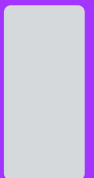


RATGEBER ZUM 360°-FEEDBACK: 5 PROGRESSIVE EINSATZMÖGLICHKEITEN FÜR 360°-FRAGEBÖGEN

Talente in Unternehmen halten
und entwickeln



Einleitung

Der Frage, wie man Talente in Unternehmen hält und entwickelt, wird immer mehr Bedeutung für die Steigerung von Leistung und finanziellem Gewinn zugemessen¹. Hinzu kommt als weitere Herausforderung, Mitarbeiter:innen in einer zunehmend unbeständigen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt (VUCA – Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) einzubinden.

Wie bewältigen Sie diese aktuellen und drängenden Herausforderungen in einem Umfeld, in dem Talente umkämpft sind? Können Sie in einer Zeit, in der ein zunehmender Anteil der Mitarbeiter:innen in der Social-Media-Welt aufgewachsen ist, in der sofortiges und kontinuierliches Feedback die Norm ist und erwartet wird, ihre Erwartungen erfüllen?

Viele Unternehmen setzen 360°-Feedback-Fragebögen ein, um sie in die jährlichen Beurteilungen oder Entwicklungsprogramme einfließen zu lassen. Allerdings wird bei Fragebögen zum 360°-Feedback oft übersehen, wie vielfältig und effektiv sie auch in andere Unternehmensprozesse eingebunden werden können und welche Rolle sie bei der Bewältigung der oben beschriebenen Herausforderungen spielen.

Hier zeigen wir progressive Möglichkeiten auf, wie Sie dieses wohl unterbewertete, leistungsstarke und effiziente Tool nutzen können: den 360°-Feedback-Fragebogen.

¹ <https://www.gartner.com/en/human-resources/role/human-resources-leaders>

1. Coaching

In der Geschäfts- und HR-/Talent-Community erkennt man zunehmend, dass die VUCA-Welt, in der wir leben und arbeiten, eine vertikale Entwicklung erfordert, um die kreative Kapazität von Führungskräften zu fördern, damit sie sich kontinuierlich anpassen und innerhalb der sich schnell ändernden Marktbedingungen zurechtfinden können². Dies wird als „Der neue Führungsimperativ“ bezeichnet. Eine immer öfter verwendete L&D-Maßnahme (Learning & Development), um diese vertikale Entwicklung zu ermöglichen, ist das Coaching.

Eine Herausforderung beim Coaching (und sicher wohl auch bei Workshops, E-Learning und den meisten Lehrveranstaltungen) besteht darin, den Return on Investment (ROI) oder vielleicht besser den Return on Expectations (ROE) zu erfassen. Ein maßgeschneiderter, schneller 360°-Puls-Check-Fragebogen, der einmalig bei der Festlegung der Coaching-Ziele und danach in regelmäßigen Abständen (z.B. alle 3 Monate, 6 Monate usw.) eingesetzt werden kann, ist eine wirkungsvolle Methode, um:

- Zunächst zu helfen, die Bereiche zu ermitteln, auf die sich das Coaching konzentrieren soll
- Zu verfolgen, ob die gewünschte Verhaltensänderung Fortschritte macht oder ob der Coachee eine Neubewertung vornehmen muss
- Den Coachee immer wieder an seine Coaching-Verpflichtungen zu erinnern

//

Der Frage, wie man Talente in Unternehmen hält und entwickelt, wird immer mehr Bedeutung für die Steigerung von Leistung und finanziellem Gewinn zugemessen.

//



² <https://hbr.org/2018/05/managers-cant-be-great-coaches-all-by-themselves>

2. Follow-up von Development-Centern

Während Development-Center eine großartige Möglichkeit darstellen, den Mitarbeiter:innen ein geschärftes Bewusstsein für ihre Stärken und potenziellen Entwicklungsbereiche zu vermitteln, werden Lernerfolg und Verhaltensänderungen im Anschluss an ein Development-Center oft nicht richtig verfolgt. 3-Monats-, 6-Monats- und 9-Monats-„360°-Check-ins“ sind ein effektiver Weg, dies im Anschluss an ein Development-Center zu tun.

