

360°-Feedback bei der ABB Semiconductors AG

1. Einleitung: Warum 360°-Feedback?

In der Management-Philosophie der ABB Schweiz spielen unternehmerisches Denken, eine Vertrauenskultur und motivierte, begeisterte Mitarbeiter eine zentrale Rolle. ABB Semiconductors AG steht in hohem Maße hinter dieser Ausrichtung und hat schon früh den Kulturwandel hin zu Empowerment und TQM als Weg zum Erfolg erkannt und seit 1991 beschritten. Das Unternehmen mit Sitz in Lenzburg (Schweiz) produziert mit einer Belegschaft von ca. 300 Mitarbeitern aus über 30 Nationen Hochleistungshalbleiter.

Im Rahmen der Einführung der Vorgesetztenbeurteilung der ABB Schweiz wurden bei der ABB Semiconductors AG interne Workshops mit Mitarbeitern aus allen Stufen durchgeführt, um gemeinsam Beurteilungskriterien zu erarbeiten und Eckpunkte für den Beurteilungsprozess selbst auszugestalten. Schnell wurde klar, dass in einer flachen Organisation mit eigenverantwortlichen Produktionsteams die Vorgesetztenrolle nicht immer klar zu definieren ist und dass ein Feedback-System daher sinnvollerweise verschiedene Konstellationen von Feedbackgebern und -empfängern erlauben sollte – die Idee, den Prozess als 360°-Feedback zu gestalten, war geboren und wurde konsequent weiterverfolgt. Mit Unterstützung eines externen Beraters wurde ein Prozessablauf inklusive Instrumente und Hilfsmittel entwickelt, der auf den im folgenden genannten Grundsätzen und Werthaltungen beruht.

2. Konzeptionelle Eckpfeiler und Regeln

1) *Trennung von Leistung und Verhalten*: Leistung ist anhand relativ klarer und objektiver Kriterien eher messbar und beurteilbar, während Verhalten nur eingeschätzt werden kann. Eine solche Einschätzung ist naturgemäß immer subjektiv und lässt sich u. E. sinnvollerweise nicht als Beurteilung auffassen. Im Klartext bedeutet dies: ein Verhalten an sich ist nicht gut oder schlecht, es kann situativ und je nach Gegenüber zu einer Stärke oder zu einer Schwäche werden, was zur Folge hat, dass eine Zusammenarbeit auf der Verhaltensebene erfolgreich ist oder eben nicht. Damit wird zugleich der Begriff des „schlechten Verhaltens“ und auch die mögliche Angst entschärft, anlässlich eines Feedbacks „schlechtes“ Verhalten vorgeworfen zu bekommen. Und ebenso wichtig: Die Resultate des Feedbackmeetings haben keine lohnwirksamen Folgen – sie sollen sich vielmehr in einer gesteigerten Effizienz und höherer Leistung zeigen.

2) *Respekt und Wertschätzung*: Feedback sollte aus einer positiven Grundhaltung heraus gegeben werden (im Sinne der „bedingungslosen Wertschätzung“ von Carl Rogers, 1994). Grundsätzlich muss sich niemand für seine Verhaltensstruktur rechtfertigen – er sollte jedoch zur Kenntnis nehmen, was diese Verhaltensstruktur bei seinem jeweiligen

Gegenüber bewirkt und muss bereit sein, sich um eine Anpassungsleistung zu bemühen. Weder die Haltung „ich bin halt so“ noch eine anklagende Haltung von Seiten der Feedbackgeber macht also dauerhaft Sinn.

3) *Fokussierung auf die erlebte Realität*: Ein Verhalten, das sich heute zeigt, kann eine lange Entstehungsgeschichte haben, die evtl. in Gebiete hineinreicht, die eine Firma oder ArbeitskollegInnen (primär) nichts angehen, weil sie zur Privatsphäre des einzelnen gehören. Das 360°-Feedback bleibt immer auf der Ebene des beobachtbaren Verhaltens und sucht pragmatische Lösungen. Die Frage nach dem 'Warum' eines Verhaltens wird nicht gestellt.

4) *Freiwilligkeit*: Wer nicht bereit ist, Feedback entgegenzunehmen und sich damit auseinanderzusetzen, kann auch nicht dazu gezwungen werden. Die Nutzung des 360°-Feedbacks steht daher allen Mitarbeitern frei.

5) *Beliebigkeit der Konstellation*: 360°-Feedback kann in verschiedenen Konstellationen durchgeführt werden: zwischen Vorgesetzten und ihren Teams, von einem Team zum anderen, von prozessübergreifenden Teams an eine Einzelperson etc. D. h., der Prozess ist auch anwendbar für Konstellationen, in denen Feedback nicht aus allen Richtungen kommt, sondern z. B. nur aus dem eigenen Team. Damit wächst die Zahl von Situationen, in denen das Instrument genutzt werden kann.

6) *Vertraulichkeit*: Die Inhalte der Feedbacksitzungen gelangen nicht nach außen, nicht in die Personalabteilung und nicht zum Vorgesetzten (es sei denn, er ist Teil der Feedbackgruppe). Auf Ausnahmen von diesen Regeln wird weiter unten eingegangen.

