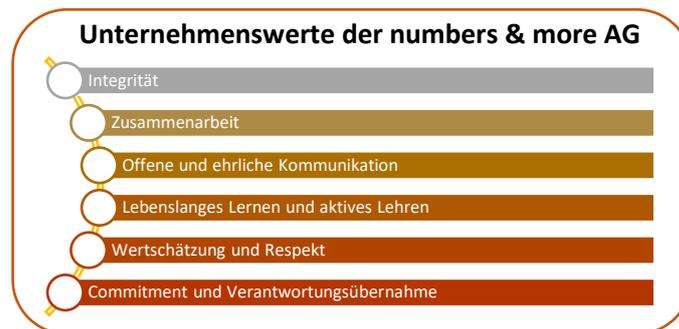


## Alles in Ordnung bei numbers & more – 306° im Blick?

Die „numbers & more AG“ (n&m) ist ein internationales Steuerberatungsunternehmen. In Deutschland arbeitet das Unternehmen mit 450 Mitarbeitern in sechs Niederlassungen. Wegen der wachsenden Probleme qualifizierten Nachwuchts zu finden und zu binden, erfährt die Mitarbeiterführung im Unternehmen zunehmende Aufmerksamkeit von der Konzernspitze. Wie in rund 80 Prozent aller großen Unternehmen in Deutschland gibt es bei n&m ein 360° Feedback als Instrument der Führungskräfteentwicklung.

Das 360° Feedback wurde 2008 mit Hilfe des externen Anbieters *checkXX* entwickelt und wird seitdem jährlich durchgeführt. Explizites Ziel ist es, das individuelle Führungsverhalten zu erfassen und zu verbessern. Zudem soll festgestellt werden, wie die Führungskräfte die Unternehmenswerte von n&m umsetzen.



Das 360° Feedback läuft folgendermaßen ab:

Anfang Mai des Jahres werden die Führungskräfte per E-Mail zur Teilnahme aufgefordert und über den Ablauf informiert. Jede Führungskraft entscheidet, ob sie teilnehmen möchte. Dazu wählt sie gemeinsam mit ihrem Vorgesetzten die Mitarbeiter aus, bei denen sie Feedback anfragt.

Anschließend werden alle angefragten Mitarbeiter von *checkXX* per E-Mail aufgefordert, ihre Beurteilungen innerhalb von 20 Tagen abzugeben. In der E-Mail wird das Verfahren erklärt und Verhaltensregeln erläutert. Aufgrund der wechselnden Projekte, in denen die Mitarbeiter tätig sind, kann es sein, dass der einzelne Mitarbeiter aufgefordert wird, jede Führungskraft seines Bereichs zu beurteilen. Zeitgleich mit der Bewertung durch die Mitarbeiter geben die Führungskräfte ihre Selbsteinschätzung ab.

Durchgeführt wird die Evaluation (Selbst- und Fremdeinschätzung) im Internet. Der Online-Fragebogen (s. „Die Fragen im 360° Feedback“) wird von *checkXX* zur Verfügung gestellt. So wird zudem die Anonymität der Daten und ihrer Auswertung gewährleistet. Das Ausfüllen eines Fragebogens dauert circa 15 Minuten.

Vor dem ersten Wochenende im Juni erhalten die evaluierten Führungskräfte einen schriftlichen, detaillierten Bericht (s. „Der Bericht über das 360° Feedback“). Voraussetzung ist, dass mindestens drei Mitarbeiter den Fragebogen für sie ausgefüllt haben. Kurz darauf erhalten ihre Vorgesetzten ebenfalls den Bericht. Im Anschluss können die Führungskräfte einen Coach in Anspruch nehmen. Neben dem 360° Feedback wird jährlich und zeitgleich eine klassische kriterienorientierte Personalbeurteilung durch den jeweiligen Vorgesetzten vorgenommen. Die Teilnahme am 360° Feedback ist freiwillig. Die Ergebnisse fließen nicht in die Personalbeurteilung ein und haben somit keinen Einfluss auf Gehalts- und Karriereentscheidungen.