Sobald Entwicklungsmaßnahmen ergriffen wurden, um dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin zu helfen, die ermittelten Kompetenz- und Verhaltenslücken zu schließen, könnte diese Reihe von 360°-Fragebögen verwendet werden, um den Fortschritt zu verfolgen. Darüber hinaus ist es eine kostengünstigere Methode, den Entwicklungsfortschritt zu messen, als die Durchführung eines zweiten Development-Centers zur Überprüfung des Fortschritts.

Wenn Sie Development-Center mit Kolleg:innen und Teams durchführen und die Teilnehmer:innen des Development-Centers gegenseitig als Bewerter:innen beim 360°-Fragebogen-Feedback fungieren, ist dies auch eine gute Möglichkeit, die Kernverhaltensweisen/-fähigkeiten, die Teil dieser Entwicklungsinitiative sind, erneut zu betonen. Dies bietet auch die Möglichkeit, diese Bereiche im Laufe des Jahres regelmäßig zu reflektieren.

3. Wie verfolgen Sie High-Potential- und Leadership-Programme und führen sie fort?

High-Potential- und Leadership-Programme sind eine großartige Möglichkeit, Ihre wichtigsten Talente zu halten, zu entwickeln und ihre Sichtbarkeit zu erhöhen. Wie führen Sie nach Abschluss des 6- oder 12-monatigen Programms ihre Entwicklung fort und verfolgen, ob die zeit- und kostenintensive Intervention eine Wirkung hatte?

Ein maßgeschneiderter, auf Ihre Führungskompetenzen abgestimmter 360°-Fragebogen ist eine großartige, effiziente Methode, um den Entwicklungsfortschritt im Hinblick auf die Verhaltensweisen Ihrer Führungskräfte zu verfolgen, die Sie als entscheidend ermittelt haben. Der Fragebogen ist auch eine Möglichkeit, die Auswirkungen des Programms zu messen, um Kurskorrekturen in Bezug auf alle Bestandteile des Programms zu ermöglichen. Das Ergebnis kann auch umfangreiche, unterstützende Karriereentwicklungsdaten liefern und zum Beispiel die Stärken eines High-Potentials auf einen anderen Bereich des Unternehmens ausrichten. Er oder sie kann dazu ermutigt werden, dort eine Aufgabe zu übernehmen und seinen/ihren Erfahrungshorizont und sein/ihr Wissen zu erweitern, bevor er/sie einen Schritt nach oben im Unternehmen macht.



4. Mitarbeitergespräche

Seit mehr als drei Jahren gibt es in den Bereichen HR, Führung und Management, Wirtschaftspsychologie und Neurowissenschaften eine große Debatte in Bezug auf Performance-Management-Systeme. Dabei geht es um die Befürchtung, dass die Leistung der Mitarbeiter:innen durch Performance-Management-Prozesse nicht verbessert wird. Tatsächlich „erweisen sich die meisten PM-Praktiken im Kontext der neurowissenschaftlichen Forschung als schädlich für die Leistung, die sie eigentlich verbessern sollen“³.

Die Reaktion auf diese Erkenntnis war, dass viele Unternehmen begannen, ihre jährlichen formellen Leistungsbewertungen abzuschaffen und sich für flexiblere Prozesse zu entscheiden, die auf kontinuierliches und laufendes Feedback ausgerichtet sind. Dies ist notwendig, um dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin einen Hinweis darauf zu geben, wie sein/ihr Verhalten und seine/ihre Fähigkeiten mit den Unternehmensanforderungen übereinstimmen.

Unabhängig davon, ob Sie sich entscheiden, Ihre jährlichen Leistungsbewertungen aufzugeben oder sie beizubehalten, eine nachhaltige Leistungssteigerung erfordert effektive Leistungsgespräche. Wie kann ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin sein/ihr Verhalten oder seine/ihre Fähigkeiten sinnvoll ändern, wenn er/sie nicht weiß, ob das, was er/sie tut, effektiv oder überhaupt notwendig ist?