7) *Unterstützung durch interne Moderatoren*: Eine Gruppe von interessierten und geeigneten Mitarbeitern, die als Moderatoren für diesen Prozess ausgebildet wurden, sind innerhalb der Firma Ansprechpartner für Mitarbeiter, die ein 360°-Feedback einholen möchten. Diese, intern „Feedis“ genannten Experten haben die Aufgabe, den gesamten Prozess zu begleiten und die Beteiligten bei der Vorbereitung zu unterstützen und das eigentliche Feedbackmeeting zu leiten sowie dafür zu sorgen, dass die obengenannten Grundsätze eingehalten werden.

All diese Grundsätze tragen dazu bei, die Akzeptanz des Instrumentes 360°-Feedback zu erhöhen und die Schwellenangst zu senken, sich einer derart umfassenden Rückmeldung zu stellen. Befürchtungen, „analysiert“ zu werden (womöglich noch von externen Fachleuten), angeklagt zu werden, gar unter den Hammer zu geraten oder durch ein schlechtes Resultat Nachteile zu erfahren, werden so minimiert.

3. Der Prozessablauf

Im Folgenden wird der Prozess beschrieben, ohne näher auf die konkreten Hilfsmittel einzugehen (Abbildung 1).

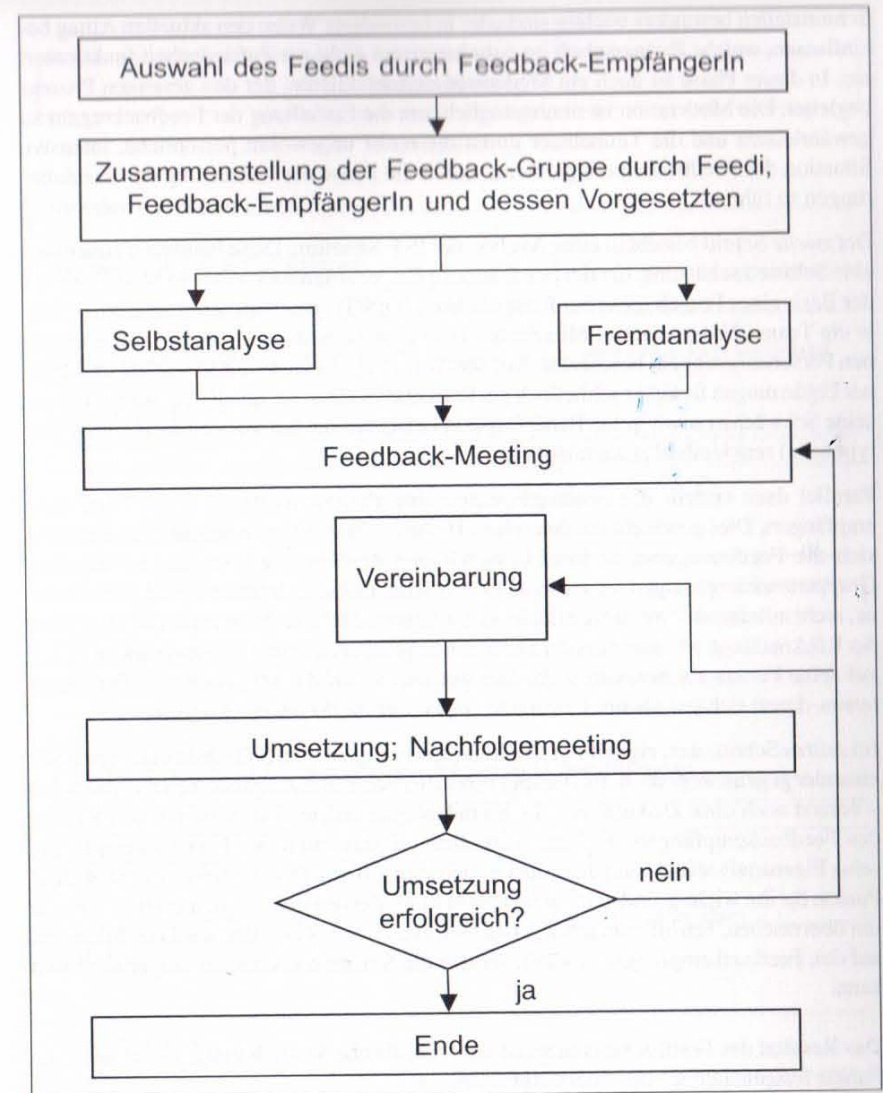


Abbildung 1:
Ablauf des Feedback-Prozess

Die Initiative zur Durchführung eines 360°-Feedbacks geht grundsätzlich immer vom potentiellen Feedback-Empfänger aus. Im *ersten* Schritt ist zu entscheiden, wer Feedbackgeber sein soll. Maßgebend für die Entscheidung bezüglich der Zusammensetzung der Feedbackgruppe ist die aktuelle Arbeitssituation, in der es zu beurteilen gilt, welche

Schnittstellen besonders wichtig sind oder in besonderer Weise den aktuellen Alltag beeinflussen, welche Partnerschaft im Arbeitsprozess nicht zur Zufriedenheit funktioniert etc. In dieser Phase ist auch ein Moderator zu kontaktieren, der den gesamten Prozess begleitet. Die Moderation ist unumgänglich, um die Einhaltung der Feedbackregeln zu gewährleisten und die Teilnehmer durch die meist ungewohnt persönliche, intensive Situation des Feedbackmeetings, ferner durch die Phase der Umsetzung der Vereinbarungen zu führen.

