

Führungsqualität messen

Computergestütztes Verfahren zur Bewertung der Führungs- und Unternehmenskultur

C.-ANDREAS DALLUEGE

Moderne Managementmethoden wie zum Beispiel die Balanced Scorecard verwenden immer mehr Kennzahlensysteme zur Steuerung der Betriebsvorgänge, wobei dieser Trend durch neue, externe Anforderungen wie Basel II noch weiter verstärkt wird.

Die Erhebung und Berechnung reiner Finanz- und Produktionsdaten reicht jedoch schon lange 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 es erlauben, möglichst schnell in neu-

este Techniken zu investieren, bedeutet noch lange nicht, dass die Firma auch über das notwendige Wissen verfügt, um diese Investition Gewinn bringend einzusetzen.

Die Kennzahlen müssen deshalb um „weiche“ Faktoren ergänzt werden, also 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: großzählige Umfragen mit statistisch relevanten Losgrößen, den Ansatz der Conjoint Analysis und das 360°-Feedback-Verfahren.

Subjektive Informationen in Kennzahlenpool aufnehmen

Der erste Ansatz ist auswertungstechnisch am einfachsten, hat aber den Nachteil, eine wirklich große Datenmenge erheben zu müssen, was nicht immer so einfach möglich ist. Typische Anwendungsbeispiele hierfür sind Kundenumfragen im Bereich Hotel/Reise, bei der „jeder“ Gast einen Fragebogen erhält – aber wer füllt ihn auch aus? Meistens kommen nur dann Fragebögen zurück, wenn ein Mangel aufgeführt wird – es sind somit eher „Reklamationslisten“ als echte Querschnitterhebungen.

Dipl.-Kfm. C.-Andreas Dalluege ist Gründer und Geschäftsführer der IBK – Management Solutions GmbH mit Sitz in 65187 Wiesbaden sowie European Excellence Assessor und General Member der EFQM. Tel. (06 11) 5 32 56 00, Fax (06 11) 80 64 85, info@ibk-group.de

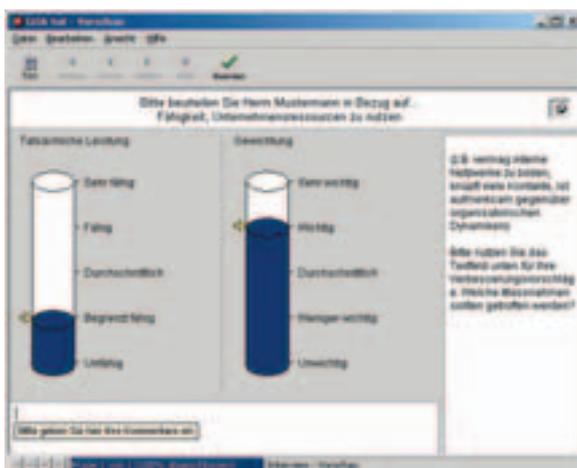
Der Ansatz der Conjoint Analysis stellt unterschiedliche Szenarien gegenüber, die dann immer paarweise bewertet werden. Dadurch lassen sich schon aus kleinen Losgrößen statistisch relevante Aussagen berechnen. Die Methodik beinhaltet aber einen inhärenten Nachteil, jedes Merkmal muss einzeln in jeder Ausprägung und jeder Kombination abgefragt werden, wodurch mit jeder abgefragten Position die Anzahl der Fragekarten gewaltig ansteigt, nämlich mit der Fakultät der Anzahl der Merkmalsausprägungen. Bei mehr als fünf bis sechs Merkmalen ist dieses Verfahren deshalb kaum mehr zu handhaben, weil die Befragten sich weigern werden, mehr als 100 sich kaum voneinander unterscheidende Fragekarten zu beantworten. Conjoint Analysis hat aber auch den großen Vorteil, bereits ab etwa 50 Probanden statistisch relevante Ergebnisse zu liefern. 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 die Sicht der betroffenen Stelle, die Sicht anderer gleichrangiger Stellen, die Sicht nachgelagerter abhängiger Stellen und die Sicht vorgelagerter, auftragsgebender 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