5. Kulturwandel

Verhaltensänderungen fallen den Menschen schwer, und oft leben Führungskräfte genau das Verhalten, das sie von ihren Mitarbeiter:innen sehen wollen, selbst nicht vor. Manchmal ist dies einer ihrer Schwachpunkte, der ihnen nicht bewusst ist, oder das entsprechende Verhalten wurde von anderen Menschen einfach nicht wahrgenommen.

Bei einer Veränderung im Unternehmen ist es entscheidend, dass diejenigen, die davon betroffen sein könnten, ihre Erkenntnisse über den Fortschritt sowie Verbesserungsvorschläge einbringen können. Ein 360°-Fragebogen kann dabei helfen, schnell die Perspektive der Mitarbeiter:innen (und vielleicht auch der externen Stakeholder) zu ermitteln, um zu verstehen, wo Verbesserungen notwendig sind oder in welchen Bereichen mehr Aufmerksamkeit investiert werden muss. Die Berichterstattung über das geschlechtsspezifische Lohngefälle ist beispielsweise ein großes Problem für Unternehmen, einerseits aus der Branding-Perspektive, aber auch weil bekannt ist, dass Vielfalt nicht nur moralisch wünschenswert ist, sondern auch mit höherer Leistung korreliert⁴. Das Aufzeigen von Verhaltensweisen, die zur Steigerung der Vielfalt beitragen sollen, ist ein solcher Bereich, in dem gezielte „360°-Puls-Check-Fragebögen“ von Nutzen sein können.

70 % der
Change-Projekte scheitern.⁵

³ [https://www.strategy-business.com/article/00275?Kill your performance ratings' Rock, Davis and Jones, August 2014.](https://www.strategy-business.com/article/00275?Kill%20your%20performance%20ratings%20Rock,%20Davis%20and%20Jones,%20August%202014)

⁴ <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/still-looking-for-room-at-the-top-ten-years-of-research-on-women-in-the-workplace>

⁵ <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2017/07/25/1-reason-why-most-change-management-efforts-fail/?sh=6a21b800546b>

In den letzten 4 - 5 Jahren haben immer mehr Unternehmen ihre jährlichen und halbjährlichen Leistungsbeurteilungen aufgegeben und stattdessen ihre Manager ermutigt, sinnvolle, kontinuierliche Feedback-Gespräche mit ihren Mitarbeiter:innen zum Thema Entwicklung zu führen⁶. 360°-Fragebögen lassen sich leicht in diese kontinuierlichen Feedback-Prozesse einbinden.

Ein einfach zu nutzender, schnell auszufüllender 360°-Fragebogen wäre eine hilfreiche Möglichkeit für Manager, nützliche Hinweise zu sammeln, die sie im Rahmen ihrer laufenden Feedback-Gespräche weitergeben können. Begleitet werden könnte dies von einer Schulung darüber, wie man effektive Feedback-Gespräche führt und warum sie für eine Führungskraft eine notwendige zeitliche Investition sind.

Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass überall dort, wo kontinuierliches und regelmäßiges Feedback für den Erfolg eines Prozesses entscheidend ist, 360°-Fragebögen ein äußerst nützliches Tool sein können, um eine Reihe von Situationen zu unterstützen. 360°-Fragebögen können einen Mehrwert für Prozesse wie Coaching und Development-Center bis hin zur Unterstützung der Umsetzung von Veränderungen in Unternehmen bieten.

Für Einzelpersonen, Teams und Unternehmen kann es von unschätzbarem Wert sein, Input und Erkenntnisse aus mehreren Quellen zu gewinnen, um Entwicklungsbereiche zu ermitteln und Stärken hervorzuheben und zu festigen. Flexible 360°-Tools können dem wachsenden Bedarf an regelmäßigem, kontinuierlichem Feedback gerecht werden, indem sie die Entwicklung und Bereitstellung von schnellen, fokussierten und einfach auszufüllenden Fragebögen ermöglichen, die aufschlussreiches Feedback liefern können, das auf die spezifischen Ziele vieler Unternehmensprozesse abgestimmt ist.