Der zweite Schritt besteht in einer Analyse der IST-Situation. Diese beinhaltet zum einen eine Selbsteinschätzung, die der Feedbackempfänger zusammen mit dem Moderator auf der Basis eines Fragebogens zur Persönlichkeit (DISG) vornimmt. Zum anderen erstellt er ein Team-, Vorgesetzten-, Mitarbeiter- oder Lieferantenprofil, mit dem er die einzelnen Personen(gruppen) beschreibt. Auf der Grundlage der Selbsteinschätzung und eigener Ergänzungen fertigt er schließlich ein Präsentationsblatt an, auf dem er seine Stärken, seine Schwächen sowie seine Bedürfnisse in bezug auf die ihn umgebenden Menschentypen und sein Umfeld zusammenfasst.

Parallel dazu erstellt die Feedbackgruppe eine Fremdeinschätzung des Feedbackempfängers. Dies geschieht mit den selben Hilfsmitteln wie oben erwähnt. Dabei müssen sich die Feedbackgeber in ihrer Einschätzung des Feedbackempfängers auf eine Gruppenmeinung einigen, es sei denn, es existieren tatsächlich fundamental verschiedene, nicht miteinander vereinbare Bilder in der Gruppe (dann ist es im Zusammenhang mit der Rückmeldung wichtig, dass der Feedbackempfänger auf diese Unterschiede in Bezug auf seine Person aufmerksam wird; dies gilt ebenso für die Mitglieder des Feedbackteams, denen sich jeweils nur bestimmte Aspekte einer Person erschließen).

Im dritten Schritt, dem eigentlichen Feedbackmeeting, werden Selbstbild und Fremdbild einander gegenübergestellt. Ein Gruppensprecher des Feedbackgeber-Teams präsentiert – vorerst noch ohne Diskussion – die Fremdanalyse, indem er oder sie mit den Stärken des Feedbackempfängers beginnt. Anschließend präsentiert der Feedbackempfänger seine Eigenanalyse und kann dann die Diskussion eröffnen. Er entscheidet zuerst, welche Punkte für ihn wichtig sind und auf welche er besonders eingehen möchte, etwa, weil sie ihn überraschen, betroffen machen, erstaunen etc. Dieses Vorgehen wird aus Rücksicht auf den Feedbackempfänger gewählt, für den die Situation doch recht anspannend sein kann.

Das Resultat des Feedbackmeetings ist eine schriftliche Vereinbarung, in der folgende Punkte festgehalten werden (siehe *Abbildung 2*):

- Verhaltensweisen, die die entsprechende Person weiterhin pflegen möge, weil sie dem Team gut tun und die Zusammenarbeit fördern
- Verhaltensweisen, die sie ändern soll, weil sie die Zusammenarbeit behindern
- Verhaltensweisen, die sie entwickeln sollte, weil sie vermisst werden
- der Beitrag, den das Team zur Erreichung dieser Ziele leisten soll
- schließlich einen Termin für ein Nachfolgemeeting, an dem die Wirksamkeit der Vereinbarung überprüft wird.

Vereinbarung
zwischen
dem/der Feedback-Empfänger/in _____
und den Feedback-Geber/innen _____

Aufgrund des Feedback-Meetings vom _____ wird Folgendes vereinbart:
Ich soll weiterhin:

Ich soll anfangen:

Ich soll aufhören:

Damit mir das gelingt, brauche ich folgende Unterstützung:

Diese Vereinbarung wollen wir am nächsten Feedback-Meeting, dem _____ überprüfen.

Unterschriften:

Abbildung 2:
Vorlage zur Feedback-Vereinbarung

Für das Feedback gelten Regeln, wie sie in humanistischen Therapie- und Beratungsformen (Transaktionsanalyse von Eric Byrne, Gesprächstherapie nach Carl Rogers) praktiziert werden. Die wichtigsten sind:

- ich bin o.k. – du bist o.k. (positive Grundhaltung)
- beschreiben, nicht bewerten
- möglichst konkret werden
- mit Positivem beginnen
- aktiv zuhören
- fragen
- keine Scheu vor Wiederholungen.

Der vierte Schritt betrifft die Umsetzung. Hier ist eine Nachbetreuung durch den Moderator notwendig. In dieser schwierigsten Phase gilt es, die getroffenen Vereinbarungen einzuhalten, insbesondere die Teile, die ungewohnt, unbequem etc. sind. Dies kann nur durch regelmäßiges, nicht zwingend formalisiertes Nachfragen des Moderators inklusive allfällig nötiger Interventionen (Modifikation der Vereinbarung; Coaching einzelner Gruppenmitglieder, die sich schwer tun) erreicht werden.

