360°-Feedback wie folgt zusammenfassen: **An die Stelle der einseitigen Beurteilung des Mitarbeiters durch seinen Vorgesetzten tritt ein wechselseitiges Verfahren, das die unterschiedlichen Rollen und damit verbundenen Erwartungen in die Gesamtbetrachtung mit einbezieht.**

Es findet eine „Beurteilung“ sowohl von übergeordneter Ebene (Vorgesetzter) als auch von gleicher Ebene (Kollegen) und unterstellter Ebene (Mitarbeiter) statt. **Der Kreis schließt sich durch eine Selbsteinschätzung.** Die Annahme ist, dass die Summe der Perspektiven („Multi-rating“) Subjektivität in der Beurteilung weitgehend herausmittelt.

Bis heute nutzen rund 90 Prozent der 500 größten US-Unternehmen 360°-Feedback-Systeme. Zahlreiche amerikanische Universitäten und Leadership-Programme treiben die Forschung und Weiterentwicklung des Instruments stetig voran. In Europa sind 360°-Konzepte erst langsam auf dem Vormarsch, vor allem im Zusammenhang mit der Einführung eines flexibleren, teamorientierten Lean-Managements.

### Wie genau funktioniert das 360° Feedback in der Praxis?

Das 360° Feedback bezieht sich vor allem auf konkretes Verhalten bezüglich der Fähigkeiten und persönlichen Eigenschaften. Dazu werden vorab die relevanten Verhaltenskriterien bestimmt und festgelegt, welche Personen an dem Feedbackprozess beteiligt werden.

Im nächsten Schritt werden die einzelnen Feedbacks erhoben, gesammelt, ausgewertet und in einem Bericht zusammengestellt, der die Beurteilungen der einzelnen Ebenen einander gegenüberstellt. Dies dient der betroffenen Führungskraft als Grundlage für die Planung seiner weiteren Entwicklung. Man sieht klarer, wenn man die Perspektive wechselt. Mit Hilfe des 360° Feedbacks erhalten die Manager auf kurze Zeit spezifische Informationen, um die Effektivität

in der Organisation zu steigern und persönliche Leistungen zu verbessern.

Das **360° Feedback ermöglicht den Mitarbeitern, selbst eine zentrale, leitende Rolle einzunehmen**, indem sie gezielt an der Entwicklung ihrer persönlichen Qualitäten arbeiten. Für die Organisation stellt das 360°-Feedback eine Grundlage dar, Mitarbeiter, Teams und das Management so umfassend und objektiv wie möglich zu beschreiben. Damit ergibt sich zur konventionellen Art und Weise der Personalbeurteilung eine innovative Alternative.

Das 360°-Feedback ist ein **konsequentes Diagnostik-Instrument der Personalentwicklung**. Es bietet ein Forum für angemessenes Feedback an Kollegen und Vorgesetzten und hilft, Kritik anzunehmen und zu verarbeiten. Mit Hilfe des Verfahrens werden fachliche Leistung und Sozialkompetenz einer Person beurteilt und Potenziale aufgezeigt. Das 360°-Feedback ist eine Momentaufnahme der Wahrnehmungen von Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten und wahlweise auch Kunden.

**Ein Einsatz des 360°-Verfahrens bringt grundsätzlich folgende Vorteile mit sich:**

- die Fach- und Führungskräfte bekommen die Möglichkeit, sich geeigneten Feedback von Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kunden zu holen;
- die Wahrnehmungen aller Beteiligten werden ernst genommen und gehen in das Gesamtergebnis ein, dies führt speziell bei den Mitarbeitern zu einer erhöhten Motivation;
- die Unternehmenskultur wird auf allen Ebenen hinterfragt und gestärkt;
- Entwicklungspotenziale werden sichtbar und können klar definiert und umgesetzt werden.

Dabei sollte allerdings bedacht werden, dass das 360°-Feedback nur der Anstoß zur Erstellung eines Entwicklungsplanes sein kann. Darüber hinaus handelt es sich bei der Analyse um eine Momentaufnahme, die regelmäßig wiederholt werden sollte, um den Fortschritt aufzuzeigen.