FAZIT

- ▶ Fach- und Führungskräfte holen sich geeignetes Feedback von Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kunden
- ▶ Alle Beteiligten werden ernst genommen, dies führt zu einer erhöhten Motivation
- ▶ Unternehmenskultur wird bewertet und gestärkt
- ▶ Entwicklungspotenziale werden sichtbar

Bild 1: GOA Satellit aus der Sicht des Befragten.



aus dem Unternehmen heraus eine systematische Rückmeldung über ihr Führungsverhalten.

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°-Feedbacks wie folgt zusammenfassen: An die Stelle der einseitigen Beurteilung des Mitarbeiters durch seinen Vorgesetzten tritt ein wechselseitiges Verfahren, das die unterschiedlichen Rollen und die 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.

Drei verschiedene Ansätze ergänzen „weiche“ Daten

Bis heute nutzen rund 90% 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.

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

Toolbox

GOA-Work Bench (GOA, das heißt 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 ISO 9000, QS 9000 oder VDA 6.x 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. GOA-Work Bench erlaubt es, Kosten und Aufwand für die Einführung und die laufenden Erhebungen der verschiedenen Managementansätze erheblich zu senken und diese somit einer breiteren Basis zugänglich zu machen. Die Software ist momentan in sieben Sprachen verfügbar und kostet – je nach Ausbau – zwischen 680 Euro und 6400 Euro (zzgl. MwSt.).

klarer, wenn man die Perspektive wechselt.

Das 360°-Feedback ist ein konsequentes Diagnostikinstrument 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.

Dabei sollte allerdings bedacht werden, dass das 360°-Feedback nur der Anstoß zur Erstellung eines Ent-



Kunststoff-Schutzelemente

zum Sichern, Schützen, Abdecken, Verschließen, Kennzeichnen und Abdichten

KAPSTO-Normprogramm

- mit über 3000 Ausführungen
- aus Lagervorrat lieferbar



Online-Produktsuche **NEU**

www.KAPSTO.com

Wir senden Ihnen gerne unseren umfangreichen Gesamtkatalog zu.



PÖPPELMANN

Pöppelmann GmbH & Co. KG
Postfach 11 60 - D-49378 Lohne
Tel. 0 44 42 / 9 82-91 00
Fax 0 44 42 / 9 82-91 50
kapsto@poeppelemann.com

Verfahrenstechnik



Bullack, Hans-Jürgen

Berechnung von Druckbehälter-Bauteilen

nach dem Regelwerk AD 2000
Kamprath-interaktiv, PC CD-ROM
 ISBN 3-8023-1931-1
79,80 €

Mit der systematischen Eingabe der Parameter entstehen prüffähige Datenblätter mit übersichtlicher Berechnungsstruktur. Jede Berechnung ermöglicht die unmittelbare Beurteilung der Ergebnisse, die Veränderung der Eingabewerte und damit eine optimale Variantenbetrachtung.