Hilfsmittel

1) *Das DISG-Modell*: Um auf einer gemeinsamen Basis über Persönlichkeitsmerkmale sprechen zu können, wurde beschlossen, den Feedbackprozess mit einer bestehenden Persönlichkeitstypologie abzustützen. Das Modell und die dazugehörigen Hilfsmittel sollten folgende Bedingungen erfüllen:

- gute Reliabilität und Validität
- gute Verständlichkeit auch für „Laien“, sprich Nicht-Psychologen
- einfache Anwendbarkeit
- leichte Zugänglichkeit (über den normalen Buchhandel)
- angemessene Kosten.

Die Wahl fiel dabei auf das DISG-Modell (auch unter dem Namen Thomas-Modell bekannt). Dieses Modell basiert auf einer Typologie, bei der die Persönlichkeit auf zwei Dimensionen eingeschätzt wird: „Introversion“ vs. „Extraversion“ und „Menschenorientierung“ vs. „Aufgabenorientierung“. Aus der Einschätzung von Personen auf diesen Dimensionen ergeben sich vier Grundtypen von Persönlichkeiten, die quasi als Prototypen betrachtet werden können.

Je nach Ausprägung der Grundtendenzen auf den beiden Achsen entstehen Mischformen von Persönlichkeiten mit spezifischen Stärken, Bedürfnissen und Potenzialen. Zu diesem Modell existieren umfassende, allgemeinverständliche Dokumentationen inklusive Anwendungen für verschiedene Problemstellungen (Zeitmanagement, Teambuilding, Rekrutierung etc.). Die vier Grundtypen der Persönlichkeit haben eine hohe Prägnanz und eignen sich darüber hinaus gut zur Sensibilisierung für individuelle Verhaltensstile.

Es versteht sich, dass dieses Modell bei weitem nicht alle Aspekte der Persönlichkeit abdeckt und nicht auf eine Stufe gestellt werden kann mit komplexen Instrumenten der Persönlichkeitsdiagnostik. Es liefert jedoch sehr nützliche, auf die Arbeitspraxis anwendbare und allgemein verständliche Ansätze. Für eine ausführlichere Diskussion sei auf die entsprechende Literatur verwiesen.

2) *Team-, Vorgesetzten-, Mitarbeiter- und Lieferantenprofil*: Um den Feedbackprozess auf die spezifischen Bedürfnisse und Qualitätsbegriffe von ABB Semiconductors zuzuschneiden, wurden in firmeninternen Workshops Kriterien erarbeitet, nach denen die Qualität der Zusammenarbeit auf der Verhaltensebene eingeschätzt werden sollte. Daraus resultierten vier Checklisten (von denen es je nach Konstellation des Feedbackteams eine auszuwählen gilt) mit je 25 Aussagen. Jede Aussage ist danach einzuschätzen, inwieweit sie auf den Feedbackempfänger zutrifft (auf einer stufenlosen Skala von 0 bis 100 %; siehe *Abbildung 3*).

Dieses Hilfsmittel ist derjenige Teil des Analyseinstrumentariums, der das Feedback zu einem auf das Unternehmen zugeschnittenen Prozess werden lässt. Die Checklisten sind ein Spiegel der Werte, die in Bezug auf die Zusammenarbeit für wichtig erachtet werden (auch hier gilt: der Einbezug der Belegschaft in die Entwicklung ist unabdingbar).

4. Die kritischen Faktoren

Die Überzeugung des Geschäftsführers und der Geschäftsleitung, dass – gerade in einem Hightech-Betrieb, in dem technologische Vorsprünge kurzlebig sind – den „weichen“ Faktoren eine entscheidende Rolle zukommt und die daraus resultierende Sensibilität für diese Fragen waren die Voraussetzung dafür, Unterstützung des Projektes „360°-Feedback“ von der obersten Führungsebene zu erhalten. Ohne diese Unterstützung ist es nicht zu empfehlen, ein solches Projekt überhaupt zu starten.

Die Argumentation gegenüber der Geschäftsleitung muss in einen wirtschaftlichen Nutzen münden: Feedback verbessert die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und damit die Arbeitszufriedenheit; zufriedene Mitarbeitende leisten mehr, Prozesse laufen – im wahrsten Sinne des Wortes – reibungsloser, die Effizienz steigt und damit die Leistung der Firma.

Dies wiederum wirkt sich als – kulturell verankerter – Vorsprung gegenüber der Konkurrenz aus, der viel schwieriger aufzuholen ist als ein technologischer Vorsprung.