### Vorteile eines softwaregestützten Vorgehens

Das 360°-Feedback-Verfahren ist eine **plattformabhängige Methodik**. Es

gibt aber trotzdem einige Argumente, die für ein softwaregestütztes Vorgehen sprechen, wie es zum Beispiel bei der GOA-WorkBench<sup>1</sup> angeboten wird:

#### ➔ Flexibilität

Methodisch ist das Instrument flexibler einsetzbar als bei herkömmlichen Ansätzen, da die wesentlichen Fragestellungen in mehreren Sprachen als Vorlage zur Verfügung stehen.

#### ➔ Sicherheit

Die Anonymität bleibt gewahrt, denn die Daten werden im Internet über einen Server gesammelt und wahlweise alle Adress- und Verbindungsdaten auf die Standardadresse des Servers zurückgesetzt.

#### ➔ Kosten- und Zeiteffizienz

Es werden Zeit und Kosten eingespart, da der gesamte Prozess über den PC gesteuert wird. Die Vorbereitung, die Durchführung und die Auswertung erfolgt online und mit minimalem koordinatorischen Aufwand. Es bedarf keiner teuren Mitarbeiter-schulungen, da die Software nach Microsoft-Standards arbeitet, die jedem Office-Anwender bekannt sind.

#### ➔ Funktionalität

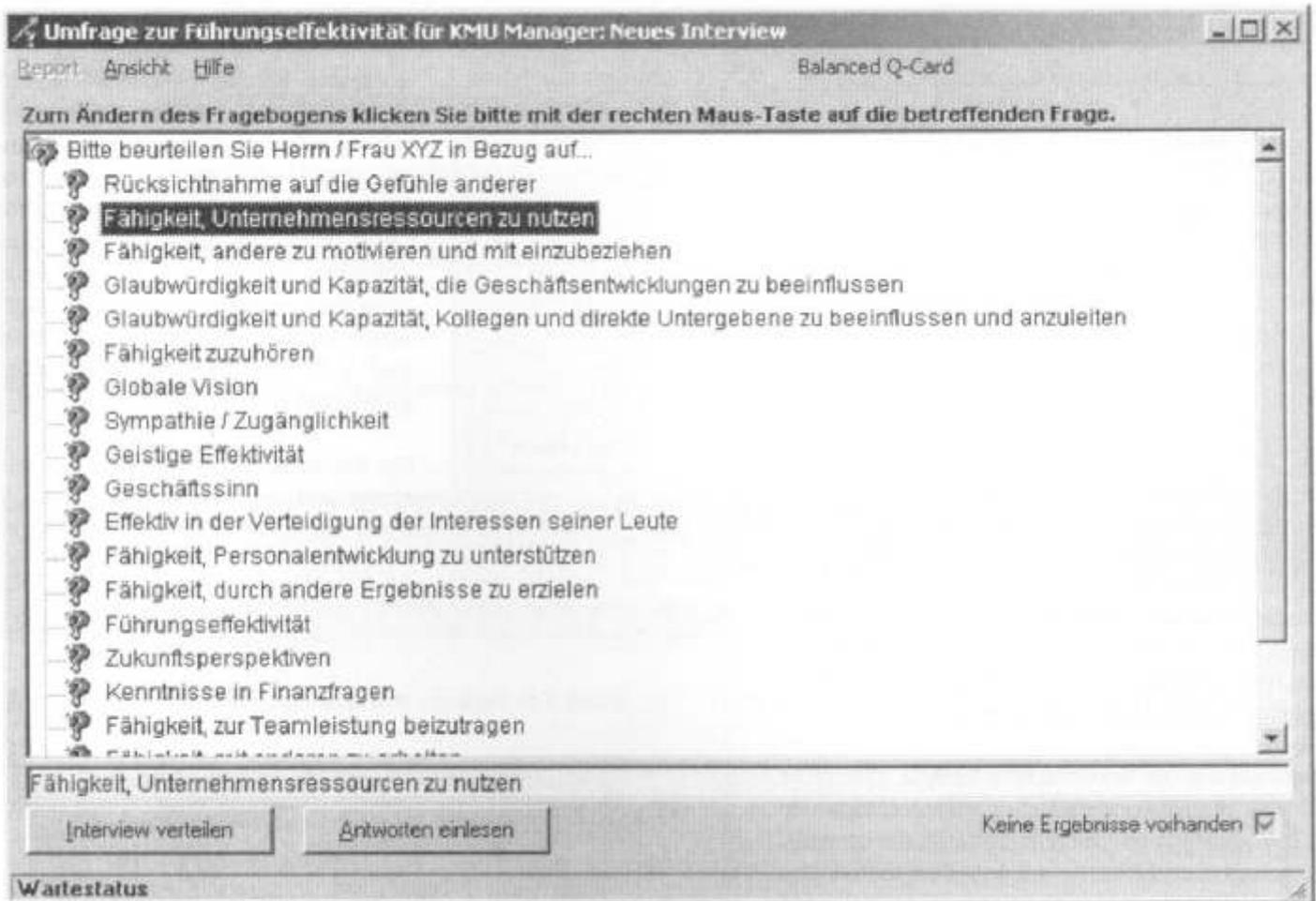
Sie benötigen keine technischen Vorkenntnisse zur Installation oder gar spezielle Methodenkenntnis, um eine Erhebung nach dem 360°-Feedback in ihrem Unternehmen durchzuführen.

