Selbstbild versus Fremdbild

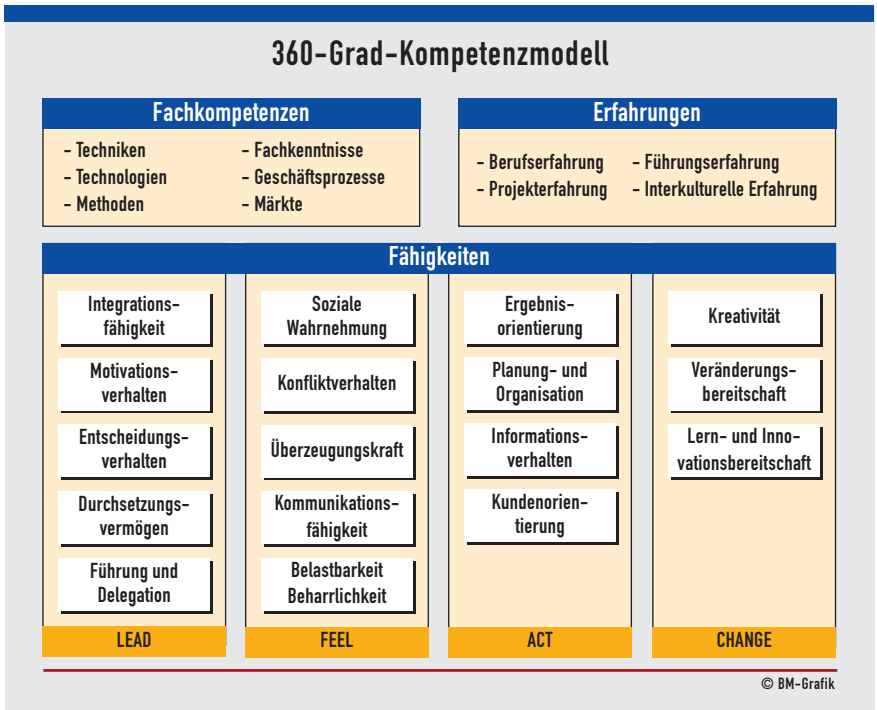
Ein individuell aufgebautes und erfolgreiches Instrument zur Entwicklung von Führungskompetenzen ist das hier vorgestellte 360-Grad-Feedback.

MARC EMDE

Wer einmal die Position des Top-Managers erreicht hat, erhält nur noch selten objektives Feedback. Selbstbild und Selbstwert werden durch den hohen Status gestärkt, Rückmeldungen zum eigenen Verhalten sind häufig geschönt. Kolleginnen und Kollegen der gleichen Hierarchiestufe sind mit Feedback vorsichtig. Das gilt erst recht für Personen, die sich von der Macht des Managers abhängig fühlen. Allzu oft erliegen Manager daher der Versuchung, ein Selbstbild zu entwickeln, das nicht mehr der Realität entspricht.

Viele Führungskräfte sind sich dieser Problematik sehr wohl bewusst, wissen aber nicht, wie sie eine ungeschönte, realitätsnahe und konstruktive Rückmeldung erhalten könnten. Sie möchten wissen, wie die Menschen sie erleben, mit denen sie im Berufsalltag direkt zusammenarbeiten: Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte, Kunden sowie Lieferanten. Veränderung aber setzt Kenntnis des Veränderungsbedarfs und handlungsrelevantes Wissen voraus.

An diesem Punkt setzt das 360-Grad-Feedback an. Es bietet einen systematischen Vergleich der Selbsteinschätzung mit den Einschätzungen anderer Personen. „Wer seine Persönlichkeit entwickeln will, ist auf die Hilfe seiner Mitmenschen angewiesen“, schreibt Peter Hartz. Erst Selbstbild und Fremdbild zusammen können die volle Persönlichkeit erfassen. So wird das Fremdbild als Hilfe zur Selbsthilfe unverzichtbarer Bestandteil der Persönlichkeitsentwicklung.



