

■ Führungsverhalten effizient beurteilen

Firmen wie Microsoft setzen zunehmend auf intranetgestützten Bottom-up-Beurteilungsprozess





Die Herausforderung

Vor wenigen Jahren verabschiedete das deutsche Management-Team des weltweit führenden Softwareherstellers Microsoft Führungsgrundsätze, die für alle Manager bei Microsoft Deutschland verbindlich sind. Dabei stellte sich eine schlichte, aber wichtige Frage: Wie kann das Führungsverhalten in der Praxis gemessen und damit auch verbessert werden? „Wir brauchten ein Tool, mit dessen Hilfe wir Feedback über das Führungsverhalten der Manager sammeln und außerdem einfach und in realtime statistisch auswerten konnten, ein Tool also, das den buttom-up-Beurteilungsprozess optimal technologisch unterstützt“, sagt Andreas Benkowitz, zuständig für Leadership, Management und Organization Development für Microsoft in Europa, Mittlerer Osten und Afrika und zum Zeitpunkt der Einführung des Tools Personaldirektor der Microsoft GmbH.

Entschieden hatte sich das Management-Team von Microsoft Deutschland für eine buttom-up-Beurteilung. Gleich eingebaut wurde mit Blick auf eventuelle künftige Anforderungen die volle Form, die 360°-Feedback-Möglichkeit, zumal sie einfach zu realisieren war.

Buttom-up-Beurteilung: Effizienz durch Individualsoftware

Für das Personalentwicklungsinstrument der buttom-up-Beurteilung erwarten Fachleute eine wachsende Nachfrage, zumal eine unternehmensspezifische, intranetgestützte Individualsoftware eine große Befragungsbreite und zeitnahe Auswertung mit vergleichsweise geringem Aufwand ermöglicht.

Solch ein Tool dient dazu, Führungsleistung zu messen mit dem Ziel, aus den erhobenen Erkenntnissen Maßnahmen zur Personalentwicklung abzuleiten und die Führungsleistung zu verbessern. In der Vollform der 360°-Beurteilung kommen zur klassischen Beurteilung der Führungskräfte durch ihre Vorgesetzten (buttom-down) die Beurteilung der Führungskräfte durch gleichrangige der selben Organisationseinheit (Peers) sowie durch die geführten Beschäftigten (buttom-up), außerdem die Selbsteinschätzung des jeweiligen Managers. Auf diese Weise werden jeder Führungskraft vielfältige Perspektiven auf die für die tägliche Führungsleistung wichtigen Aspekte eröffnet, also auf ihr Führungs-, Kommunikations-, Planungs- und Arbeitsverhalten und die Wirkung auf andere Leute.

Welche Kriterien für solch eine Rundum-Bewertung für wichtig erachtet werden, ist firmenspezifisch unterschiedlich. Denn sie muss eingebettet werden in das jeweilige Personal- und Organisationskonzept. Das kann eine Individualsoftwarelösung problemlos berücksichtigen, wenn die Firma Ziele und Erwartungen exakt definiert.

Key-Feature der Softwarelösung ist die realtime-Auswertung, eine Personalern geläufige Maßnahme, die erst von wenigen Unternehmen im vollen Umfang eingesetzt wird und noch seltener mit Hilfe der Intranet- oder Extranet-Technik.

Entstanden ist das Konzept der buttom-up-Beurteilung ursprünglich unter der Leitidee Messung der Führungsleistung und Verbesserung der Performance einer Führungskraft. „Zur klassischen Vorgesetztenbeurteilung (von oben nach unten) kommen die zusätzlichen Perspektiven der Peers und der geführten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Selbsteinschätzung hinzu“, erläutert Robert Harst, Leiter Human Resources bei der Münchner DMC Datenverarbeitungs- und Management-Consulting GmbH.

Die Lösung

Dem mittelständischen IT-Beratungsunternehmen mit Hauptsitz in München und Geschäftsstellen in ganz Deutschland übertrug Microsoft die Entwicklung einer intranetgestützten Individualsoftwarelösung für die geplanten firmeninternen Befragungs- und Auswertungsvorgänge.

„Es gab keine Standardsoftware, die unsere Anforderungen an die buttom-up-Beurteilung erfüllte“, begründet Benkowitz. Zudem war der Entwicklungsaufwand für dieses individuell auf die Firmenbelange zugeschnittene Tool nicht allzu hoch. Und „darüber hinaus gehört Microsoft der Softwarecode nach der Entwicklung“, sagt der Microsoft-Manager. Es können also jederzeit auch firmenintern Weiterentwicklungen vorgenommen werden, wenn die Anforderungen an dieses Personalentwicklungsinstrument steigen.

DMC wiederum war eine Empfehlung der IT-Abteilung von Microsoft. Und die Empfehlung, gegeben auf Grund einer langjährigen Geschäftsbeziehung des internationalen Software-Hauses mit dem bewährten Münchner Microsoft Certified Partner, erwies sich als richtig.

„Die Erfahrungen mit der von DMC entwickelten Managerfeedback-Anwendung sind sehr gut“, sagt Benkowitz. „Das Tool hat unsere Erwartungen voll erfüllt. Besonders hervorzuheben ist die Auswertungsmöglichkeit der Ergebnisse durch die Manager und ihre Vorgesetzten selber. Dies ermöglicht einen reibungslosen Feedback-Prozess mit minimalem administrativem Aufwand.“

Die Umsetzung

Das Managerfeedback-Tool wurde unter Windows NT 4.0 als Intranet-Anwendung mit Datenbankanbindung realisiert, erläutert DMC-Projektleiter Hans Josef Funk. Aus der Datenbank wird ein Fragenkatalog generiert und im Internet Explorer dargestellt. Während der Zeit, in der der Tool-Administrator der Firma den Fragenkatalog für die Beurteilungen freischaltet, können alle Mitarbeiter einschließlich der Führungskräfte ihre Vorgesetzten beurteilen, diese wiederum bewerten sich selbst sowie die gleichrangigen Kollegen derselben Organisationseinheit (also mit dem gleichen Chef), und die Führungskräfte beurteilen diejenigen ihrer Mitarbeiter, die ihrerseits Vorgesetzte sind.

