

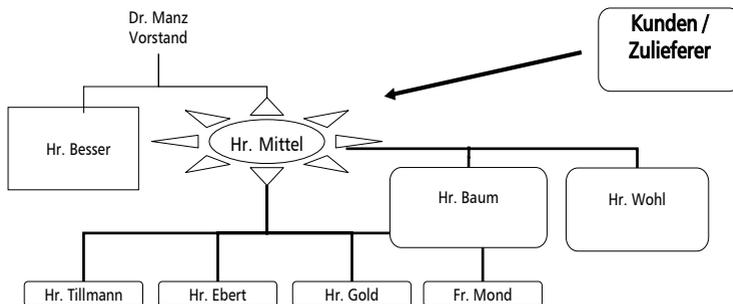
Albert Thienel

## Internetbasiertes 90°, 180° und 360° Feedback zur Management- und Organisationsentwicklung

### Einsatzbereiche, Nutzen und Vorteile von internetbasierten Feedbacksystemen

Das 360° Feedback, auch Rundum-Beurteilung genannt, stellt ein strukturiertes Befragungssystem dar. Führungskräfte erhalten Rückmeldungen von Ihren Kollegen, Mitarbeitern und ihrem Vorgesetzten zu Führungsverhaltensweisen (s. Abb.1; vgl. Thienel 2004a).

**Abb. 1: 360° Feedback  
Rundum-Beurteilung**



1. Bewertung der Führungsleistungen aus Sicht des Vorgesetzten, der Kollegen und Mitarbeiter, sowie optional aus Kundensicht
2. Genaue Rückmeldungen über Bewertungsdifferenzen Selbstbild und Fremdbild (Vorgesetzter, Kollegen, Mitarbeiter) und Bedarf zur persönlichen Weiterentwicklung.
3. Managementberichte über alle Führungskräfte zur Unternehmensentwicklung.

360° Feedback

www.Dr-Thienel-Consulting.de

Quelle: Dr. Thienel Consulting GmbH 2006

Diesen Fremdbeurteilungen wird die Selbstbeurteilung der Führungskraft gegenüber gestellt. Dies erfolgt durch einen Ergebnisbericht, der die Stärken, Entwicklungspotenziale und die ggf. größten Differenzen zwischen Fremd- und Selbstbeurteilung darstellt. In der Regel werden anschließend in einem Dialog die Ergebnisse diskutiert, um daraus im Konsens Entwicklungsnotwendigkeiten und weitere Maßnahmen festzulegen.

Anstelle der weit verbreiteten Einzelbeurteilung einer Person durch den Vorgesetzten tritt die gesammelte Erfahrung des sozialen Umfeldes über erlebte Verhaltensweisen, persönliche Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten. Auf diese Art und Weise sollen die Auswirkungen einzelner, ggf. ungenauer und vorurteilsgeleiteter Bewertungen minimiert und der sehr subjektive Beurteilungsprozess durch die Multiperspektivität fairer und genauer erfolgen. Die Berichte über historische Varianten dieser so genannten Mehrfachbeurteilungs-systeme beginnen vielfach bei Julius Cäsar und enden mit Jack Welch (vgl. Edwards / Ewen 2000).

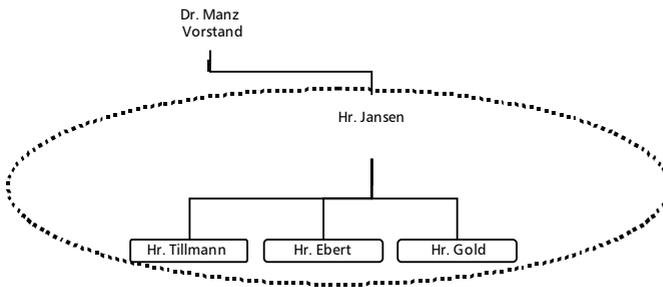
Dabei sollte nicht nur die Betrachtung von Verhaltens- und Leistungsdefiziten im Mittelpunkt stehen, sondern auch das Feedback über Stärken und der richtige Einsatz dieser persönlichen Talente zum Erfolg des Unternehmens und der Mitarbeiter.