Das 360°-Feedback wurde auf dem Boden eines Arbeitsklimas entwickelt, in dem Mitarbeitende grundsätzlich Vertrauen in „die Firma“ (in erster Linie in die Führungskräfte) hatten und daran glaubten, dass Veränderungen möglich sind. Ein in dieser Weise fruchtbarer Boden muss also sowohl in der Führungsetage wie auch bei der übrigen Belegschaft vorhanden sein. Abhängig vom Stand der unternehmerischen Vertrauenskultur in einer Firma kann es angezeigt sein, vor der Einführung eines 360°-Feedbacksystems einige kleinere Schritte zu tun und vertrauensbildende Veränderungsprozesse mit sichtbaren Resultaten einzuleiten. Zur Diagnose und Beurteilung der geeigneten Maßnahmen ist zu empfehlen, externe Berater hinzuzuziehen.

360°-Feedback		Vorgesetzten-Profil Mitarbeiter R Vorgesetzter		V	
Selbsteinschätzung		Vorgesetzter:			
Fremdeinschätzung				
		0%	50%	100%	
1	reagiert schnell auf Probleme und behält den Überblick				
2	entscheidet zum richtigen Zeitpunkt				
3	weiss, wann Betroffene in die Entscheidung mit- einbezogen werden müssen				
4	vereinbart mit mir und dem Team Zwischen- und Jahresziele				
5	hilft, die Ziele zu verwirklichen, und bespricht regelmässig, ob sie erfüllt oder zu korrigieren sind				
6	regelt klar Prozessabläufe und Zuständigkeiten				
7	setzt sich für ständige Verbesserungen ein				
8	informiert und erklärt, damit ich und das Team über die Zusammenhänge der Arbeit Bescheid wissen				
9	überträgt mir und dem Team Aufgaben zur selbst- ständigen Erfüllung und unterstützt uns dabei				
10	fördert mich, meine persönlichen Ziele und meine Weiterbildung				
Sozialverhalten					
11	schafft gegenseitig Respekt und Vertrauen				
12	kann zuhören und nimmt sich genügend Zeit für Gespräche				
13	lobt mich und das Thema ausreichend				
14	spricht Konflikte offen an und hilft, faire Lösungen zu finden				
15	kritisiert sachlich, ohne zu verletzen				

Abbildung 3:
Vorlage zum Vorgesetztenprofil (Ausschnitt)

Bei der Entwicklung und Einführung des 360°-Feedback bei der ABB Semiconductors AG wurden von Anfang an Mitarbeitende aus allen Bereichen und Stufen einbezogen. Damit wurde vermieden, an den eigentlichen Bedürfnissen vorbei zu entwickeln. Gleichzeitig wurde der Prozess breit verankert und bereits in der Entwicklungsphase bekannt gemacht, was sich ebenfalls positiv auf die Akzeptanz des Projektes auswirkte. Gerade in einem heiklen Gebiet wie dem des persönlichen Verhaltens würde ein top-down implementierter Prozess auf grössten Widerstand stossen oder im Alltag schlicht ignoriert werden. Die Mitarbeiter der ABB Semiconductors AG waren in allen Projektphasen beteiligt (inklusive Entwicklung und Gestaltung der Hilfsmittel wie Formulare etc.).

Für das gesamte Projekt wurde ferner ein externer Berater hinzugezogen. Dies ist unbedingt zu empfehlen, da ein externer Experte besser als ein internes Team in der Lage ist, heikle Fragen zu stellen und Punkte anzusprechen, die sich im blinden Fleck des Teams oder der Firma befinden.

Sämtliche Mitarbeiter der ABB Semiconductors AG werden mit den Grundsätzen, Abläufen und Hilfsmitteln des 360°-Feedback vertraut gemacht. Es soll kein Instrument bereitgestellt werden, auf dem niemand „spielen“ kann. Dieser „Erstkontakt“ der Mitarbeiter mit dem Feedbackprozess vermittelt eine positive erste Erfahrung. Die eintägige Schulung, in der Grundwissen zum DISG-Modell und zum Prozessablauf vermittelt werden (vor allem durch viele, praktische Übungen) wurde anfänglich geleitet durch den externen Berater, der bereits bei der Einführung involviert war, und den internen process owner. Nach einem Wechsel der internen Verantwortlichkeit für das 360°-Feedback an einen ausgebildeten Psychologen wurde es möglich, sich von der Beratung zu lösen (was auch explizit Teil der Planung war) und die Schulungen selbständig durchzuführen (nun durch den internen process owner und einen der internen Moderatoren). Die Durchführung der Schulung außerhalb der Firma während der – bezahlten – Arbeitszeit unterstreicht den Stellenwert, den die Firma dem 360°-Feedback gibt. Zu guter Letzt ergibt sich aus einer positiv verlaufenen Schulung automatisch ein PR-Effekt, indem das Ereignis der Feedback-Schulung zum Gespräch wird, d. h. auf den Fluren, in der Cafeteria oder anderswo positiv diskutiert wird.

Der 360°-Feedback-Prozess wird schließlich unterstützt durch Moderatoren aus allen Bereichen. Sie wurden intern rekrutiert, ausgebildet und setzen sich aus Mitarbeitern zusammen, die sich für die Verhaltensaspekte von Zusammenarbeit besonders interessieren und bereit sind, den Prozess zu begleiten und zu unterstützen – ein weiterer „Anker“ zur Abstützung des Systems auf breiter Ebene. Durch die Möglichkeit, sich intern betreuen zu lassen, wird der Angst begegnet, sich von externen Fachleuten „durchleuchten“ lassen zu müssen.