Vergleich von Selbst- und Fremdeinschätzung ermöglichen

Grundlage jedes 360-Grad-Feedbacks ist deshalb der Vergleich einer Selbsteinschätzung mit Fremdeinschätzungen, die durch eine Befragung von Personen aus dem Arbeitsumfeld der einzuschätzenden Person erhoben werden. Die Rückmeldung erfolgt an die Person, die für sich selbst eine Einschätzung gewünscht hat. Zudem ist es stets möglich, dass der Auftraggeber die Ergebnisse in einem moderierten Workshop mit seinem Team und eventuell mit seinen Kunden bespricht. Die Sensibilität der Ergebnisse trifft aber auch die Befragten. Bei fehlender Anonymität könnte ein kritischer Mitarbeiter möglicherweise Sanktionen befürchten. Deshalb muss auch die Anonymität der Befragten sichergestellt werden.

Das wesentliche Ziel des 360-Grad-Feedbacks ist es, die für die Führungstätigkeit relevanten Kompetenzen auszubauen. Dazu sind verschiedene Entwicklungsmaßnahmen geeignet – am effektivsten ist das individuelle Coaching. Eine 360-Grad-Einschätzung kann daher zu Beginn von Coaching-Prozessen durchgeführt werden, um den Coaching-Bedarf systematisch zu bestimmen oder auch den Erfolg eines Coaching-Prozesses zu evaluieren. Dabei stehen die folgenden Fragen im Mittelpunkt: Was sind meine Stärken? Nehmen andere meine Stärken auch wahr?

Durch die 360-Grad-Einschätzung kann sichergestellt werden, dass der Coaching-Prozess auf die Verbesserung der Kompetenzen abzielt, die für das Selbstbild bedeutsam sind, aber auch für die Leistung im Unternehmen ausschlaggebend und nach Ansicht anderer Personen relevant sind.

Dem Feedbackprozess vorgeschaltet ist ein Workshop im Institut, in dem die Verhaltensdimensionen erarbeitet werden, zu denen anschließend die jeweiligen Statements für den Fragebogen ent-

wickelt werden. Im Mittelpunkt der Diskussion stehen vor allem die künftigen Erwartungen an die Führungskräfte, die sich aus der Strategie des Instituts und den Marktgegebenheiten des wirtschaftlichen Umfelds ergeben. Ergebnis des Workshops ist ein für das Institut individuelles Kompetenzmodell. Auf dieser Grundlage wird anschließend der Fragebogen entwickelt.

Die Vorteile einer 360-Grad-Einschätzung im Gegensatz zu Führungstrainings oder Rhetorik-Seminaren sind offensichtlich: Es stehen reale Daten aus realen Situationen zur Verfügung – und so besteht für jeden Manager die reale Chance, seinen Führungsstil effizienter zu gestalten, die Zusammenarbeit zu verbessern und mehr unternehmerischen Gestaltungswillen zu entfalten. ■

Exklusiv für Bankmagazin-Leser

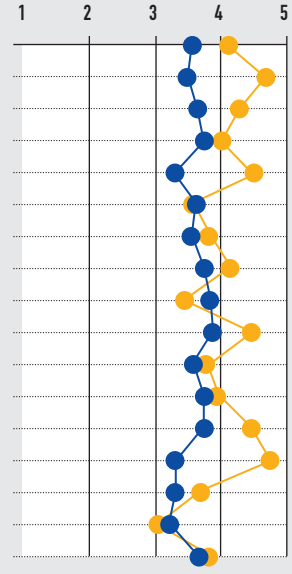
Sie wollten immer schon einmal wissen, wie es um Ihren Selbstbild-Fremdbild-Abgleich bestellt ist? Bankmagazin hat in Zusammenarbeit mit der Kölner Personalberatung Kirch ein auf die Leser zugeschnittenes 360-Grad-Feedback konzipiert. Die Teilnahme ist einfach und unkompliziert. Auf der Bankmagazin-Homepage finden sie alle wichtigen Informationen. Schritt für Schritt ist dort erklärt, wie Sie zu Ihrem persönlichen 360-Grad-Feedback kommen. Die Kommunikation mit Ihrem Feedback-Coach läuft im Wesentlichen per E-Mail ab. Telefonische Rückfragen sind jederzeit möglich. Alle Sie betreffenden Daten werden streng vertraulich behandelt und nach Zusendung des ausführlichen Gutachtens an Sie gelöscht. Auch Ihre Feedback-Geber erhalten keine Einsicht in das Gutachten. Die Teilnahme an dem Bankmagazin 360-Grad-Feedback ist für Leser kostenlos.