Die Gallup Organization hat 198.000 Mitarbeiter, in 7.939 Geschäftsbereichen von 36 Unternehmen, in diesem Zusammenhang befragt: „Haben Sie bei Ihrer Arbeit die Gelegenheit jeden Tag das zu tun, was sie am besten können?“ Der Vergleich der Antworten mit der Leistung der verschiedenen Geschäftsbereiche führte zu folgenden Ergebnissen: Wenn die Mitarbeiter diese Frage mit „Stimme entschieden zu“ beantworteten, arbeiten sie mit 50 % höherer Wahrscheinlichkeit in Abteilungen mit geringer Personalfuktuation, um 38 % wahrscheinlicher in produktiven Geschäftsbereichen und um 34 % wahrscheinlicher in Geschäftsbereichen mit höherer Kundenzufriedenheit (vgl. Buckingham / Clifton 2002, 12). Die Auswertung der zentralen Gallup Datenbank, mit mehr als 1,7 Mio. Mitarbeiterantworten aus 101 Unternehmen und 63 Ländern, ergab, dass nur 20 % der Mitarbeiter der Meinung sind, dass sie ihre Stärken jeden Tag einsetzen können (vgl. Buckingham / Clifton 2002, 13).

Die persönliche Stärken bewusst machen ist somit ein zentraler Ansatz von Feedbacksystemen. Die positive Wirkung auf das Unternehmen und die Mitarbeiter wird erreicht, wenn der Mitarbeiter bewusst diese Stärken in Positionen und Arbeitssituationen einsetzt, für die diese Stärken erfolgsrelevant sind.

Feedbacks können natürlich auch als 90° Feedback durchgeführt werden. In diesen Fällen beurteilen die Mitarbeiter den Vorgesetzten. Diese Vorgesetztenbeurteilung wird in einer Reihe von Unternehmen als Führungsbarometer bezeichnet (s. Abb.2) und zum Teil in regelmäßigen Abständen wiederholt.

**Abb 2.: 90° Feedback: „Das Führungsbarometer“**



1. Bewertung des **Führungsverhaltens** aus Sicht der Mitarbeiter
2. Genaue Rückmeldungen über Bewertungsdifferenzen **Selbstbild** und **Fremdbild** und Bedarf zur persönlichen Weiterentwicklung.
3. Managementberichte über alle Führungskräfte zur **unternehmensweiten Führungskräfteentwicklung**.

CheckPoint

www.Dr-Thienel-Consulting.de

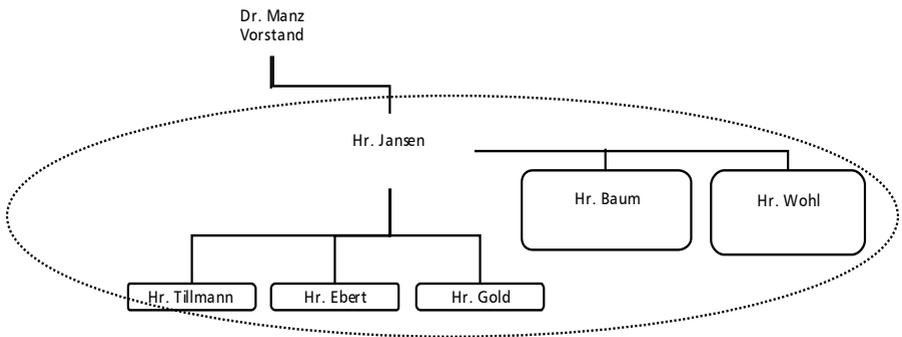
Quelle: Dr. Thienel Consulting GmbH 2006

Auch in diesem Fall können Stärken, Defizite und auch Missverständnisse ermittelt werden. Die Ergebnisse dienen zumeist der Führungskräfte- und der Teamentwicklung. Durch die wiederholte Durchführung lassen sich individuelle, wie auch unternehmensweite, Entwicklungen in Richtung Führungs- und Unternehmenskultur nachhaltig vorantreiben und analysieren. Sehr intensiv zu berücksichtigen bei Feedbackprojekten zur Entwicklung der Führungs- und Unternehmenskultur sind dabei in internationalen Unternehmen die interkulturellen Unterschiede und Rahmenbedingungen. (vgl. Thienel 2004b,c; Zapp / Thienel 2005).