Die Moderatoren erhalten die Chance, sich in Moderation schulen zu lassen und Erfahrungen in Gruppenmoderation zu sammeln, was zur eigenen persönlichen und beruflichen Entwicklung beiträgt und damit im Einklang steht mit der Firmenabsicht, Mitarbeitende stetig zu entwickeln. Allerdings müssen diese Moderatoren sich auch zu dem zeitlichen Aufwand, den diese Funktion mit sich bringt, verpflichten. Er ist zwar auf ein Jahr verteilt nicht sehr groß, massiert sich allerdings anlässlich eines zu betreuenden 360°-Feedbacks punktuell.

Jede Verhaltensänderung, mag sie noch so klein erscheinen, ist schwierig und bedarf der Unterstützung. Die Verantwortung für das Gelingen, für Veränderung im Verhalten einzelner oder von Teams wird daher allen Beteiligten gleichermaßen übertragen. Dies wird auch explizit in der Vereinbarung festgehalten. Die Aussage: „Sie/er hat es ja nicht fertiggebracht, was zu ändern!“ kann nicht gelten. Sie muss ersetzt werden durch die Frage: „Was können wir dazu beitragen, damit es ihr/ihm leichter fällt?“

Ein aktiver „process owner“ ist darum besorgt, den Prozess am Laufen zu halten und ihn gegebenenfalls an sich verändernde Rahmenbedingungen anzupassen. Ebenfalls stellt er die Betreuung für die internen Moderatoren sicher durch regelmäßige Meetings zwecks Erfahrungsaustausch, durch Pflege des internen Netzwerks (Coaching bei schwierigen Fällen) und Aufbau eines Informationspools, in dem Erfahrungen von einzelnen Moderatoren allgemein zugänglich gemacht werden. Diese Gefäße müssen regelmäßig in Erinnerung gerufen werden: Die Gefahr ist groß, diese Dinge nach einer Anfangseuphorie in der Hektik des Alltagsgeschäftes wieder zu vergessen. Hier muss der „process owner“ viel Betreuungszeit investieren und in Kontakt bleiben mit Moderatoren, Vorgesetzten und (potentiellen) Benutzern dieses Instrumentes.

Die oben bereits genannten Grundsätze sollen bei ABB Semiconductors strikt eingehalten werden. Hier kommt den internen Moderatoren eine zentrale Rolle zu, denn sie sind die Exponenten des 360°-Feedbacks; sie müssen die Grundsätze vorleben, dafür sorgen, dass sie in den Feedbackmeetings eingehalten werden und sind daher maßgeblich an der Imagebildung des Instrumentes innerhalb der Firma beteiligt. Die Imagebildung wiederum wird durch eine intensive, aber nicht zu penetrante Promotion unterstützt. In diesem Zusammenhang lassen sich anführen: sporadische Kurzmeldungen oder auch ein längerer Erfahrungsbericht in der Hauszeitung, permanente Plakate, Fotos der Moderatoren in den Gängen, Broschüren für neu eintretende Mitarbeitende usw.

5. Erfahrungen aus der Anwendung

360°-Feedback wird allgemein als positiv und als ein gutes Instrument wahrgenommen. Die persönlichen Erfahrungen werden übereinstimmend als sehr gewinnbringend und bereichernd bezeichnet. Es konnten bereits einige Spannungssituationen in Teams durch Feedback entschärft werden. Dennoch wird der zeitliche Aufwand oft gescheut. Erfahrungswerte aus der Praxis: ca. 2 Stunden Vorbereitung des Feedbackempfängers, 2–3 Stunden Vorbereitung der Feedbackgruppe, 3–4 Stunden für das eigentliche Feedbackmeeting. Der Aufwand für die Nachbetreuung und das Nachfolgemeeting ist über die Zeit verteilt und wird als nicht erheblich wahrgenommen.

Die Teilnehmer der Feedbackgruppe kennen den Feedbackempfänger meist nur aus ihrem eigenen Arbeitsalltag heraus. Ihre Wahrnehmung wird erweitert durch die Diskussion mit Personen, die den Feedbackempfänger aus anderen Situationen kennen. Bisher unbekannte Aspekte einer Persönlichkeit werden bewusst gemacht, gewisse Verhaltensweisen evtl. in einen Zusammenhang gestellt, der allein schon helfen kann, Missverständnisse aufzulösen. Durch die konkrete Diskussion mit Fallbeispielen während der

Vorbereitungsphase erhalten die Teilnehmenden außerdem nebenbei ein erweitertes Bild von Abläufen und Zusammenhängen in der Firma. Während des Feedbackprozesses kann ein Sensibilisierungsprozess dafür stattfinden, dass Verhalten immer situationsgebunden ist und durch die Umgebung mitbeeinflusst wird – was wiederum zur *gemeinsamen* Verantwortung für Veränderungen führt (und es zunehmend schwierig macht, einander Vorwürfe zu machen ...).