Seit 2008 zeigen sich folgende Tendenzen:

- Die Kollegen und Kunden wurden im ersten Jahr ebenfalls um Feedback gebeten. Die Rücklaufquote war so gering, dass darauf seither verzichtet wird.
- Seit 2010 ist die Anzahl der Feedback-Berichte leicht gesunken (von 85% auf 78%). Dabei wurden 6% mehr Feedbacks von Mitarbeitern angefragt.
- Die Zahl der insgesamt abgegebenen Beurteilungen sank im gleichen Zeitraum um 5%. Dabei muss beachtet werden, dass ein Mitarbeiter zum Teil bis zu 20 Anfragen von verschiedenen Führungskräften hatte.
- Tatsächlich sank die Zahl der Führungskräfte, die ein Mitarbeiter durchschnittlich beurteilte von 2,8 auf 1,9. Eine Führungskraft bekam 2011 im Schnitt zehn Beurteilungen.
- Von den Führungskräften, die einen Bericht erhielten fragten jährlich im Schnitt 4 % ein Coaching an.
- Seit 2009 ist das durchschnittliche Befragungsergebnis über alle Mitarbeiter und Fragen von 3,76 auf 3,81 gestiegen.

#### **Die Fragen im 360° Feedback:**

1. Erfüllt Ihre Führungskraft ihre Aufgaben objektiv und unabhängig?
2. Zeigt das Verhalten Ihrer Führungskraft klare und professionelle Standards?
3. Zeigt Ihre Führungskraft gegenüber Kunden und potenziellen Kunden tiefgehendes Verständnis vom Geschäft?
4. Kommuniziert Ihre Führungskraft klar, offen und ehrlich?
5. Sieht Ihre Führungskraft das Weitergeben von Wissen und die Mitarbeiterförderung als wichtig an?
6. Handelt Ihre Führungskraft wie ein Vorbild und ermutigt andere zu Integrität und dem Einhalten von Werten?
7. Respektiert Ihre Führungskraft die Meinung anderer und nimmt Ideen und Vorschläge auf?
8. Zeigt Ihre Führungskraft die Fähigkeit, schnelle und wohlüberlegte Entscheidungen zu treffen?
9. Erkennt Ihre Führungskraft Ihre Anstrengungen und die Anstrengungen und Leistungen anderer an?
10. Fördert Ihre Führungskraft eine Atmosphäre, in der die Teammitglieder Ihre Anliegen diskutieren können?
11. Macht Ihre Führungskraft ihre Leistungserwartungen klar und kommuniziert diese?
12. Zeigt Ihre Führungskraft Kompetenz in ihrem Fachgebiet?
13. Fördert Ihre Führungskraft Teambildung und Zusammenarbeit?
14. Ermutigt Ihre Führungskraft Sie, neue Ansätze bei der Arbeit zu finden und auszuprobieren?
15. Respektiert Ihre Führungskraft die individuellen Bedürfnisse von Mitarbeitern?
16. Hilft Ihnen Ihre Führungskraft Ihre Leistung zu steigern?
17. Behandelt Ihre Führungskraft jeden unabhängig von seiner Position und Kultur mit Respekt?
18. Fördert Ihre Führungskraft ein Miteinander, das es ermöglicht, die Arbeit mit Verpflichtungen und Interessen des Privatlebens zu vereinbaren?
19. Gibt Ihre Führungskraft Ihnen das ganze Jahr hindurch konstruktives Feedback?
20. Informiert Ihre Führungskraft Sie klar über Unternehmensziele und über die Unternehmensausrichtung?
21. Zeigt Ihre Führungskraft Integrität und Orientierung an den Unternehmenswerten?
22. Akzeptiert Ihre Führungskraft die Verantwortung an positiven wie negativen Ergebnissen?
23. Motiviert Ihre Führungskraft Sie und Ihre Kollegen, am Erfolg von n&m mitzuarbeiten?