Erweiterbar ist die Vorgesetztenbeurteilung im ersten Schritt in Form eines 180° Feedbacks, bei dem auch die Kollegen in die Beurteilung einbezogen werden (s. Abb. 3). Hier kann es im Anschluss zu einem Dialog mit den Kollegen über die Stärken und die Verbesserung der Zusammenarbeit im Managementteam kommen. Defizite in der Zusammenar-

beit im Managementteam sind in den Unternehmen weit verbreitet und führen in der Regel zu hohen Zeit- und Leistungsverlusten im Führungsteam (vgl. Thienel 1996).

**Abb. 3: 180° Feedback: „Das Integrationsbarometer“**



1. Bewertung des **Führungsverhaltens** aus Sicht der Mitarbeiter und Kollegen
2. Genaue Rückmeldungen über Bewertungsdivergenzen **Selbstbild und Fremdbild** (Kollegen, Mitarbeiter) und Bedarf zur persönlichen Weiterentwicklung.
3. Managementberichte über Führungskräfte zur **Interaktionsentwicklung**.

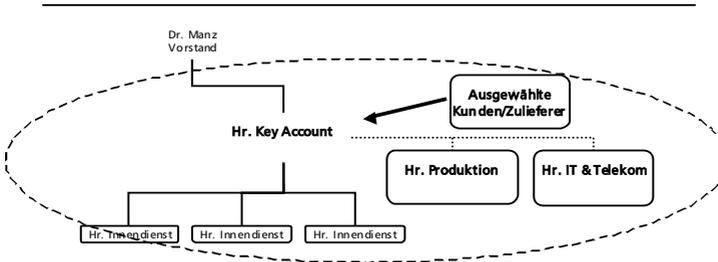
360° Feedback

www.Dr-ThienelConsulting.de

Quelle: Dr. Thienel Consulting GmbH 2006

Aber auch im Rahmen der Integration neuer Führungskräfte in ein Unternehmen oder in neue Positionen kann das Feedback genutzt werden. Auf diese Art und Weise lassen sich Integrationsprobleme ermitteln. Die Ergebnisse können zum Coaching des neuen Positionsinhabers und seines Umfeldes führen. Diese Vorgehensweise ist zumeist günstiger und erfolgreicher, als erneut die Position besetzen zu müssen.

Schließlich können Kunden (Endkunden, Händler) oder Zulieferer in die Beurteilung einbezogen werden (s. Abb. 4). In diesen Fällen wird das Feedbacksystem von Unternehmen häufig als Teil eines TQM oder Customer Focus Programms eingesetzt (vgl. Thienel 1997).

**Abb. 4: 360° Feedback: Kundenorientierung**

1. Bewertung der kundenorientierten Führungsleistungen aus Sicht Kunden, Innendienst, Kollegen. Allgemeines Kundenfeedback ist ebenfalls möglich! **Vertriebsprozessbeurteilung!**
2. Genaue Rückmeldungen über Bewertungsdifferenzen Selbstbild und Fremdbild (Kunden, Kollegen, Mitarbeiter) und Bedarf zur **kundenorientierten Weiterentwicklung**.
3. Managementberichte zu **kundenorientierten Führungsleistungen und -prozessen**.

