

Wenn Kunden Top-Manager bewerten

360-GRAD-FEEDBACK. Leistungsbewertungen gehören in den meisten Unternehmen zum Standard in der Personalarbeit. Dennoch unterzieht sich nur selten auch das Top-Management einer solchen Bewertung und häufig wird der Kunde mit seiner wichtigen Perspektive gar nicht einbezogen. Die Unternehmensberatung Capgemini hat diese beiden Aspekte nun in einem neuen Performance-Management-Prozess bedacht.

Was unterscheidet Hochleistungsorganisationen von anderen Unternehmen? Sie haben unter anderem eine höhere Anziehungskraft auf Talente und beherrschen es, sie individuell weiterzubilden. Grundlage dafür ist ein funktionierendes Performance-Management. Diese Erkenntnis setzt sich in den Unternehmen mehr und mehr durch, sodass Leistungsbewertungen bereits vielerorts zum Standardkanon des Personalmanagements gehören.

Als gebräuchlichste Methode hat sich dabei das 360-Grad-Feedback etabliert. Es ist sowohl ein Leistungsbeurteilungs-

auch ein persönliches Entwicklungsinstrument, bei dem die Perspektiven aller beteiligten Stakeholder wie Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten und Kollegen zur Beurteilung des arbeitsbezogenen Verhaltens einer Führungskraft integriert werden. Eingesetzt werden dabei meistens Fragebögen oder standardisierte Interviews. Als Ausgangsbasis für die Beurteilung dienen häufig unternehmensspezifisch entwickelte Kompetenzmodelle, die den fünf folgenden Kompetenzkategorien zugeordnet werden können: Persönlichkeits-, Führungs-, Fach-,

Sozial- und Methodenkompetenz. Aus den Ergebnissen und dem Vergleich der Selbst- und Fremdeinschätzung werden im Anschluss Stärken und Entwicklungsfelder herausgearbeitet und konkrete Interventionsmöglichkeiten für den Feedback-Nehmer abgeleitet.

Die Beliebtheit von 360-Grad-Feedbacks ist dabei einerseits zurückzuführen auf den multidimensionalen Charakter vieler Jobanforderungen und andererseits auf die Informationsdichte durch den Einbezug unterschiedlicher Perspektiven. Zudem zeigt sich neben zahlreichen er-

folgreichen Praxisfallbeispielen auch empirisch, dass 360-Grad-Feedback die Leistung der Feedback-Nehmer verbessert.

Erfolgsfaktoren für das 360-Grad-Feedback

Teilweise kann diese Art des Feedback-Gebens aber auch zu einer schlechteren Leistung führen. Kritische Stimmen wie zum Beispiel Psychologe Oswald Neuberger bezeichnen 360-Grad-Feedbacks gar als „Lauschangriff“ oder „universalisierten Voyeurismus“. Und in der Tat lässt sich leicht verstehen, dass diese Methode den Feedback-Nehmern unangenehm sein kann. Beurteilungsprozesse sind häufig mit Ängsten und Widerständen verknüpft.

Wichtig ist deshalb, dass Rahmenbedingungen und Ziele frühzeitig transparent sind und das Senior Management sowohl bei der Konzeption als auch bei der Bewertung selbst miteinbezogen wird. Es geht darum, eine vertrauensvolle Basis zu schaffen und Fehler oder Entwicklungsbedarfe als wichtigen Ausgangspunkt für Lernprozesse wahrzunehmen. Eine sogenannte „positive Fehlerkultur“ beinhaltet auch, dass Fehler nicht automatisch sanktioniert werden. Die Etablierung von 360-Grad-Feedbacks sollte daher immer

in einen gesamtorganisationalen Change-Prozess eingebettet sein.