#### ➔ Autonomie

Sie sind in ihrer Erhebung unabhängig von externen Beratern und können sich Investitionen in deren Fachwissen für Interventionen bei komplexeren Problemstellungen in der Interpretation und Umsetzung der Ergebnisse aufsparen.

Das GOA 360° Management Feedback Modul enthält einen Fragenkatalog, den Sie an Ihre individuellen Firmenbedürfnisse anpassen können.

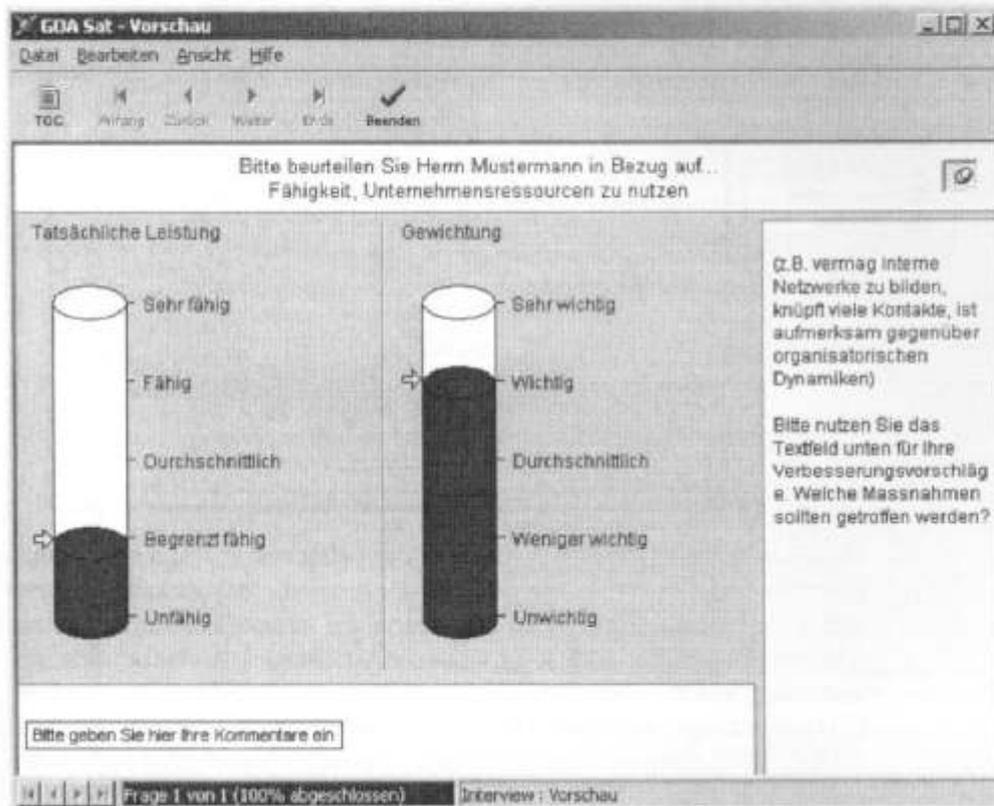
<sup>1</sup> GOA-WorkBench ist eine Plattform für eine Reihe von Assessment- und umfrage-gestützter Managementtechniken; siehe Kasten Seite 159



