

# AGILE BASED COMPETENCY MANAGEMENT

ABC Management

Ergebnis 1 / Aktivität 4

Artikel: Kommunikationsstrategie zur Einführung von 360-Grad Feedback

Autor des Artikels

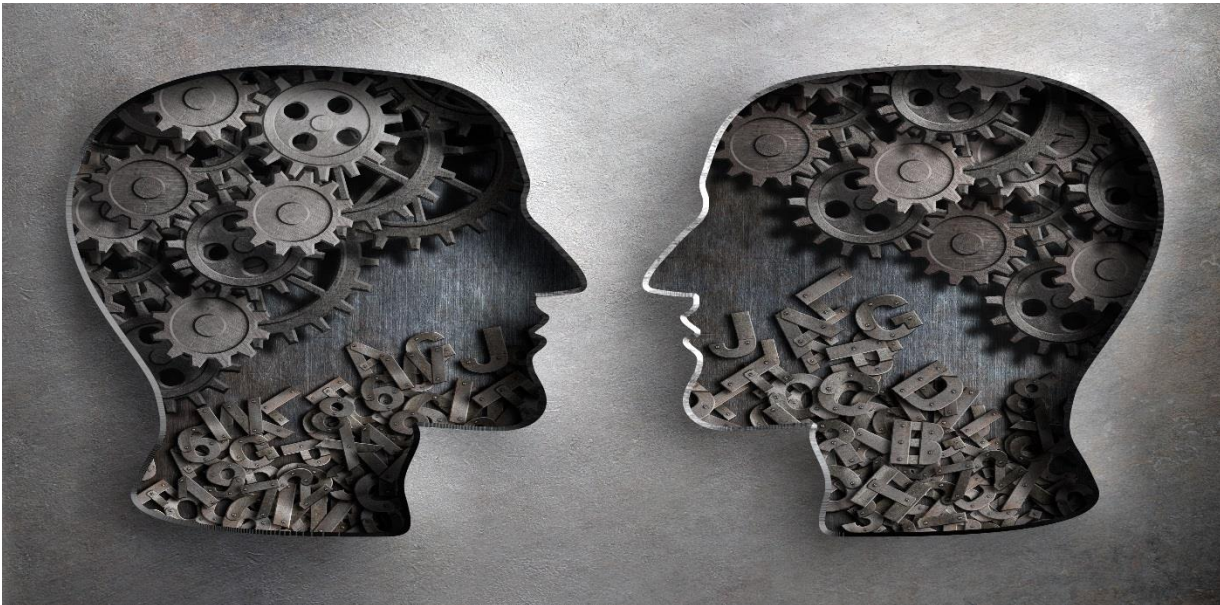
Brigitte Zörweg

MERIG – Österreich

Datum der Berichtslegung

Oktober 2015

Projektpartner



## Kurzfassung

Dieser Artikel befasst sich mit einer geeigneten Kommunikationsstrategie, die die Einführung der 360-Grad Feedbackmethode begleiten soll. Zuerst wird der Begriff 360-Grad Feedback erklärt. Dann wird analysiert, wie man am besten mit den Feedbacknehmern und den Feedbackgebern kommunizieren kann. Wie die Wichtigkeit der Aktion sowie Anonymität und Vertraulichkeit am besten vermittelt werden können, wird in der Folge diskutiert. Die hier gegebenen Informationen sind hilfreich für die Entwicklung der CAWC-Methode.

### 1. Was versteht man unter 360-Grad Feedback?

360-Grad Feedback ist eine Methode, die dabei helfen soll, die Kompetenzen und Leistungen einzelner Mitarbeiter besser einschätzen zu können. Sie sollen von unterschiedlichen Blickwinkeln aus betrachtet werden. Die Bewertung wird von verschiedenen Personen wie Managern, Untergebenen, Kollegen und Kunden durchgeführt.

### 2. Kommunikation mit den Feedbacknehmern

Es ist wichtig, die Mitarbeiter, die bewertet werden, darüber zu informieren, warum sie bewertet werden. Dies soll Skepsis und Misstrauen vorbeugen, damit sie sich nicht gar weigern, am Feedbackprozess teilzunehmen. Die Mitarbeiter sollten darüber informiert werden, dass sie aufgrund der Ergebnisse nicht gekündigt, zurückgestuft oder bestraft werden. Je besser sie im Voraus informiert werden, desto eher werden sie gewillt sein mitzumachen.