Der Feedbackempfänger hat die Chance, sein Selbstbild zu erweitern um Aspekte, die in seinem blinden Fleck liegen. Er erhält eine Rückmeldung über die Wirkung seines Verhaltens und kann eigene Stärken und Verbesserungspotenziale besser einschätzen. Dadurch wird es möglich, die eigene Effektivität im Umgang mit Menschen zu erhöhen. Mindestens ebenso wertvoll wie Informationen über störende Aspekte seines Verhaltens sind jedoch für den Feedbackempfänger die Rückmeldungen bezüglich seiner Stärken. Gerade in einem leistungsorientierten Arbeitsumfeld wird oft wenig Gewicht auf Lob und Bestärkung gelegt. Es ist daher im Rahmen eines Feedback-Meetings äußerst wohlthuend zu hören, was man alles kann und was an der eigenen Person geschätzt wird.

Wie steht es um die Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung? Das 360°-Feedback, wie es bei ABB Semiconductors praktiziert wird, kann maßgeblich dazu beitragen, die Zusammenarbeit zwischen Personen oder Abteilungen zu verbessern, Spannungssituationen zu entschärfen und die Solidarität innerhalb einer Gruppe zu stärken. Es funktioniert allerdings nur auf dem Boden einer grundsätzlichen Bereitschaft, an Arbeitsbeziehungen zu arbeiten und eines Grundvertrauens zueinander, das es erlaubt, auch heikle Punkte anzusprechen. Dabei wird eine Persönlichkeit nie „umgekrepelt“ werden, gezielte Anpassungsleistungen werden dennoch möglich. Es wurde eingangs ausgeführt, dass die Initiative für ein 360°-Feedback stets vom Feedbackempfänger ausgeht. Grundsätzlich kann auch ein Team auf eine Einzelperson zugehen und ihr eine Feedbackrunde empfehlen, wenn der Bedarf vor allem von der Gruppe artikuliert wird. Auch hier muss jedoch die echte Bereitschaft des Feedbackempfängers vorhanden sein. Bei Situationen, in denen diese Grundhaltung nicht (oder nicht mehr) gegeben ist, sind Konfliktgespräche angezeigt und kein 360°-Feedback.

6. Weiterentwicklungen

Im Oktober 1999 wurde im Rahmen der Einführung einer Balanced Score Card eine Neupositionierung des 360°-Feedback vorgenommen. In der bis dahin existierenden Form wurde das Instrument, gemessen am Ausbildungsaufwand, nur mäßig genutzt und dies aufgrund der reinen Freiwilligkeit auch nur von Mitarbeitern, die bereits eine gewisse Sensibilität und Neugier für Verhaltensaspekte hatten. Die Verankerung im restlichen Personalbetreuungs- und -entwicklungsinstrumentarium war kaum vorhanden. Ausgehend von dieser Lage wurden folgende konzeptionelle Änderungen vorgenommen:

1) *Verbindlichkeit des 360°-Feedback für sämtliche Führungskräfte*: Vorgesetzte und Projektleiter müssen in ihrer Funktion sehr intensiv und eng mit verschiedensten Personen umgehen, sie motivieren, führen, koordinieren etc. Ihre diesbezüglichen Fähigkeiten haben einen entscheidenden Einfluss auf die Effizienz ihrer Arbeit. Es dürfte daher mit

einigem Recht als Teil der Verantwortung einer Führungsfunktion betrachtet werden, sich diesem Feedback zu stellen. Oder, um es in einer provokativen These zu fassen: Wer nicht bereit ist, sich Feedback zu stellen, kann auch nicht gezwungen werden – sie/er sollte dann aber vielleicht auch nicht (personelle/r) Vorgesetzte/r sein.

2) *Zwingender Einbezug der Prozessebene:* Beim 360°-Feedback für Führungskräfte sollte das Feedbackgeber-Team die abteilungsübergreifende Arbeitsumwelt des Feedbackempfängers repräsentieren. Dies eröffnet gleichzeitig die Chance, die eigene Vernetzung innerhalb einer Firma zu reflektieren. Der Feedbackempfänger, dessen Vorgesetzter und der Moderator haben die geteilte Verantwortung dafür, eine repräsentative Gruppe zusammenzustellen.

3) *Einbezug des Resultates in das Mitarbeitergespräch des Feedbackempfängers:* Die Resultate des 360°-Feedbacks sollten im Mitarbeitergespräch des Feedbackempfängers zum Thema werden. Dies ermöglicht es dem Vorgesetzten, die Führungsarbeit seines Mitarbeiters besser zu beurteilen und macht ihm die Vernetzung seiner Unterstellten transparent.