Ein weiterer wichtiger Faktor für ein erfolgreiches 360-Grad-Feedback ist die Anonymität. Sie ist wesentliches Kernmerkmal für die Akzeptanz des Verfahrens durch den Feedback-Nehmer und die Ehrlichkeit der Feedback-Geber. Dabei gilt die Regel: Je standardisierter und normierter der Feedback-Prozess gestaltet wird, desto eher werden die Informationen vom Feedback-Nehmer verstanden und akzeptiert.

Gleichzeitig gibt es sehr unterschiedliche Effekte bezüglich der Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung. Insgesamt sind Feedback-Nehmer, bei denen die eigene Einschätzung und die Bewertung ihrer Feedback-Geber vergleichsweise ähnlich sind, sozusagen die „besseren“ Mitarbeiter. Sie sind selbstreflektierter und daher empathischer und offener für die Reaktionen anderer. Langfristig betrachtet führt 360-Grad-Feedback nicht nur zu einer Verbesserung der Arbeitsleistung, sondern auch zu einer höheren Übereinstimmung zwischen Fremd- und Selbsteinschätzung. Das 360-Grad-Feedback trägt also auch dazu bei, die Selbstreflexion zu steigern.

Wichtig ist weiterhin, dass die Rückmeldung sowohl die Entwicklungsfelder als

auch die Stärken herausstellt und sich auf konkrete Verhaltensweisen bezieht. Auf diese Weise werden Entwicklungspotenziale betont, konkrete Handlungsfelder aufgezeigt und Ansatzpunkte beispielsweise in Form von passgenauen Trainings oder anderen Entwicklungsmaßnahmen ermittelt. Als sinnvoll hat sich außerdem erwiesen, den nachfolgenden Prozess durch Coachings zu begleiten, um eine nachhaltige Umsetzung zu gewährleisten. Gleichzeitig sind die Unterstützung durch Vorgesetzte und die Organisation essenziell für die Bereitschaft zur Veränderung und die tatsächliche Kompetenzentwicklung der Feedback-Nehmer.

Feedback-Prozess bisher nicht voll umfänglich im Einsatz

Obwohl 360-Grad-Feedback insbesondere im angloamerikanischen Raum bereits zum Standardkanon des Talentmanagements gehört, ist ein echter Rundumblick noch immer selten anzutreffen. In einer Studie von Wayne F. Cascio aus dem Jahr 2006 (veröffentlicht im „Handbook of Research in International Human Resources Management“) zeigte sich, dass circa 90 Prozent von knapp 270 größtenteils multinationalen Unternehmen Performance-Management einsetzen, jedoch mit un- →

Exemplarische Fragen aus dem Interview

Leitfaden. Im Interview konnten Vorgesetzte, Mitarbeiter und Kunden die Top-Manager bewerten. Die Beantwortung erfolgte auf einer Skala von 1 („stimme voll zu“) bis 5 („stimme gar nicht zu“).

- Termine und Deadlines werden in qualitativ guter Arbeit grundsätzlich eingehalten.
- Die Consulting Expertise der Capgemini-Mitarbeiter entspricht meiner Erwartung.
- Ich habe den Eindruck, dass das Capgemini-Team gutes Teamwork leistet.
- Neuen Ideen, Anforderungen und Wünschen steht das Team offen gegenüber.
- Herr/Frau ... erscheint mir motiviert und hat die Augen offen.
- Ich schätze Herrn/Frau ... sehr und uns verbindet ein kollegiales Verhältnis.

- Herr/Frau ... beeindruckt mich durch sein Wissen und seine Erfahrung.
- Ich habe den Eindruck, dass Herrn/Frau ... Entwicklungspotenziale in unserem Unternehmen auffallen.
- Herr/Frau ... behandelt seine/ihre Mitarbeiter gleich und mit Respekt und pflegt dabei einen freundlichen Umgangston.
- Herr/Frau ... kennt unser Unternehmen wie seine eigene Westentasche.
- Auch nach einem Konflikt verbindet Herrn/Frau ... und mich ein gutes Verhältnis.