360-Grad-Feedback in der Praxis

Nach dem Entschluss, eine 360-Grad-Einschätzung für mich durchführen zu lassen, waren meine Gefühle durchaus zwiespältig. Der hohe Nutzen nicht nur für meinen Coaching-Prozess, sondern insbesondere für meine künftige Arbeit führte jedoch zu meiner Zusage.
Zunächst wurde eine Gruppe von mehr als 20 Personen aus allen Zielgruppen, mit denen ich zusammenarbeite, aufgelistet, wobei ein ausgewogenes Verhältnis bestehen musste zwischen denen, mit denen ich eine gute oder eine eher kritische Arbeitsbeziehung habe. Aus dieser Gruppe hat Marc Emde als mein Coaching-Berater die Befragten per Zufall ausgewählt. Mit der Übergabe der Liste war mir der weitere Prozess aus den Händen genommen – nicht beendet war meine gedankliche Beschäftigung mit dem Thema. In den folgenden Wochen war meine Wahrnehmung geschärft für mein Verhalten im beruflichen Alltag. Vier Wochen später fand das Feedback-Gespräch statt. Anhand zahlreicher Grafiken und einem umfassenden Ergebnisbericht konnte ich meine Selbsteinschätzungen mit den anonymisierten Einschätzungen der Befragten vergleichen. Herr Emde erläuterte mir die Ergebnisse, wies auf Diskrepanzen in der Selbst- und Fremdwahrnehmung hin. Natürlich blieb auch die schmerzliche Erkenntnis nicht aus, dass ich mich in einigen Aspekten positiver sah als meine Umwelt; hier erhielt ich professionelle Unterstützung bei der Interpretation. Abschließend erarbeiteten wir eine maßgeschneiderte Coaching-Strategie. Ich bin froh, diese 360-Grad-Einschätzung erlebt zu haben. Während ich als Informatiker meine fachlichen Kompetenzen stets gut einschätzen konnte, habe ich nun die Sicherheit über meine sozialen und unternehmerischen Kompetenzen gewonnen. Besonders möchte ich erwähnen, dass so, wie die 360-Grad-Einschätzung in unserem Institut praktiziert wurde, nur einer Konsequenzen aus den Ergebnissen zieht: ich selbst."

Selbstbild-Fremdbild-Abgleich

	SB	FB	Ä%
Integrationsfähigkeit	4,10	3,57	-15%
Motivationsverhalten	4,50	3,39	-33%
Entscheidungsverhalten	4,30	3,63	-18%
Durchsetzungsvermögen	4,00	3,74	-7%
Führung und Delegation	4,50	3,29	-37%
Soziale Wahrnehmung	3,56	3,60	1%
Konfliktverhalten	3,90	3,49	-12%
Überzeugungskraft	4,10	3,60	-14%
Kommunikationsfähigkeit	3,40	3,77	10%
Belastbarkeit/Beharrlichkeit	4,50	3,75	-20%
Planung und Organisation	3,61	3,46	-4%
Ergebnis- und Zielorientierung	3,80	3,64	-4%
Informationsverhalten	4,50	3,68	-22%
Kundenorientierung	4,70	3,45	-36%
Kreativität	3,70	3,23	-15%
Veränderungsbereitschaft	3,00	3,21	7%
Lernbereitschaft	3,67	3,57	-3%
Mittelwerte	3,99	3,53	-13%



© BM-Grafik