CheckPoint

www.DrThienelConsulting.de

Quelle: Dr. Thienel Consulting GmbH 2006

Im Vordergrund stehen dann insbesondere:

- Die in Unternehmen weit verbreiteten Optimierungspotenziale und Reibungsverluste zwischen Vertriebsaußen- und -innendienst.
- Ein verbessertes Verständnis der Kundenanforderungen und deren Umsetzungsstand in der Organisation und durch die Führungskräfte.
- Erkennen der Stärken und bewusster Einsatz zur Kundenbindung.
- Die Verbesserung der Zusammenarbeit mit den Zulieferern und bewusste Pflege der Stärken.

Formalisierte Feedbacksysteme erhöhen die Verfahrenssicherheit bei der Durchführung von Feedbacks. Professionelle Systeme genügen darüber hinaus psychometrischen Testkriterien und basieren auf regelmäßigen, wissenschaftlichen Überprüfungen der Validität und Reliabilität. Hinzu kommen eine Reihe zusätzlicher Argumente, die für den Einsatz von Feedbacks sprechen (s. Abb. 5) So verwundert es nicht, dass 90 % der 1000 Unternehmen der Fortune-Liste eine Form von Rundum-Beurteilung einsetzen (vgl. Edwards / Ewen 2000, S. 23).

### Abb. 5: Vorteile eines 360° Feedbacks

#### ...für die Führungskraft

- Strukturiertes, detailliertes Feedback des gesamten Arbeitsumfeldes
- zeigt Stärken und Entwicklungspotenziale auf

#### ... für die Geschäftsführung

- Statt subjektive Einzelbewertungen detailliertes Gesamtbild des Umfeldes
- Ermöglicht Personalbewertungen, -entwicklung und Coachings fundierter, zielbezogener und effektiver durchzuführen

#### ... für die Kollegen und Mitarbeiter

- Chance für ein umfassendes Feedback und zur Verbesserung der Zusammenarbeit
- Chance positives Verhalten zu verstärken

#### ... für das gesamte Unternehmen

- Objektiviere und transparentere Mitarbeiterbewertungen
- Frühzeitiges Erkennen von potenziellen Führungsproblemen, ihren Auswirkungen und Gründen
- Chance zur Kompetenzsteigerung und verbesserter Zusammenarbeit

360° Feedback

www.Dr-Thienel-Consulting.de

Quelle: [www.Dr-Thienel-Consulting.de](http://www.Dr-Thienel-Consulting.de)

Typische Einsatzbereiche von Feedbackverfahren sind nach Edwards / Ewen (2000):

- Beurteilung des Führungsverhaltens und der Führungsleistung
- Auswahl von Führungskräften und Talenten
- Führungskräfte-, Team- und Organisationsentwicklung
- Analyse und Entwicklung der Unternehmenskultur
- Change Management Prozesse
- Fusions- und Integrationsmanagement
- TQM und Kundenorientierungsprogramme
- Leistungsorientierter Vergütungssysteme
- Kompetenzbeurteilungen
- Coaching
- Inplacement, also die Integration in ein neue Position

In Change Management Prozessen werden Feedbacksysteme gerne zu Beginn und während des Prozesses eingesetzt. In der Anfangsphase kann auf diese Weise z.B. herausgearbeitet werden, in welchem Maße und welchen Führungskräften Wandlungskompetenzen zugeschrieben werden. Entsprechen können Qualifizierungsmaßnahmen, Coachings oder Personalumbesetzungen eingeplant werden. Während des Wandlungsprozesses lässt sich z.B. mit Hilfe eines Feedbacksystems wie CheckPoint™ 360° ermitteln, ob nach Wahrnehmung der Beurteiler die Wandlungsziele kompetent und ergebnisorientiert von den Managern kommuniziert und umgesetzt werden. Je nach Ergebnis kann auf dieser Basis sehr präzise gefördert oder interveniert werden (vgl. Thienel / Zapp 2005).

