

360 Grad Feedback – Weiterentwicklung durch Rückmeldung

Alexandra Hiekel, Bibiane Waasem



VITA

Alexandra Hiekel studierte Psychologie an der Universität zu Trier und der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn. Nach mehrjähriger Tätigkeit als Verhaltenstrainerin in der Erwachsenenbildung und Forschungstätigkeit am Lehrstuhl für Angewandte Psychologie in Bonn stieg sie in den Bereich Internationales Human Resource Management bei TELEVISA (Mexico D.F.) ein. Anschließend studierte sie Betriebswirtschaft (MBS) in Aberdeen (GB) mit Schwerpunkt Human Resource Management. Seit 1998 ist Frau Hiekel als Unternehmensberaterin im Personalmanagement und im Bereich Change Management tätig. Sie ist heute Geschäftsführerin der meta five gmbh, Köln.

Die Bedeutung der Kundenzufriedenheit für den Erfolg eines Unternehmens ist hinlänglich bekannt: Zufriedene Kunden bleiben dem Unternehmen langfristig verbunden, ersparen Akquisitionskosten und empfehlen das Unternehmen weiter. Die Fähigkeit, Kunden zufrieden zu stellen, hängt in besonderem Maße von der Zufriedenheit der Mitarbeiter ab. Das begründet sich zum einen durch den direkten Kontakt zwischen Mitarbeitern und Kunden, zum anderen durch den hohen personellen Anteil an der Leistungserstellung.

Es ist ein Grundbedürfnis eines jeden Menschen, Bestätigung und Wertschätzung zu erfahren. Über Lob und konstruktive Kritik wird dies vermittelt. Ausgehend von einem holistischen Menschenbild sollte nicht nur den Fertigkeiten und dem Wissen der Mitarbeiter Aufmerksamkeit geschenkt werden, sondern in gleichem Maße auch ihren Emotionen und Verhaltensweisen. In einer motivierenden Umgebung bleibt diese Aufgabe nicht allein den direkten Vorgesetzten überlassen. Hier erhalten die Mitarbeiter auch Bestätigung von ihren Vorgesetzten, Kollegen und Kunden. Ein 360-Grad-Feedback unterstützt vielfältige Entwicklungsprozesse im Unternehmen: Durch konkrete und strukturierte Rückmeldung aus verschiedenen Perspektiven werden Lernerfolge erzielt und eigenmotivierte Verhaltensänderungen auf den Weg gebracht. Die persönliche Weiterentwicklung einzelner Mitarbeiter wird ebenso gefördert wie die übergreifende Entwicklung von Teams und der ganzen Organisation. Ein 360-Grad-Feedback stößt zudem unternehmensweite Kommunikationsprozesse an und öffnet so die Unternehmenskultur.



Weiterentwicklung der klassischen Mitarbeiterbeurteilung

Hinter dem Begriff 360-Grad-Feedback verbirgt sich ein Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung, das in vielen großen Unternehmen inzwischen standardmäßig eingesetzt wird. Ein Mitarbeiter erhält dabei von verschiedenen Interaktionspartnern, mit denen er im beruflichen Kontakt steht, Feedback zu seinem arbeitsrelevanten Verhalten. Das Verfahren stellt sozusagen eine Weiterentwicklung der klassischen Mitarbeiterbeurteilung „von oben“, also durch den direkten Vorgesetzten dar. Durch die Ausdehnung der Feedback-Quellen auf mehrere Perspektiven können so auch Verhaltensweisen beleuchtet werden, über die der Vorgesetzte keine direkten Erfahrungswerte hat. Zusätzlich beantwortet der Beurteilte (der Feedback-Empfänger) ebenfalls die Fragen des Feedback-Katalogs, so dass neben den Fremdbeurteilungen auch eine Selbsteinschätzung vorliegt. Ein weiterer Unterschied liegt in der Art der Bewertung: Erfolgt die Rückmeldung im Mitarbeitergespräch meist unstrukturiert, basiert das 360-Grad-Feedback auf systematisch (mittels Fragebogen) erhobenen Urteilen.