4) *Ausbildung neuer Moderatoren:* Durch die Verbindlichkeit für Führungskräfte war eine rapide Zunahme der Anzahl der Feedbacksitzungen zu erwarten. Um dieses Volumen zu beherrschen, wurde intern bei 35 Mitarbeitenden angefragt, ob sie sich für die Funktion des Moderators interessieren. 21 Mitarbeitende wurden in einem dreitägigen externen Seminar in Moderation geschult und wurden auf die Begleitung des 360°-Feedbackprozesses vorbereitet.

Die Feedback-Verbindlichkeit für Führungskräfte stößt bei den (geführten) Mitarbeitern durchweg auf ein positives Echo. Selbstverständlich gibt es eine Anzahl von „Betroffenen“, die sich gegen das verordnete Feedback sträuben oder die Notwendigkeit nicht einsehen. Dies ist jedoch die Ausnahme; weit häufiger werden Bedenken bezüglich des zeitlichen Aufwandes angemeldet. Hier ist ständige Überzeugungsarbeit notwendig, um diesem „weichen“ Prozess dieselbe Priorität zu verschaffen wie Sitzungen, die das Tagesgeschäft angehen. Das 360°-Feedback muss als strategisch wichtiger Prozess betrachtet werden, was nicht im vornherein vorausgesetzt werden kann. Das häufig zu hörende Argument, „Bei uns läuft das eh schon gut, wir geben uns im Alltag genügend Rückmeldung“, ist aber kein Grund, sich nicht noch weiter zu verbessern. Bei einer strategischen Messgröße für direkt produktive Arbeit mag eine Firma an der Weltspitze stehen; es ist dennoch kaum denkbar, dass für diesen Bereich keine sinnvollen Ziele mehr gesetzt werden können. Wenn also die weichen Faktoren mit denselben Maßstäben gemessen werden sollen, dann muss auch hier gelten: gut ist nicht gut genug.

Bei Widerständen gegen das „verordnete“ Feedback zeigt sich, dass sich diese zu einem Teil im Obligatorium an sich begründen (in einer auf Eigenverantwortlichkeit beruhenden Firmenkultur besteht gegenüber Zwängen ein erhöhtes Misstrauen). Widerstände dieser Art kommen meist von Mitarbeitern, die an sich für den Prozess sehr offen sind, aber nicht in ihrer Freiheit beschnitten werden möchten, ihn nach eigenem Ermessen einzusetzen. Hier reicht oft ein klärendes Gespräch, um die Bereitschaft zur Durchführung eines Feedbackmeetings zu wecken.

Ein anderer Teil der Widerstände erwächst tatsächlich aus Ablehnung und Abwehr heraus. Hier gilt es sorgfältig abzuklären, was die betreffende Person daran hindert, sich einer umfassenden Rückmeldung zu stellen. Es ist nicht realistisch, sämtliche Mitarbeiter für das Feedback zu gewinnen, gewisse Abstriche müssen daher einkalkuliert werden. Nachfragen bei Widerständen haben allerdings einen hohen diagnostischen Wert bezüglich der „Befindlichkeit“ des Unternehmens, einer Abteilung oder auch einer einzelnen Person. Durch eine konstruktive Reaktion auf solche Botschaften kann wiederum „Goodwill“ und Vertrauen auf Veränderungen geschaffen werden.

7. Ausblick

Der formalisierte Ablauf des 360°-Feedback und die Hilfsmittel in Form von Vorlagen bieten Leitplanken, an denen sich die Beteiligten in einem oft noch ungewohnten Prozess orientieren können. Mit zunehmender Praxis, die sich durch das eingeführte Teilobligatorium zwangsläufig einstellt, werden diese Leitplanken immer weniger wichtig und können schließlich sogar lästig werden. Es wird daher vonnöten sein, eine schlanke Version des Prozesses zu entwickeln, die es erlaubt, zweite und dritte Feedbackrunden durchzuführen, ohne auf Aspekte wieder eingehen zu müssen, die mehr oder minder als erledigt betrachtet werden können. Auch muss es möglich sein, spätere Feedbackrunden je nach aktuellem Bedarf auf bestimmte Themen zu beschränken. Das Instrument sollte flexibel bleiben und an den wachsenden Kenntnisstand der Anwender angepasst werden können. Im Idealfall soll die Feedbackkultur Teil des Alltages werden, so dass ein formalisierter Feedbackprozess obsolet wird. Sollte dieses Stadium erreicht werden, würden sich daraus wieder neue Problemstellungen ergeben wie z. B. die Befähigung neuer Mitarbeitender, sich in einen bereits weit fortgeschrittenen Prozess einzufügen. Es sind also auf Jahre hinaus noch Entwicklungen möglich, die sicher nicht linear verlaufen werden und in denen es immer wieder nötig sein wird, Überzeugungsarbeit zu leisten und Rückschläge zu überwinden. Dennoch dürfte sich der Weg lohnen.

8. Literatur

- Gay, F. (Hrsg.). (1997). *DISG-Persönlichkeitsprofil*. Offenbach: Gabal.
Rogers, C. R. (1994). *Die nicht-direktive Beratung*. Frankfurt am Main: Fischer.
Seiwert, L. J. & Gay, F. (1998). *Das 1x1 der Persönlichkeit*. Offenbach: Gabal.