Im Fusions- und Integrationsmanagement kommen 360° Feedbacksysteme zum Einsatz um Unternehmenskulturen und Führungsprofile zu analysieren. Die Ergebnisse werden hinzugezogen um:

- Ein schnelles kennen lernen der Kompetenzen und Leistungsfähigkeiten der Führungsmannschaft, aus der Sicht ihres Arbeitsumfeldes, zu ermöglichen.
- Personalentscheidungen, PE und OE Maßnahmen fundierter zu treffen.
- Führungs- und Unternehmenskulturen der Unternehmen genauer zu verstehen, um die interne Kommunikation und Neuausrichtung der fusionierten Unternehmen erfolgreicher zu gestalten.

Auch in diesen Fällen können Feedbacks eingesetzt werden, um die Integrationsleistungen der Führungskräfte zu einem späteren Stadium, aus Sicht ihres Umfeldes, zu analysieren. Daraus können weitere Schritte zur Managemententwicklung und unter Umständen notwendige Neupositionierungen abgeleitet werden.

Schließlich werden 360° Feedbacks zu transparenteren und objektiveren Leistungs- und Kompetenzbeurteilung im Hinblick auf variable Vergütungssysteme genutzt (vgl. Edwards, Ewen 2000). Die Führungskräfte werden auf diese Art und Weise zeitlich bei der Personalbeurteilung entlastet. Die Beurteilung erfolgt strukturierter und auf einer breiteren Informationsbasis.

Die Diskussion über die Beurteilung und ihre Auswirkungen gestaltet sich fundierter. Insbesondere der hohe Zeitaufwand zur Leistungsbeurteilung, die recht unterschiedliche Bewertungsmaßstäbe der Führungskräfte und die Konflikte aufgrund unzureichend, belegter Beurteilungen sind typische Implementierungsprobleme und können mit standardisierten, webbasierten Feedbacks minimiert werden.

Im Placement wird ein Feedback eingesetzt um nach einigen Monaten zu erfahren, wie der neue Stelleninhaber sich selbst in der neuen Position und wie sein Umfeld ihn wahrnimmt. Eventuelle Integrations- und Interaktionsprobleme können auf dieser Basis erkannt und Interventionen gezielt initiiert werden. Eine Begleitung in eine neue Position kann bei schwierigen Teamkonstellationen, neuen Positionsinhabern mit bereits vorher bekannten Entwicklungsnotwendigkeiten und sehr wichtigen Unternehmenspositionen ratsam sein. Folgende, wesentliche Erfolgsfaktoren des Einsatzes von Feedbacksystemen sind allerdings zu beachten (vgl. Runde, Kirschbaum, Wübbelmann 2001):

- Information und Transparenz im Hinblick auf das Verfahren, die Ergebnisse und nachfolgenden Schritte
- Eine leistungsfähige Projektorganisation
- Anonymität der Beurteiler muss gewährleistet werden
- Integration des Feedbacks in weiterführende Unternehmenskonzepte
- Entwicklungsmaßnahmen und ggf. definierte Aktionspläne müssen auch umgesetzt werden.

Entsprechend ist ein Einführungs- und Begleitprozess zu organisieren:

- Phase I Konzeption:  
Ziele des Feedbacks, Festlegung der Teilnehmer, Kommunikationsplan zum Feedback, Festlegung der Feedbackformen, Definition der PE-, OE- und Coachingmöglichkeiten, Projektplan
- Phase II Diskussion und Freigabe im Top-Management
- Phase III Einbindung des Betriebsrats und Konzeption finalisieren und ausrollen
- Phase IV Befragung:  
Start der Kommunikationskampagne, Information an alle Beteiligten, Durchführung der Befragung, Berichtserstellung
- Phase V. Feedback:  
Top-Managementpräsentation der zentralen Ergebnisse; Feedbackrunden der Teilnehmer, Vereinbarung von Maßnahmen
- Phase VI Umsetzung der Maßnahmen, Trainings und Coachings
- Phase VII Vergleichs- und Fortschrittsfeedback nach ein bis zwei Jahren.