Diese Fragen können jeweils auf einer Skala von 1 bis 4 bewertet werden (4 = fast immer, 3 = oft, 2 = manchmal, 1 = selten). Alternativ kann angegeben werden, dass das Verhalten in diesem Bereich nicht beobachtet werden konnte.

Am Ende des Fragebogens werden drei offene Fragen gestellt:

- Was sollte Ihre Führungskraft tun, um ihre Stärken auszubauen und zu erhalten?
- Womit sollte Ihre Führungskraft aufhören, um besser zu werden?
- Womit sollte Ihre Führungskraft anfangen, um besser zu werden?

Der Bericht ist folgendermaßen aufgebaut:

Teil I: Die Ergebnisse der geschlossenen Fragen.

Teil II: Die Ergebnisse bezogen auf die Unternehmenswerte. Jede geschlossene Frage ist einem der zentralen Unternehmenswerte zugeordnet. Hier werden die Ergebnisse entsprechend zusammengefasst.

In Teil I und II werden jeweils die Selbsteinschätzung, die Einschätzung der geführten Mitarbeiter und die Durchschnittswerte aller teilnehmenden Führungskräfte von n&m dargestellt.

Teil III: Die fünf Fragen, in denen die Führungskraft am besten und am schlechtesten abgeschnitten hat.

Teil IV: Die Antworten auf die offenen Fragen. Diese werden im exakten Wortlaut wiedergegeben.

Nachdem sich Joost Kuhlmann die Fakten und Entwicklungen des Verfahrens noch einmal angesehen hatte, bekam er ein ungutes Gefühl in der Magengegend. Gerade in der letzten Woche hatte er schon geschluckt, als er die diesjährige Rechnung von checkXX abgezeichnet hatte. Im Jahr 2008 hatte das 360° Feedback zu den ersten Projekten gehört, die er als neuer Leiter Personalentwicklung bei n&m durchgezogen hatte. Es war die Vision des damaligen Geschäftsführers, Peter Frey, gewesen, der dann kurze Zeit nach der Implementierung zur Konkurrenz gewechselt war. Am kommenden Mittwoch sollte er nun der Geschäftsführung und der Personalleiterin Eva Sturmreiter die Ergebnisse des diesjährigen Durchlaufs vorstellen. Er griff zum Telefon und wählte Evas Nummer. „Ja, Joost, gibt es was Dringendes?“, meldete sie sich. „Ich wollte eigentlich heute mal pünktlich gehen.“ „Tja, ich würde gern kurz mit dir über unser 360° Feedback sprechen, damit ich den Termin mit der Geschäftsführung nächste Woche vorbereiten kann“, antwortete Joost. „Okay“, sagte Eva gedehnt, „das war doch damals bei der Einführung dein Steckenpferd. Was ist denn los?“

Zwanzig Minuten später bereitete sich Joost auf ein arbeitsreiches Wochenende vor.

Im Laufe des Gesprächs hatte Eva zugegeben, dass ihr auch schon einige Dinge aufgefallen waren, die sie nachdenklich gestimmt hatten. So sei das Ergebnis des Kollegen Friedhelm Stuhler in diesem Jahr exzellent ausgefallen. Gleichzeitig zeichnete sich sein Bereich durch eine überdurchschnittliche Fluktuation aus und die Vakanzen waren schwer zu besetzen, da es nur selten intern Bewerbungen darauf gab. Am Ende des Telefonats hatten Eva und Joost vereinbart, dass sie die Geschäftsführung am Mittwoch von Veränderungen überzeugen wollten. „Lass' uns am Dienstag m unserem Jour fixe unbedingt mögliche Fragen und Einwände der Geschäftsführer diskutieren!“, hatte Eva noch gemeint und dann das Telefonat beendet.

„Nun wird es aber Zeit“ - Joost hatte sich zum Squash-Spielen verabredet - „abreagieren beim Betriebssport“, dachte er, „aber nachher in der Sauna gab es auch immer gute Gespräche. Manchmal rund um die Firma und über alle Hierarchieebenen.“ Er freute sich auf einen netten Abend.