■ Für die Bewertungen steht eine Skala von 1 bis 5 zur Verfügung. Eine Frage kann dabei bejaht und verneint, aber auch als nicht beantwortbar oder als nicht zutreffend gekennzeichnet werden, erläutert Funk, oder sie bleibt schlicht unbeantwortet. Auch Freitexteingaben sind möglich. Sinn und Zweck des Feedback wird dabei zum Auftakt erklärt, und es wird die Nutzung der Anwendung erläutert.

■ Neben diesem Feedback-Bereich des Managerfeedback-Tools gibt es den Sektor Berichte: Hier kann sich jeder Vorgesetzte die für ihn freigegebenen Reports ansehen, die aus den ausgefüllten Fragebögen automatisiert generiert werden.

Der 360°-Beurteilung entspricht dabei der Kombinationsreport, sagt Funk. Das heißt für die einzelnen Fragen werden, soweit möglich, die Antworten der gleichrangigen Vorgesetzten, die des unmittelbaren Vorgesetzten und der Selbsteinschätzung verglichen und dabei die Mittelwerte dargestellt, um individuelle Rückschlüsse auf die urteilenden Personen zu verhindern.

Selbstverständlich kann ein Bericht über mehrere Beurteilungszeiträume erstellt werden, um zu sehen, wie sich das Führungsverhalten einer Person entwickelt.

■ Verwaltet werden die gesamten Daten und Abläufe über das webbasierte Administrations-tool, mit dessen Hilfe beispielsweise auch die Fragebögen für bestimmte Zeiträume freigeschaltet werden. Die Daten in der Datenbank (im Fall von Microsoft MS SQL Server 6.5) beinhalten alle Informationen, um aus einer Liste von Fragen verschiedene Feedbackformulare generieren zu können. Abgelegt werden die Er-

gebnisse samt Zeitpunkt der Bewertung und Identifikation des Bewerteten sowie die zusätzlich notwendigen Daten so, dass daraus die Reports erstellt werden können.

Die gesamte Anwendung wurde in mehreren Stufen programmiert, sagt Projektleiter Funk. Da Auftraggeber Microsoft in 46 Ländern Europas, des Mittleren Ostens und Afrikas aktiv ist, erlaubt eine zuletzt realisierte Stufe, Fragenkataloge in verschiedenen Sprachen und Zeichensätzen zu benutzen und für jeden Sprachraum individuell auszuwerten. Ferner wurde die Anwendung an die jeweils aktuellen Versionen von Betriebssystem und SQL Server angepasst (aktuell: Windows 2000 und SQL Server 2000).

Sicherheit groß geschrieben

Sicherheit und Wahrung der Anonymität werden bei diesem Managerfeedback-Tool großgeschrieben, betont Funk. Einloggen kann sich niemand von außerhalb des Unternehmens in diese Anwendung, trotz Anbindung an den Internet Explorer. Auf die Datenbank namens Feedback kann nur zugreifen, wer die speziell eingerichteten Logins mit den entsprechenden Passwörtern kennt.

Wer eine Bewertung abgeben möchte, muss sich vor jedem Durchgang vorab durch seinen Login-Namen identifizieren. Auf der Website selber kann niemand sehen, wie eine andere Person beispielsweise den eigenen Vorgesetzten beurteilt. Und kein Mitarbeiter kann einen Report über seinen Vorgesetzten anfordern. Nur bei entsprechendem Eintrag kann schließlich jemand als Administrator fungieren. Und auch dann kann er nur den Feedback-Bereich sehen, für den er speziell zugelassen wurde.

Die Anwendung verwendet sitzungsbezogene Cookies, die nicht dauerhaft gespeichert werden, erläutert Funk weiter. Bewertungsdaten nehmen sie nicht auf.

Wenn einer Firma der Sicherheitsstandard - der beispielsweise der Sicherheit und Anonymität von unternehmensinternen E-Mails entspricht - nicht reicht, ist eine Verschlüsselung denkbar.

Die Nachfrage nach dem Managerfeedback-Tool ist auf dem Markt vorhanden, weiß Funk. Eine Individualsoftwarelösung kann DMC, aufbauend auf verschiedene Erfahrungen mit der Entwicklung von Befragungstools, interessierten Firmen zu vergleichsweise günstigen Konditionen zur Verfügung stellen. Auf welchen Betrag sich ein Unternehmen konkret einstellen muss, hängt von der IT-Landschaft ab, in die das Tool einzubinden ist, und beispielsweise von den Anforderungen an die Auswertungsmöglichkeiten. Die Kosten-Nutzen-Rechnung aber geht unabhängig von den Anschaffungskosten vor allem dann auf, wenn aus den Ergebnissen solch eines Bewertungsprozesses zeitnah Konsequenzen für die Führungskräfteentwicklung des Unternehmens gezogen werden.



■ **Ansprechpartner**

Hans Josef Funk, Gruppenleiter

Tel. 089 42774-258 • E-Mail hansjosef.funk@dmc-group.de

■ **DMC Datenverarbeitungs- und
Management-Consulting GmbH**

Valentin-Linhof-Straße 8 • 81829 München

Tel. 089 42774-0 • Fax: 089 42774-199

E-Mail: dmc@dmc-group.de • www.dmc-group.de

Geschäftsführer: Angelo W. Zenz • Dr. Matthias Kulesa