Mit der flächendeckenden Nutzung des Internets wurden die Feedbackbögen zunehmend von Online Fragebögen abgelöst. Wesentliche Argumente für webbasierte Feedbacksysteme sind:

- Kostengünstig und schnell einsetzbar
- Flächendeckender nationaler oder internationaler Einsatz, da nur ein Zugang zum Internet erforderlich ist. Die meisten Feedbacksysteme sind mehrsprachig einsetzbar.
- Die formalisierten Feedbacksysteme ermöglichen eine standardisierte, strukturierte und schnelle Durchführung
- Unkomplizierte Handhabung und Organisation der Befragung auf der Basis von E-Mails und Zugang zu einer Webadresse
- Schnelle, standardisierte Auswertungsmöglichkeiten und kurzfristige Bereitstellung umfangreicher Ergebnisberichte.

## Theoretische und konzeptionelle Grundlagen des CheckPoint™ 360°

Das CheckPoint™ 360° ist eines der weltweit führenden, webbasierten Feedbacksysteme. Alleine in den Jahren 2002 - 2004 haben weltweit ca. 80.000 Personen mit CheckPoint™ 360° ein Feedback erhalten. Die Systementwicklung wurde 1992 im Auftrag eines amerikanischen Ölkonzerns begonnen. Das Feedbacksystem wurde professionell von Managern, Psychologen, Grafikern und Software Designern entwickelt.

An der Entwicklung nahmen insgesamt über die Jahre 4000 Führungskräfte teil. Es wurden Fokusgruppen gebildet, um die erfolgskritischen Führungskompetenzen im Wettbewerb zu definieren, die beobachtbar, messbar und veränderbar sind. Entsprechende Fragen und Fragebögen wurden entwickelt sowie ihre Reliabilität überprüft. Parallel dazu wurden unabhängige Bewertungen und Kennzahlen über die Produktivität und den Managementenerfolg der Führungskräfte ermittelt. Die Verhaltensweisen und ihr Ausprägungsgrad wurden in Verbindung zu den Kennzahlen des Führungserfolges gesetzt.

Seit 1998 ist das Feedbackinstrument stetig weiter entwickelt, die Reliabilität überprüft und periodisch validiert worden. Ein technisches Handbuch dokumentiert die Forschungsergebnisse (vgl. Profiles International 2002). Diese Ergebnisse mündeten auch in die Darstellung eines Benchmarkbereiches, der so genannten „bevorzugten Zone“. Die Zone stellt den durchschnittlichen Ergebnisbereich der Führungskräfte dar, die in den Studien von ihren Beurteiler als erfolgreich bewertet wurden.

Das Ergebnis der Forschungsarbeiten stellt ein genormter Fragebogen dar, der in über 70 Fragen eine Bewertung von acht universellen Führungskompetenzen und 18 zentralen Führungsverhaltensweisen

ermöglicht. Diese Führungskompetenzen und -verhaltensweisen werden als erfolgsentscheidend bewertet. Es wurden dabei bewusst messbare, beobachtbare Verhaltensweisen (Fertigkeiten, Eigenschaften, Charakteristika) ausgewählt, die geändert oder ersetzt werden können.

Dabei handelt es sich um folgende Führungskompetenzen und -verhaltensweisen:

**Führung:**

- erweckt Vertrauen
- gibt Richtung vor
- delegiert Verantwortung

**Anpassungsfähigkeit:**

- denkt kreativ
- passt sich den Umständen an

**Beziehungen:**

- bildet persönliche Beziehungen
- trägt zum Teamerfolg bei

**Aufgabenmanagement:**

- arbeitet effizient
- arbeitet kompetent

**Kommunikation:**

- hört anderen zu
- verarbeitet Informationen
- kommuniziert effektiv

**Entwicklung anderer Personen:**

- fördert Begabungen
- motiviert erfolgreich

**Arbeitsleistung / Produktion:**

- handelt tatkräftig
- erzielt Ergebnisse

**Persönliche Entwicklung:**

- zeigt Engagement
- erstrebt Verbesserungen

## Einsatz des CheckPoint™ 360°

Prinzipiell sollten die in Abb. 6 dargestellten Phasen und Schritte des 360° Feedbackeinsatzes befolgt werden. Die Arbeit mit dem System selbst beginnt in der Regel nach Verabschiedung des Befragungskonzeptes.