Einsatzmöglichkeiten

Ein 360-Grad-Feedback-System hilft, Management- und Mitarbeiterleistung einzuschätzen und Entwicklungspotenziale im Unternehmen zu identifizieren. Seinen Einsatz findet es sowohl in der Personal- als auch in der Organisationsentwicklung, wobei es nach wie vor am häufigsten zur Führungskräfteentwicklung genutzt wird. In diesem Kontext liefert das Instrument dem einzelnen Feedback-Empfänger einen Vergleich seines Selbstbildes mit dem Bild, das andere von ihm haben. So erhält der Feedback-Empfänger die Möglichkeit, blinde Flecken in seiner Selbstwahrnehmung zu entdecken und neue Aspekte in sein Selbstbild zu integrieren. Gleichzeitig liefern die aufgezeigten Schwächen Anhaltspunkte zur Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen. Durch die Einbeziehung relevanter Feedback-Geber und die intensive Einbindung des Feedback-Empfängers wächst die Motivation zur persönlichen Weiterentwicklung.

Ein 360-Grad-Feedback kann aber je nach Auflösungsgrad auch auf der Ebene von Abteilungen oder dem gesamten Unternehmen Entwicklungspotenziale von Gruppen aufzeigen und so Hinweise auf Leistungsbarrieren oder den Arbeitsablauf behindernde Konflikte liefern. Auf dieser Basis können dann spe-

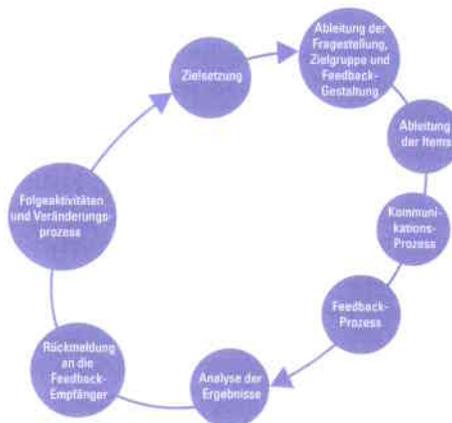
zifische Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet und initiiert werden. Im Sinne der Organisationsentwicklung stößt ein 360-Grad-Feedback auch immer Kommunikationsprozesse an. Eine Feedback-Kultur wird etabliert, beziehungsweise die vorhandene Kultur gestärkt. Durch die Einbindung des Instruments in die Unternehmensstrategie werden die Unternehmensleitbilder den Mitarbeitern transparent gemacht. Gleichzeitig lässt sich diagnostizieren, inwieweit diese Leitbilder im Unternehmen auch wirklich Umsetzung finden. Durch wiederholten Einsatz des Feedback-Instruments lässt sich der Erfolg von Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen evaluieren, indem man die aktuellen Ergebnisse mit den Ergebnissen vor den betreffenden Maßnahmen vergleicht. Ein genereller Effekt eines 360-Grad-Feedbacks ergibt sich durch die Einbindung der Mitarbeiter in die Personalentwicklung. Sie können sich so als gleichwertige Partner erleben, was zu positiven Effekten in der Leistungsbereitschaft und in der Identifikation mit dem Unternehmen führen kann.