Die angepassten Fragen können als Fragebogen generiert und auf unterschiedliche Weise verteilt werden: in Papierform, als Applikation (Satellit) oder als Web-Fragebogen.

Beim Anklicken einer einzelnen Frage erscheint deren individuelle Auswertung. Wenn Sie mehr Details erfahren wollen, können Sie über das Grafiksymbol im linken unteren Eck des Balkendiagramms weitere Auswertungen erhalten.

Das Programm führt den Benutzer mittels eines Assistenten automatisch durch die hierfür notwendigen Schritte und hilft in diesem Schritt, auch dabei die benötigten Fragebogensätze je Manager zu generieren.

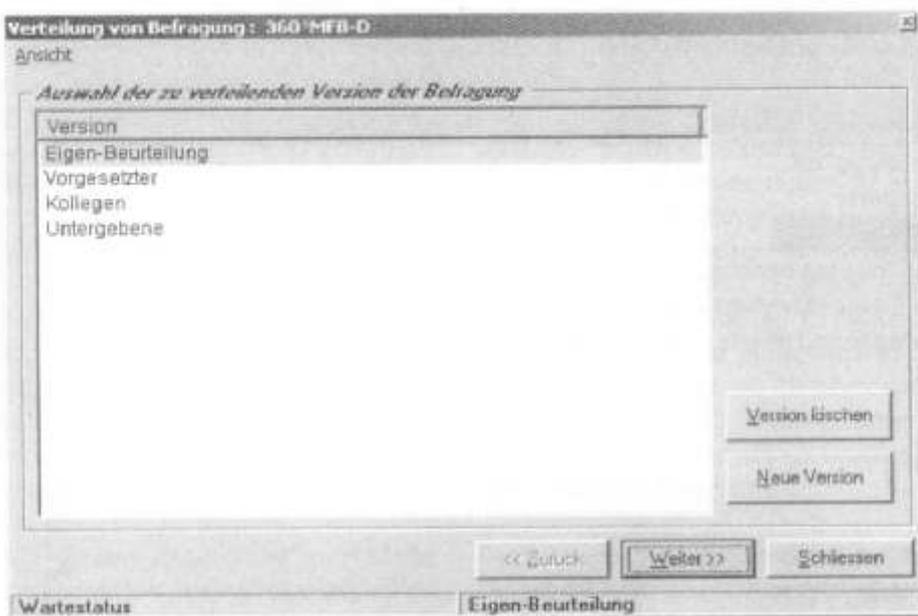


Die zurückkommenden elektronischen Fragebögen werden von GOA automatisch eingelesen und ausgewertet.

Eine für die 360°-Analyse besonders wichtige Form der Auswertung ist der Versionsvergleich, der es erlaubt, die unterschiedlichen Befragungsgruppen gleichzeitig darzustellen.

Bereits vorliegende Umfrage-Ergebnisse oder Teilauswertungen können in einem Report zusammengefasst werden. GOA bietet Ihnen hierzu umfangreiche, automatisierte Funktionen an.

Sie können zum Beispiel festlegen, zu welchen Versionen, Kapiteln und Fragen Sie eine statistische Auswertung wünschen, und welche Informationen dabei der Report enthalten soll. Mit dem Zusatzmodul „Filter“



können Sie zusätzlich noch die Abhängigkeiten festlegen, unter denen die Auswertung dargestellt werden soll. Alle Reports lassen sich wahlweise als Word-Datei oder im HTML-Format generieren.