Konzeptgemäß wird das System konfiguriert:

- Als 90°, 180° oder 360° Feedbacksystem, mit Zuordnung der Feedbackgeber zu Feedbackgruppen (Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzter) und Feedbackempfängern.
- Mit oder ohne Einbezug von Kunden oder anderen Unternehmensexternen.
- Mit oder ohne Möglichkeit zu Freitextantworten.
- In einer Sprache oder mehrsprachig (zurzeit sind 22 Sprachen verfügbar, einschließlich der chinesischen, russischen und türkischen Sprache).

Im Anschluss an die Kommunikationskampagne erhalten die Feedbackgeber eine E-Mail mit ihren Eingabeschlüsseln. Die Anonymität der Befragung wird dadurch sichergestellt, dass die beurteilenden Mitarbeitergruppe mindestens drei Mitarbeiter umfassen sollte, denen ein Eingabeschlüssel nach dem Zufallsprinzip (z.B. BST 10454) zugeordnet werden, so dass eine Rückverfolgung der Antworten auf eine Person nicht möglich ist.

Aufgrund der webbasierten Anwendung können Unternehmen mit vielen Niederlassungen und internationalen Unternehmensaktivitäten das Feedback kostengünstig, schnell, standardisiert und bei Bedarf in unterschiedlichen Sprachen durchführen.

Die 70 Fragen werden in der Regel innerhalb von 30 Minuten ausgefüllt. Zum Stichtag können die sehr aussagekräftigen Berichte vom Rechenzentrum in den USA oder UK, in der gewünschten Berichtssprache, abgerufen werden.

Die Ergebnisdarstellung der Selbst-(T) und Fremdwahrnehmung (A) erfolgt in einer „Spinnendarstellung“. Signifikante Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung werden deutlich herausgestellt (s. Coverbild).

Die Ergebnisse werden in einem individuellen Bericht für die Führungskraft und in der Regel in einem Übersichtsbericht für die Geschäftsführung dargestellt. Bei einer Wiederholung des Feedbacks nach

einiger Zeit kann ein Vergleichsbericht der beiden Feedbackergebnisse zur Verfügung gestellt werden.

Der individuelle Bericht umfasst:

- Eine Darstellung und Analyse der Führungskompetenzen und -verhaltensweisen.
- Eine übersichtliche Zusammenfassung aller 70 Befragungsergebnisse.
- Eine Darstellung der bis zu sechs zentralen Kompetenzgruppen, die vom Vorgesetzten als entscheidend für diese Position benannt wurden, in der Selbstbeurteilung der Führungskraft und in Fremdbeurteilung durch den Vorgesetzten.
- Eine Zusammenfassung der Entwicklungsfelder und konkrete Empfehlungen zur persönlichen Weiterentwicklung.

Der Übersichtsbericht für die Geschäftsführung beinhaltet:

- Eine Kurzzusammenfassung (Executive Summary).
- Eine Zusammenfassung der Ergebnisse zu den 18 Führungsverhaltensweisen über alle Führungskräfte in der Übersicht.
- Eine Prioritätenliste über die zu entwickelnden Führungsverhaltensweisen.
- Eine Übersichtsdarstellung über die bis zu sechs zentralen Kompetenzgruppen.

Eine Darstellung der Stärken und eine Prioritätenliste der Entwicklungsfelder über alle Führungskräfte zur Organisationsentwicklung in der Übersicht.

Die Ergebnisse werden in der Regel dem Top-Management präsentiert, erläutert und erste Schlussfolgerungen und Maßnahmen abgeleitet.