Folgende Fragen sollten angesprochen werden:

- Was ist Sinn und Zweck des Feedbackprozesses?

- Wer wird die Ergebnisse zu Gesicht bekommen?
- Wird der Chef die Ergebnisse sehen?
- Wird die Personalabteilung die Ergebnisse sehen?
- Wie und wann werden sie von den Ergebnissen verständigt?
- Ist die Teilnahme zwingend?
- Wie werden die Feedbackgebenden ausgewählt?
- Werden die Feedbackgebenden von den Mitarbeitern oder durch die Personalabteilung ausgewählt?

### **3. Kommunikation mit den Feedbackgebern**

Die Teilnehmer werden gebeten, sich kurz Zeit für das Feedbackgeben zu nehmen. Einige von ihnen werden wahrscheinlich mehrere Mitarbeiter bewerten. Den Feedbackgebern ist zu erklären, wie ihre Antworten verwendet werden, wer sie sehen wird und warum sie darum gebeten werden, Feedback zu geben.

Weiters ist es wichtig, die Feedbackgeber zu konstruktivem Feedback anzuleiten, durch das den Mitarbeitern nähergebracht werden soll, ob ihre Leistungen den gewünschten Effekt haben. Konstruktives Feedback kann positiv oder negativ sein. Es ist immer gut, mit positivem Feedback zu beginnen und die Beiträge der Mitarbeiter und die geleistete Arbeit zu loben. Das Feedback soll den Mitarbeiter auch darauf hinweisen, dass es bestimmte Bereiche gibt, in denen Entwicklungsbedarf besteht. Je spezifischer das Feedback ist, desto eher wird es der Mitarbeiter verstehen und dazu in der Lage sein, in Zukunft die gewünschte Leistung zu erbringen. Gutes Feedback hält sich an die Fakten, ist direkt und vermeidet Verallgemeinerungen.

### **4. Kommunikation der Wichtigkeit der Aktion**

Die Methode wird größeren Erfolg haben, wenn sie von der Geschäftsführung tatkräftig unterstützt wird.

Dies kann auf folgende Weise geschehen:

- Durch eine Emailaussendung des Geschäftsführers oder des Abteilungsleiters, um die Mitarbeiter wissen zu lassen, dass das 360-Grad Feedbackprogramm von den höchsten Ebenen unterstützt wird.
- Persönliche Teilnahme der Führungskräfte am 360-Grad Feedback, um beispielgebend für die anderen Mitarbeitern aufzutreten.
- Eröffnung der Informationsveranstaltung zum 360-Grad Feedback durch den Geschäftsführer oder einen leitenden Manager.

- Übernahme der Schirmherrschaft über das Programm durch einen leitenden Manager, er sollte auch im Steuerungskomitee sitzen.



## **5. Kommunikation von Autonomie und Vertraulichkeit**

Wenn sich die Mitarbeiter nicht wohl dabei fühlen, Feedback zu geben, sind sie wahrscheinlich nicht gerade freimütig mit ihren Rückmeldungen. Ähnlich verhält es sich mit den Mitarbeitern, die Feedback erhalten. Sie mögen dann weniger offen für das erhaltene Feedback sein oder sich gar weigern, an der Aktion teilzunehmen.

Um also bestmögliches Feedback geben und erhalten zu können, ist es wichtig, alle Beteiligten von der Anonymität und der Vertraulichkeit des 360-Grad Feedbacks zu überzeugen. Es ist daher empfehlenswert, den Feedbackprozess von einer neutralen dritten Partei durchführen zu lassen. Die Mitarbeiter geben eher ehrliches Feedback, wenn es an eine dritte Partei erfolgt bzw. lassen sich die Ergebnisse lieber von Außenstehenden übermitteln.

## **6. Abschließende Bemerkungen**

Da die innerhalb des „Agile Based Competency Management“-Projektes zu entwickelnde Kompetenzmanagementmethode auch eine 360-Grad Bewertung umfassen soll, gibt dieser Artikel wertvolle Tipps, wie man die Einführung von 360-Grad Feedback in einem Unternehmen bestmöglich durch eine geeignete Kommunikationsstrategie begleiten kann.