Meist werden bei einer solchen Analyse aber nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Merkmale (z. B. Verbesserungsvorschläge) erfasst, die ebenfalls ausgewertet und weiterverfolgt werden sollten. Das von GOA hierfür verwendete Konzept der Balanced Scorecard wird „Balanced Q-Card“ genannt. Im Vordergrund stehen vor allem zwei Aspekte: Einerseits die systematische Prioritätensetzung bei allen Kriti-



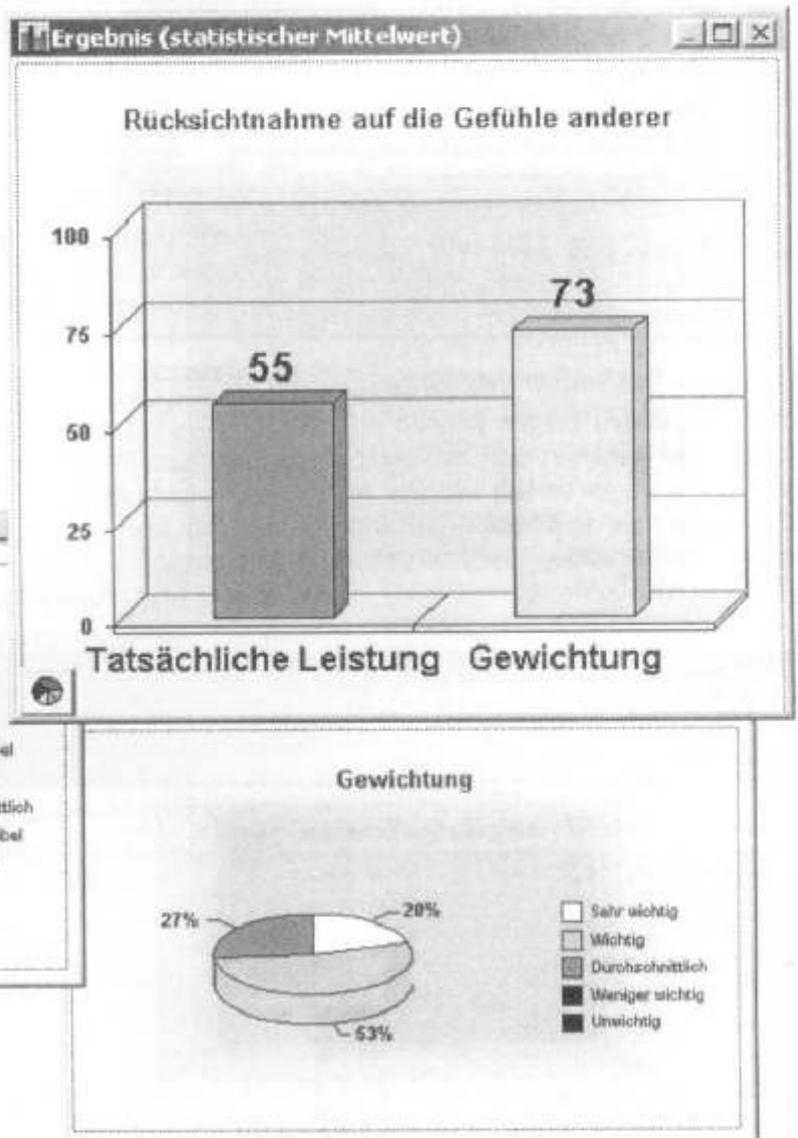
ken und Verbesserungsvorschlägen, um so zu einer gewichteten Aktionsliste für die Umsetzung der Maßnahmen zu kommen, und andererseits die Möglichkeit, wahlweise alle Beteiligten in den Bewertungsprozess einzubeziehen.