Offene Fragen

- Was schätzen Sie an Herrn/Frau ...?
- Welchen Tipp würden Sie Herrn/Frau ... geben?
- Welchen Tipp würden Sie dem Unternehmen Capgemini geben?
- Wie beurteilen Sie diese Befragung?

→ unterschiedlichem Erfolg. Insbesondere aufseiten der Mitarbeiter und Führungskräfte wird häufig nicht der Mehrwert, sondern vielmehr der Aufwand an Zeit und Ressourcen wahrgenommen. Gleichzeitig unterzieht sich nur selten auch das Top-Management dem Bewertungsprozess und die wichtige Perspektive des Kunden wird oft vernachlässigt. Dabei liefert dieser nicht nur wertvolles Feedback für individuelles und organisationales Lernen, sondern erhöht auch die Kundenbindung. Erklärungen dafür liegen auf der Hand: Der explizite Einbezug einer Außenperspektive kann insbesondere bei den Feedback-Nehmern zu ausgeprägten Widerständen führen. Bei einer direkten verhaltensbezogenen und personalisierten Rückmeldung lassen sich negative Aspekte deutlich schlechter von sich weisen als zum Beispiel bei allgemein gefassten Kundenbefragungen. Gleichzeitig bietet dieses direkte Kunden-Feedback aber sowohl für organisationale als auch für individuelle Lernprozesse möglicherweise die fruchtbarsten Hinweise.

Pilotprojekt bei Capgemini für das Top-Management

Capgemini hat sich den hier beschriebenen Herausforderungen gestellt und im Rahmen eines Pilotprojekts sowohl das Top-Management als auch deren Kunden in einen 360-Grad-Feedback-Prozess eingebunden. Bereits seit den 90er-Jahren führte das Unternehmen mit erheblichem Aufwand die Leistungsbewertung seiner Mitarbeiter durch. Einerseits um ein realistisches Leistungsprofil für die entsprechende Incentivierung zu

erhalten und andererseits um eine passgenaue Karriereentwicklung sicherzustellen. Dabei wurden im Rahmen eines Feedbackprozesses oft unterschiedlichste Perspektiven von Kollegen eingeholt und externe Personalberatungen in den Prozess eingebunden. Im Frühjahr 2012 entschied das Management von Capgemini Deutschland, die Top-Führungskräfte nicht nur intern bewerten zu lassen, sondern Kunden intensiv in den Bewertungsprozess einzubeziehen. Als Dienstleistungsunternehmen lag dies nahe.

Anfangs bestanden Vorbehalte bei den alten Hasen

Anstoß für die konkrete Umsetzung des 360-Grad-Feedbacks bildete die Einführung eines globalen Kompetenzmodells, an das der Prozess strategisch gekoppelt wurde. Als Entscheidungsträger war dabei das gesamte Management von Capgemini Deutschland beteiligt. Um von Anfang an den Prozess für alle transparent zu gestalten und so das nötige Vertrauen aufzubauen, wurden die Feedback-Nehmer sowohl von der Personalabteilung als auch dem Management in Gruppengesprächen informiert.

Im Frühjahr 2012 wurde der jährliche Leistungsbewertungsprozess der Führungskräfte erstmalig an das Feedback des Kunden gekoppelt. In einem Piloten wurden sieben Account Manager aus dem Top-Management betrachtet, die gemeinsam einen maßgeblichen Teil des Umsatzvolumens von Capgemini Deutschland erwirtschaften.

Der Einbezug des Kunden stieß zunächst nicht nur auf Verständnis bei den Feed-

backnehmern, die als alte Hasen bereits auf eine jahrzehntelange erfolgreiche Karriere zurückblicken: „Was soll der Kunde über meine Performance sagen können?“ oder „Wir haben andere Probleme, die wir anpacken sollten“ war unter anderem als Reaktion zu hören. Um solchen Vorbehalten und Widerständen Raum zu geben, wurden während des Prozesses regelmäßige Gespräche durchgeführt.