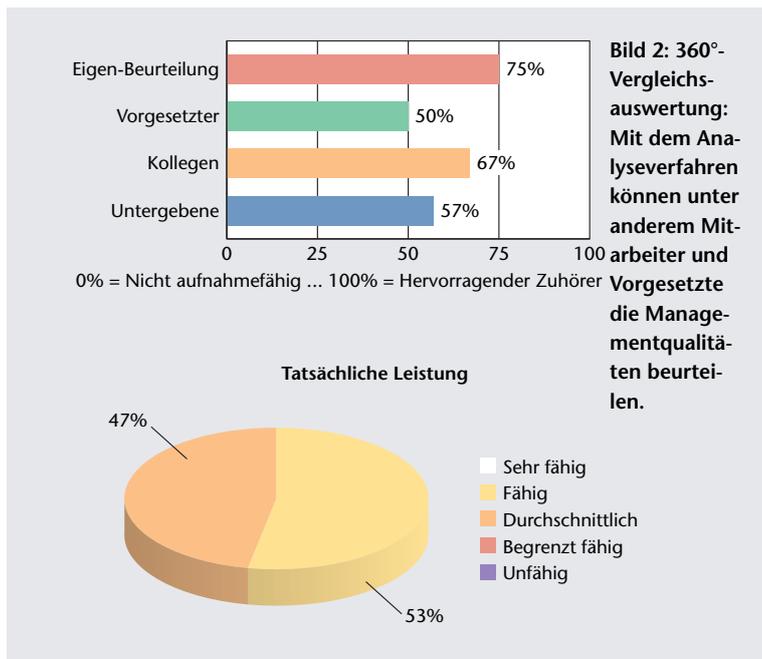
- Zylinderschalen, Rohre, Rohrbogen
- Konvergierender Kegelmantel
- Divergierender Kegelmantel
- Verbindung zweier Zylinderschalen durch eine Kegelschale
- Gewölbte Böden ohne Ausschnitt, mit Ausschnitt oder mit Stützen
- Blinddeckel ohne Ausschnitt, mit Ausschnitt oder mit Stützen
- Ebene Böden ohne Ausschnitt, mit Ausschnitt oder mit Stützen
- Wärmeaustauscher mit festem Rohrbündel ohne Kompensator
- Wärmeaustauscher mit festem Rohrbündel mit Kompensator
- Wärmeaustauscher mit Schwimmkopf
- Wärmeaustauscher mit U-Rohren
- Glatte Zylinderschale oder Rohr unter äußerem Überdruck
- Verstärkung glatter Zylinderschalen mit Rechteckprofil bei äußerem Überdruck
- Tragfähigkeitsnachweis für Behälter mit Umfangs-Heizkanal berechnet nach RKF
- Flanschpaarung mit Weichstoff- oder Metallweichstoffdichtung
- Flanschpaarung mit Metalldichtung
- Ausschnitte, Scheibenverstärkungen, Blockflansche in Zylinderschalen
- Rohrverstärkungen, Rohr- und scheibenförmige Verstärkungen in Zylinderschalen
- Ausschnitte und Rohrverstärkungen in Halbkugelböden und im Scheitel gewölbter Böden



Vogel Buchverlag, 97064 Würzburg
 Tel. (09 31) 4 18-24 19
 Fax (09 31) 4 18-26 60
<http://www.vogel-buchverlag.de>

43_1931_4c_1_3_h_03970_063_fz

WISSEN UNTERNEHMENSPOTENZIAL



Bilder: IBK

wicklungsplanes sein kann. Darüber hinaus handelt es sich bei der Analyse um eine Momentaufnahme, die regelmäßig wiederholt werden sollte, um den Fortschritt aufzuzeigen.

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-WorkBench1 angeboten wird:

- ▶ **Flexibilität:** Methodisch ist das Instrument flexibler einsetzbar als bei herkömmlichen Ansätzen.
- ▶ **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 koordinationsaufwand. Es bedarf keiner teuren Mitarbeiterschulungen, da die Software nach Microsoft-Standards arbeitet, die jedem Office-Anwender bekannt sind.
- ▶ **Funktionalität:** Benötigt werden keine technischen Vorkenntnisse zur

Installation oder gar spezielle Methodenkenntnisse, um eine Erhebung nach dem 360°-Feedback im Unternehmen durchzuführen.

▶ **Autonomie:** Bei der Erhebung ist man unabhängig von externen Beratern, weshalb Investitionen in deren Fachwissen für Interventionen bei komplexeren Problemstellungen in der Interpretation und Umsetzung der Ergebnisse aufgespart werden können.

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, dem Gedanken einer Mitverantwortung sowie Beteiligung eines jeden Mitarbeiters an der Firmenentwicklung Rechnung trägt; und auf diesem Wege die Firmenloyalität stärkt.



www.maschinenmarkt.de

- ▶ Testversion der Software
- ▶ Die CAnet-Idee