Die Balanced Q-Card übernimmt hierzu die in der Umfrage gesammelten Vorschläge und stellt sie im firmeneigenen Netz erneut zur Diskussion. Dabei kann jeder Verbesserungsvorschlag in bis zu 5 Faktoren bewertet und zusätzlich auch

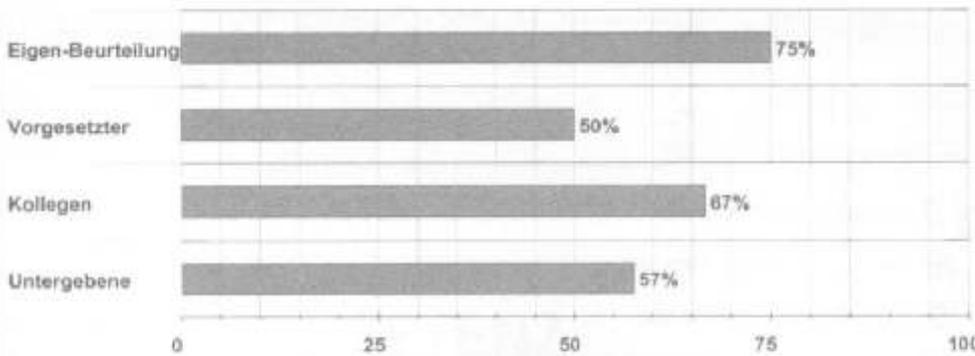
noch kommentiert werden.

Zusätzlich können vom Projektverantwortlichen die einzelnen Bewertungsfaktoren gewichtet werden. Dabei sind die einzelnen Dimensionen (Kundenbezug, Umsetzbarkeit etc....) nicht festgeschrieben, sondern können individuell angepasst werden und auch die Spreizung der Gewichtung kann in beliebigen Rastern (z. B. Durchschnitt Dringlichkeit mal 0,75 und Durchschnitt Kostengünstigkeit mal 1,2) angelegt werden.

Der Einbezug der verschiedenen Bewertungs- und Gewichtungsebenen erlaubt



es, genau auf die aktuellen Bedürfnisse der betrachteten Firma oder Person einzugehen und eine optimale und von der gesamten Belegschaft getragene Aktionsliste für die anstehenden Verbesserungen zu erstellen. Darüber hinaus erlaubt es die Balanced Q-Card, den einzelnen Aktionspunkten eine Umsetzungsanweisung, eine Zuständigkeit und einen Zeitpunkt der Erledigung zuzuordnen. Die so entstandene Aktionsliste lässt sich auf verschiedene Arten darstellen und auch als HTML-Dokument veröffentlichen. Eine erste Übersicht gibt die Top-Ten-Liste (s. Seite 160).



0% = Nicht aufnahmefähig ... 100% = Hervorragender Zuhörer

Um einen ausführlichen Bericht zu erstellen, kann über einen Report-generator eine beliebige Detailtiefe ausgewählt werden, ähnlich wie auch schon bei der quantitativen Analyse. Der softwaregestützte Einsatz des 360°-Feedback-Verfahrens erlaubt es somit, die Methodik schnell und einfach in der Organisation zu implementieren. Gleichzeitig erfolgt eine Einbeziehung der gesamten Belegschaft in die Situationsanalyse, die vorhandenes Wissen des Einzelnen der Gemeinschaft zur Verfügung stellt, Transparenz im Change Management schafft sowie dem Gedanken einer Mitverantwortung und Beteiligung eines jeden Mitarbeiters an der Firmenentwicklung Rechnung trägt und auf diesem Wege die Firmenloyalität auf allen Ebenen stärkt.

**GOA Report: 360°MFB-D**

Start Vorlagen

Filter: Interview Versionen | Filter: Antworten | Fragen

- Satelliten-Rücklaufquote
- Antworten zu offenen Fragen
- drucke den Ursprung der Texte (Satelliten)
- Ergebnis Mittelwert hochgerechnet/Kapitel
- Ergebnis Mittelwert/Frage
- Verteilung in Prozent
- Verteilung in absoluten Zahlen
- Vergleich der Ergebnisse der Interview Versionen

Kasten: Die GOA-WorkBench®

GOA-WorkBench® (GOA = der Group Opinion Analyser) ist eine Toolbox für Organisatoren, Unternehmer und Unternehmensberater, die sich mit umfrage- und assessmentgestützten Managementtechniken beschäftigen. Hierzu gehören neben dem 360°-Verfahren Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen, wie sie nach ISO9000, QS9000 oder VDA 6.3 gefordert werden; genauso, wie die aufwändigen Erhebungen, Selbstbewertungen und Benchmarks, die zum Beispiel die Grundlage für den deutschen Ludwig-Erhard-Preis, den Austrian Quality Award oder den Schweizer ESPRIX bilden.