Danach erfolgen individuelle Feedbackgespräche mit den Führungskräften auf der Basis ihrer Ergebnisberichte. Im Konsens mit den Führungskräften werden ggf. Trainings- und Coachingmaßnahmen schriftlich vereinbart. Die Inhalte und die Form der Rückmeldung an die Mitarbeiter werden besprochen.

In der Regel werden nach Abschluss aller Gespräche die weiterführenden Schritte vom Top Management verabschiedet und in einer allgemeinen Kommunikationskampagne im Unternehmen bekannt gegeben. Das CheckPoint™ 360° bietet optional ein integriertes E-Learning Programm, mit dem Namen SkillBuilder, an. Basierend auf den individuellen Ergebnissen können die Führungskräfte ein webbasiertes Selbstlernprogramm starten. Basierend auf den Erkenntnissen und Vorschlä-

gen aus dem Selbstlernprogramm kann die Führungskraft konkrete Verhaltensänderungen definieren und sich selbst einen Aktionsplan geben. Parallel dazu kann die Führungskraft bis zu zwei Coaches benennen, welche in der Regel Manager aus seiner direkten Arbeitsumgebung sind. Diese beobachten und begleiten ihn bei der Alltagserprobung seiner Verhaltensänderung und können ihr Feedback und weitere Anregungen im SkillBuilder hinterlegen.

Der Leiter des Managemententwicklungsprogramms kann jederzeit über die webbasierte Dokumentation des Coachingprozesses einen Überblick über die Aktivitäten und Ergebnisse erhalten.

CheckPoint™ 360° ist ein webbasiertes Instrument, das für alle geschilderten Einsatzbereiche in Frage kommt. Es bietet aussagekräftige und graphisch sehr gut aufbereitete Berichte. Webbasierte Feedbacksysteme wie CheckPoint™ 360° werden zunehmend, aufgrund des geringen Durchführungsaufwandes, geringer Kosten, flächendeckenden Einsatzmöglichkeit, der psychometrischen Basis und der automatischen, schnellen Auswertung, als Instrument zur Managemententwicklung eingesetzt.

## Literatur

- Buckingham, M. , Clifton, D.: Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt! Das GallupPrinzip für individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung. Campus Verlag. Frankfurt / New York 2002, 2. Auf.
- Edwards, M. , Ewen, A.: 360° Beurteilung. Beck Verlag, München 2000.
- Profiles International (Hg.): Profiles CheckPoint™ 360° Feedback Competency Feedback System. History, Development and Research Information. Waco, Texas, 2002.
- Runde, B., Kirschbaum, D., Wübbelmann, K.: 360° Feedback – Hinweise für ein Best – Practice - Modell. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 2001, 146 – 157.
- Thienel, A.: Teamarbeit im Management: Der Hauptfaktor für hohe Leistungs- und Veränderungsfähigkeit in Unternehmen. In: Personalführung 1996, H.9, 772-777.
- Thienel, A. (Hg.): Professionelles Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen. Beuth Verlag, Berlin, 1997.
- Thienel, A.: Internetbasiertes Profile Assessments und 360° Feedback für die internationale Personalarbeit. In: Personal.Manager HR International. 2004a, H.2.
- Thienel, Albert: Interkulturelles Change Management: Missverständnisse und Misserfolge in japanischen Europazentralen. In: Personal.Manager HR International. 2004b, H. 2.
- Thienel, Albert: US Managementmethodik und Globalisierungsausrichtung wandeln mittelständische, deutsche Produktionsunternehmen. In: Personal.Manager HR International. 2004c, H. 4.
- Thienel, A., Zapp, R.: Balanced Scorecard Implementierung als Management und Change Management Prozess. In: Kudernatsch, D./ Fleschhut, P. (Hg.): Management Excellence. Schäffer Poeschel Verlag. Stuttgart, 2005, 419-441.
- Zapp, Ralf / Thienel, Albert (2005): Wandlungsprozesse in französisch-deutschen Unternehmen im Rahmen unterschiedlicher Führungs-, Kommunikations- und Lebenskulturen. In: Personal.Manager HR International. 2005, H.1.