Durchführung

Bevor das eigentliche Feedback eingeholt wird, gilt es eine Reihe von Dingen zu beachten. Nachdem Ziel und Zweck des 360-Grad-Feedbacks konkretisiert wurde, sollte überlegt werden, welche Konsequenzen aus den Resultaten abgeleitet werden können. Es gilt, schon an dieser Stelle festzulegen, in welchem – auch finanziellem – Umfang mögliche Folgeaktivitäten durchführbar sind. Andernfalls kann mit dem Feedback-Verfahren keine Veränderung erzielt werden und das Instrument wird unglaubwürdig. Abhängig von der Zielsetzung wird dann festgelegt, welche Personen Feedback bekommen sollen. Genauso muss entschieden werden, welche Personen als Feedback-Geber in Frage kommen und wie diese nominiert werden. Um möglichst aussagekräftige Daten zu bekommen, ist es sinnvoll, wenn die Teilnahme als Feedback-Geber freiwillig ist und die

Feedback-Empfänger weitestgehend selbst entscheiden können, von wem sie bewertet werden wollen. Aus demselben Grund empfiehlt es sich, die Daten auf anonymer Basis zu erheben. Deshalb ist bei der Feedback-Gestaltung darauf zu achten, dass jede Gruppe, von der Feedback eingeholt wird, aus mindestens drei Personen besteht. Bis auf das Feedback des Vorgesetzten lässt sich so nicht zurückverfolgen, welche Einschätzung von welchem Feedback-Geber stammt.



VITA

Bibiane Waasem studierte Psychologie an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn mit Schwerpunkt Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie. Sie arbeitete mehrere Jahre in der Diagnostik und Therapie von neurologischen Patienten, unter anderem am Max-Planck-Institut für neuropsychologische Forschung, Köln, bevor sie in die Personalarbeit bei der meta five gmbh einstieg. Ihre Diplomarbeit befasst sich mit betrieblichem Bildungscontrolling.

Offene Kommunikation reduziert Skepsis der Mitarbeiter

Operationalisiert wird die Zielsetzung durch die Auswahl der Feedback-Inhalte, also welche Aspekte im Verhalten des Feedback-Empfängers bewertet werden sollen. Generell beziehen sich die Fragen des Feedback-Katalogs auf konkrete, beobachtbare Verhaltensweisen. Abgeleitet werden diese Fragen aus den übergeordneten Leitbildern des Unternehmens und spiegeln die Anforderungen wider, die der Feedback-Empfänger in seiner jeweiligen Funktion zu erfüllen hat. Da das Verfahren häufig zur Führungskräfteentwicklung eingesetzt wird, ist oftmals das Führungsverhalten, also verschiedene Soft Skills wie Teamführung und Mitarbeitermotivation, Bestandteil des Fragebogens. Besondere Bedeutung kommt der offenen und rechtzeitigen Kommunikation im gesamten Unternehmen zu. Werden alle Beteiligten von Anfang an über die Zielsetzung und den Ablauf des Feedbacks informiert, reduziert sich die oftmals vorhandene Skepsis und die Teilnahmebereitschaft wird erhöht. Vor allem Bedenken bezüglich der Anonymität der Daten und Spekulationen über mögliche Implikationen des Feedbacks gilt es auszuräumen. Der eigentliche Fragebogen zur Einholung der Selbst- und Fremdeinschätzungen lässt sich in Papierform oder rechnergestützt realisieren. Dabei bietet die Online-Variante am PC vielerlei Vorteile: Ressourcen werden geschont und die Auswertung erfolgt siche-

TIPP

Motivation und Zufriedenheit haben hohe Bedeutung für die Leistung eines Mitarbeiters und äußern sich neben guten Resultaten auch darin, dass der Mitarbeiter Freude an seiner Arbeit hat. Von Unternehmensseite kann viel dafür getan werden, dass ein Rahmen geschaffen wird, in dem diese Freude möglich ist.

TIPP

Ein Mitarbeiter, der seine Arbeit nicht als Herausforderung erlebt, hat aufgehört dazulernen und wirkt damit der Dynamik einer lernenden Organisation entgegen. Eine subjektiv empfundene Herausforderung ist eng verknüpft mit den eigenen Zielen, Träumen und Wünschen. Deshalb ist zu reflektieren, ob ein eingeschlagener Weg zu der Verwirklichung dieser Träume führt. Ziel dieser Reflexion ist es, sich in die Lage zu versetzen, Entscheidungen zu hinterfragen und bewusst zu treffen.

rer und schneller als bei einer Paper-Pencil-Befragung. Voraussetzung ist aber natürlich, dass alle Teilnehmer Zugriff auf einen Rechner mit Internetanschluss haben.