Dabei ist das auf dem EFQM Excellence Modell aufbauende GOA-Modul voll modellkonform und von der European Foundation for Quality Management (EFQM) lizenziert worden.

**Balanced Q-Card - Verbesserungsvorschlag bewerten**

Frage: Gibt es für alle Positionen der Geschäftsleitung einen Stellvertreter, dessen Fähigkeiten garantieren, dass auch in Abwesenheit der betreffenden Person...

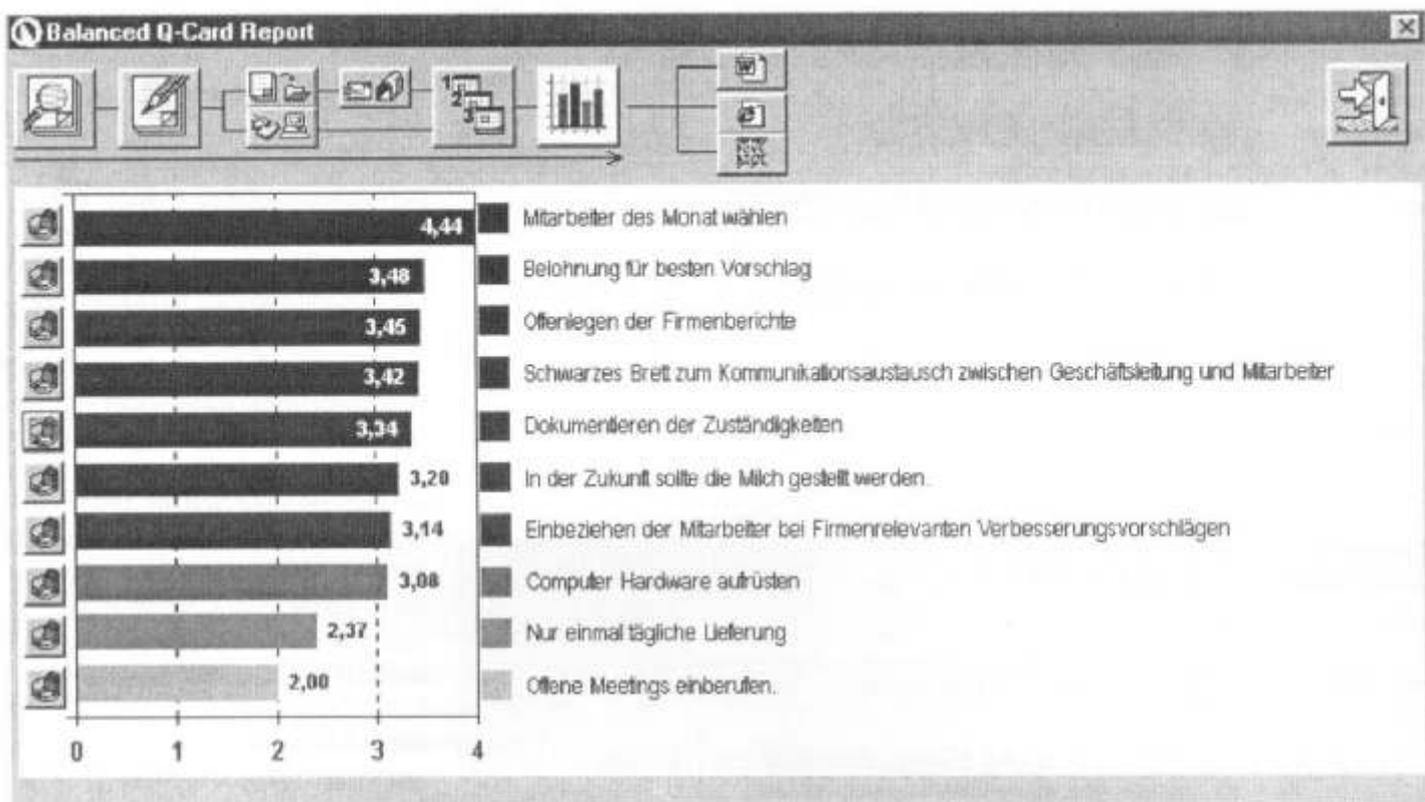
Verbesserungsvorschlag: Dokumentieren der Zuständigkeiten