Die Identifizierung des richtigen Kunden pro Account Manager stellte die nächste Herausforderung dar: Nachvollziehbar war, dass ein Account Manager eher einen Kunden auswählt, der Gutes zu berichten weiß. Die Herausforderung lag darin, den Piloten nicht als Sanktionierung und Kontrollinstrument zu positionieren, sondern die eigentliche Intention herauszustellen: Die Fokussierung auf die wichtigsten Mitarbeiter. Um hier das Vertrauen zu demonstrieren, durften die Account Manager zusammen mit ihren Führungskräften die Kunden als Gesprächspartner benennen. Diese wurden dann anhand eines Interviewleitfadens, der mit dem zugrunde liegenden Kompetenzmodell verknüpft war, befragt.

Das eingeführte Kompetenzmodell dient der Orientierung

Das Kompetenzmodell von Capgemini umfasst Verhaltensweisen und Kompetenzen, die einerseits eine kulturvermittelnde Wirkung auf Mitarbeiter haben, andererseits jedoch rollenspezifisch Orientierung und Leistungsstandards vermitteln. Die Verknüpfung von Rollen mit ihrem messbaren Anforderungsprofil ist ein Credo, das der Entwicklung von Kom-

AUTOREN



Rabea Brietze ist Betriebswirtin und hat sich auf den Themenschwerpunkt „Learning and Development“ fokussiert. Seit 2009 ist sie bei Capgemini im Bereich Human Resources tätig.
rabea.brietze@capgemini.com



Hannah Rauterberg ist Diplom-Psychologin sowie ausgebildete Kommunikations- und Verhaltenstrainerin. Sie ist derzeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich Wirtschaftspsychologie an der SRH Hochschule Berlin tätig.
Hannah.rauterberg@srh-hochschule-berlin.de



Frank Tennstedt ist Vice President, Country Board Secretary bei Capgemini Consulting. Der Diplom-Informatiker ist seit 2008 im Unternehmen tätig.
frank.tennstedt@capgemini.com

Von 360 auf 90 Grad

Praxis. Während Capgemini das Feedback-Verfahren um eine weitere Perspektive ergänzt hat, ist das Unternehmen Kabel Deutschland den umgekehrten Weg gegangen: Es hat das bestehende 360-Grad-Feedback auf ein 90-Grad-Führungs-Feedback eingeschränkt. Nachdem der Kabelnetzbetreiber den umfassenden Prozess mehrfach durchgeführt hatte, sank die Resonanz bei den Feedback-Gebern. Die Neukonzeption des gesamten Feedback-Prozesses sollte das Instrument reaktivieren und dabei den Aufwand so gering halten, dass auch künftig alle Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten bereit wären, ihr Urteil abzugeben. In der Folge ist ein Prozess entstanden, der einen starken Fokus auf die Nachfolgeschritte legt. Die Vorgesetzten werden zum Beispiel in einem eigenen Auswertungsgespräch einbezogen. Sie erarbeiten dabei gleichzeitig zusammen mit dem Feedback-Nehmer Maßnahmen in den identifizierten Entwicklungsfeldern. Mehr zu diesem Beispiel lesen Sie im Personalmagazin, Ausgabe 9/2013.

petenzmodellen zugrunde liegt. Um die Messung dieses Anforderungsprofils nun auf weitere Feedback-Geber zu erweitern, ließen sich die transparenten und dem Mitarbeiter offen kommunizierten Kompetenzanforderungen nutzen:

- **„Core Behaviors“:** Gemeinsame Verhaltensweisen aller Capgemini-Mitarbeiter weltweit
- **„Professional Competencies“:** Kompetenzen, die alle Mitarbeiter bei der Professionalisierung ihrer Tätigkeit Orientierung geben sollen
- **„Role Specific Competencies“:** Kompetenzen, die sich aus der Rolle des Mitarbeiters ableiten
- **„Leadership Profile“:** Kompetenzen, die von den Führungskräften erwartet werden