Feedback: Ergebnisse und Folgen

Sind alle Einschätzungen eingegangen, müssen die Fragebögen ausgewertet werden. Mit welchem Auflösungsgrad dies geschehen soll, kann nur im Hinblick auf die Zielsetzung des Feedbacks sinnvoll entschieden werden. Beispielsweise lassen sich die Daten auf Abteilungs- oder Teamebene auswerten und mit vorher definierten Soll-Werten vergleichen, um gruppenspezifischen Entwicklungsbedarf festzustellen. Steht die persönliche Entwicklung einzelner Mitarbeiter (Führungskräfte) im Vordergrund, lässt sich auf Basis der Beurteilungen ein Stärken- und Schwächenprofil des Mitarbeiters ableiten. Werden die Einschätzungen der Feedback-Geber zusammengefasst und zu einem Fremdbild aus der jeweiligen Perspektive verdichtet, erhält man zusätzlich einen übersichtlichen Vergleich mit dem Selbstbild des Feedback-Empfängers. Sind die Ergebnisse ausgewertet, werden diese allen Teilnehmern zurückgemeldet, damit Folgeaktivitäten eingeleitet werden können. Dabei sollte der Feedback-Empfänger selbst entscheiden können, welchen Personen sein persönliches Feedback-Ergebnis mitgeteilt wird. Den einzelnen Feedback-Empfängern werden ihre Ergebnisse am sinnvollsten in vertraulichen Vier-Augen-Gesprächen von einer neutralen Person rückgemeldet. Dabei erhält der Teilnehmer die Gelegenheit, sein Selbstbild zu reflektieren und auf Basis des ermittelten Fremdbildes selbstmotiviert Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten. Je nach Änderungsbedarf können sich hier beispielsweise Trainings oder ein Coaching anschließen.



Neben diesen individuellen Folgemaßnahmen, bieten sich auch Aktivitäten auf Gruppenebene an. So empfiehlt sich beispielsweise ein Teamgespräch zwischen einer Führungskraft und ihren Mitarbeitern, von denen sie Feedback erhalten hat. In diesem Rahmen lassen sich Missverständnisse ausräumen und Spielregeln für eine optimale Zusammenarbeit erarbeiten. Weitere Folgeaktivitäten können sich je nach Fragestellung anschließen: Auf Unternehmensebene können die Ergebnisse zum Beispiel die Einführung weiterer Personalentwicklungs-Instrumente nach sich ziehen.

Fazit

Unter Voraussetzung einer ausreichenden Vertrauensbasis im Unternehmen, der Gewährleistung von Anonymität und Datenschutz sowie der Sicherstellung von Kommunikation und Folgemaßnahmen stellt das 360-Grad-Feedback ein aussagekräftiges Instrument dar. Es dient der Einschätzung und Entwicklung von Management- und Mitarbeiterleistungen ebenso wie der positiven Beeinflussung der Unternehmenskultur. Im Vergleich mit anderen Instrumenten erreicht es durch die Multi-Rater-Urteile eine hohe Akzeptanz bei den Beteiligten und liefert nachvollziehbare Beurteilungen sowie konkrete Anreize für Verhaltensänderungen.

Schlagen sich die Unternehmensleitbilder in dem Instrument nieder, werden diese zudem unternehmensweit kommuniziert und Anforderungen an die Mitarbeiter transparent gemacht.

Links

www.meta-five.com
www.meta-tools.com

Literaturhinweise:

Ward, P. (1997): 360-Degree Feedback. London: Institut of Personnel and Development.

Hofmann, K., Köhler, F., Steinhoff, V. (1995): Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis – Konzepte, Analysen, Erfahrungen. Weinheim: Beltz PVU.