Skala: Sehr niedrig (1) bis Sehr hoch (5)

- Dringlichkeit: 3
- Strategischer Wert: 2
- Kundenbezug: 2
- Kostengünstigkeit: 5
- Umsetzbarkeit: 5

Kommentar: Am schwarzen Brett aushängen, wer wen in welchen Fragen vertritt.

Buttons: Speichern, Abbruch, Beenden



11	15	39	G	P	L
----	----	----	---	---	---

## CONTROLLER MAGAZIN:

ISSN 1616-0495

29. Jahrgang

### Herausgeber

Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Albrecht Deyhle, Wörthsee-Etterschlag  
 Vorsitzender des Aufsichtsrats der Controller Akademie AG,  
 Gauting/München – [deyhle@t-online.de](mailto:deyhle@t-online.de)

Die Zeitschrift ist Organ des **Internationalen Controller Verein e. V., München**; und berichtet auch aus dessen Veranstaltungen.  
**Internet-Adresse:** [www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

### Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, Gundula Wagenbrenner, Mag. art.  
 Literaturforum: Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel, Beethovenstraße 275,  
 42655 Solingen – E-Mail: [alfred.biel@eplus-online.de](mailto:alfred.biel@eplus-online.de)  
**Internet-Homepage:** [www.controllermagazin.de](http://www.controllermagazin.de)

### E-Mails an CM:

[sfroehlich@wolters-kluwer.de](mailto:sfroehlich@wolters-kluwer.de)

### Umschlaggestaltung

Deyhle Design, Starnberger Str. 3, 82131 Gauting, Tel. 089 / 850 24 00  
[deyhledes@aol.com](mailto:deyhledes@aol.com)

### Herstellung

Druck-Service Karl, Felix-Wankel-Str. 3, Gewerbegebiet KIM,  
 82152 Krailling, Tel. 089 / 85 66 24 20, Fax 089 / 85 66 24 21

### Anzeigen

bitte an Verlagsredaktion z. Hd. Frau Kießling, Tel. 08153 - 8041

## Impressum

### Verlag

VCW • Verlag für ControllingWissen AG  
 Postfach 2505, D-77615 Offenburg (Firmensitz)  
 E-Mail: [info@controllingwissen.de](mailto:info@controllingwissen.de)  
**Online-shop:** [www.controllingwissen.de](http://www.controllingwissen.de)

### CM-Organisation

Silvia Fröhlich; [hdeyhle@wolters-kluwer.de](mailto:hdeyhle@wolters-kluwer.de)  
 VCW AG, Münchner Straße 10, D-82237 Wörthsee-Etterschlag  
 Telefon 08153 - 8041; Fax 08153 - 8043

### Abonnement-Verwaltung

WKD Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Abonnenten-Service,  
 Janderstr. 10, 68199 Mannheim, Tel. 0621/86 26 276; Fax 0621/86 26 269

### Erscheinungsweise

6 Ausgaben pro Jahr  
 Januar, März, Mai, Juli, September, November  
 Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen Laufzeitende.

Bezugsgebühr **pro Jahr** im Abonnement EUR 111,- plus EUR 9,-  
 Versand; im europäischen Ausland 17,40 EUR  
 Einzelheft EUR 18,50 plus Versand; die Preise enthalten die USt.

Sollte CM ohne Verschulden des Verlages nicht ausgeliefert werden,  
 besteht kein Ersatzanspruch gegen den Verlag.

Durch die Annahme eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt der Verlag  
 das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung.  
 Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.