Somit war sichergestellt, dass sich der Kunde in seinem Feedback in Strukturen bewegte, die dem Feedback-Nehmer geläufig waren. Das Feedback wurde persönlich durch eine neutrale Person der Personalabteilung in 60- bis 90-minütigen Interviews eingeholt. Das Gespräch orientierte sich dabei zunächst für die reine Leistungsbeurteilung des Account Executive an einem skalierten Fragebogen. Um Rückschlüsse auf die allgemeine Situation

des Accounts ziehen zu können, bewegten sich Interviewer und Kunde später entlang offener Fragestellungen (siehe Kasten auf Seite 27).

Die Ergebnisse individuell an den Mitarbeiter zurückspiegeln

Die Ergebnisse der Selbst- und Fremdeinschätzung aller Feedbackgebergruppen wurden zusammengefasst und den Feedbacknehmern in Form einer individuellen Gesamtauswertung zurückgespiegelt.

Die Kundengespräche ermöglichten im Anschluss drei Perspektiven: das Feedback zur persönlichen Weiterentwicklung des Account Managers, das Feedback zur Situation im allgemeinen Account und die Identifikation neuer Handlungsbedarfe. Anschließend wurden den sieben Account Managern auf Basis ihrer Ergebnisse spezifisch abgeleitete Entwicklungsmöglichkeiten angeboten. Innerhalb der nachfolgenden sechs Monate durchliefen sie unter anderem Seminare und Trainings zu informeller Führung, zu Kommunikations- und Selbstwirkungstrainings und sie erhielten Schulungen zur Verbesserung der Work-Life-Balance. Das gesamte Account-Team nahm außer-

dem an Trainings in den Bereichen Social Media, Teamwork und Selbstorganisation teil.

Resümee: Vertrauen und Offenheit brauchen länger

In der Literatur zu Feedback-Prozessen wird explizit auf die Bedeutung eines systematischen und umfassenden Controllings hingewiesen, das jedoch in den seltensten Fällen durchgeführt wird. Die leistungsbezogenen Effekte des Prozesses bei Capgemini können natürlich erst langfristig bewertet werden. Befragungen der Beteiligten zeugen jedoch bereits von einem Teilerfolg.

Im Fortgang der Gespräche gaben Kunden mehr und mehr Feedback zu dem Prozess selbst: Als „mutig“ bezeichneten einige den neuen Ansatz, auch als „allumfassend“ und als eine „Wertschätzung der Mitarbeiter“. Die Intention des Prozesses war also beim Kunden angekommen.

Gleichzeitig zeigten sich bei den Account Managern als Feedback-Nehmer folgende Reaktionen: Positiv bewerteten sie die jeweilige individuelle Gesamtauswertung. Sie konnten ihr Hinweise auf die eigene Leistung und Entwicklungsbedarfe entnehmen. Nicht alle konnten daraus aber auch gute Hinweise zur Kundenbeziehung ableiten. Ebenso ist die Offenheit gegenüber dem Prozess noch nicht zu 100 Prozent gegeben. Obwohl der Sinn und Zweck des Prozesses den Teilnehmern klar geworden ist, gilt es also beim nächsten Durchlauf die Offenheit der Teilnehmer noch zu erhöhen.

Bereits „Best Practice“ für andere Standorte

Der Pilot sorgte an anderen Standorten bereits für Interesse und wurde nun in England, Frankreich, Belgien, USA und Schweden eingeführt. In Deutschland wird der Prozess dieses Jahr auf andere volumenstarke Accounts ausgeweitet. Die nächsten Aufgaben von Capgemini sind, das Vertrauen in den Prozess weiter zu fördern und Feedback fortlaufend als wichtige Ressource für individuelles und organisationales Lernen zu stärken.

**Hannah Rauterberg, Rabea Brietze,
Frank Tennstedt** ●