



# 360° Feedback – Prozess-Design und Implementierung

*Maßarbeit und Qualität: Was Sie bei der erfolgreichen Implementierung des 360 Grad Feedback berücksichtigen sollten.*

White Paper 03/2010





**Auf der Suche nach Wirkung**

Die Suche nach geeigneten Performance Management sowie Lern- und Entwicklungsinstrumenten, die wirksam wie effizient sind und in akzeptabler Preis-/Leistungs-Relation angeboten werden, endet für Personalverantwortliche nicht selten beim 360 Grad Feedback. Der Ausgangspunkt der Suche ist oft an unterschiedlichen Aspekten zu finden, etwa beim Thema Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklung, Mitarbeiterzufriedenheit, Feedbackkultur, Innovationskraft, Optimierung der Zusammenarbeit. Für verschiedenste Herausforderungen scheint das 360 Grad Feedback Antworten parat zu haben. Der Wirkungsradius scheint beachtlich zu sein.

**Nutzenerwartung**

Ein gut und umsichtig durchdachtes 360 Grad Feedback Design bietet auf individueller Ebene sowie auf Team- und Unternehmensebene nachhaltige Nutzeneffekte, wie:

- Optimierung der Führungsleistung
- Verbesserung von Kooperation und Teamarbeit
- Auseinandersetzung mit erwünschten Verhaltensaspekten
- Förderung der Feedbackkultur

360 Grad Feedback: SWOT Analyse

**Stärken**

- gezielte Lern- und Entwicklungsimpulse
- Verankerung der für das Unternehmen wichtigen Kompetenzkriterien
- mögliche Zielgruppe ist sehr breit
- Anwenderfreundlich: zeit- und materialeffizient
- hohe Akzeptanz durch die User

**Schwächen**

- Auftragsklärung Optional: Beobachtertraining
- Management Audit

**Chancen**

- Auftragsklärung Optional: Beobachtertraining
- Management Audit

**Risiken**

- Auftragsklärung, Zieldefinition
- Konzeption und Abstimmung
- Optional: Überarbeitung Kompetenzmodell
- Organisation (Personen, Räume, etc.)
- Information der Beteiligten

**Ein Projekt zum Vorzeigen?**

Für die Personalentwicklung kann die Einführung von 360 Grad Feedback also offensichtlich zum Vorzeigeprojekt werden – erfolgsträchtig und eine gute Gelegenheit die unternehmensinterne PE als Anbieter zeitgemäßer Instrumente zu positionieren.

**Fallstricke**

Dennoch, bei allen positiven Effekten, die das Instrument im Unternehmen und für die User haben kann, ist vorzuschicken, dass einige Fallstricke – speziell während der Entwicklungs- und Implementierungsphase – ausgelegt sind. Diese sollte ein PE Verantwortlicher kennen und ausreichend berücksichtigen. Denn im schlechtesten Fall wird das Projekt ein Reinfall, verursacht Spannungen im Unternehmen, demotiviert die Beteiligten und wirft ein nachhaltig schlechtes Bild auf die Personalentwicklung.

Fehler die einmal in den Prozess eingeführt wurden, weil sie während der Entwicklung des Instruments übersehen wurden, lassen sich nachträglich nicht ohne weiteres eliminieren.

**Misserfolge**

Ein häufiger vorkommender Misserfolg des 360 Grad Feedback ist gegeben, wenn das Instrument nicht das optimale Nutzenpotenzial entfaltet, da im Vorfeld einige Aspekte nicht oder unzureichend beachtet wurden. Das tritt dann ein, wenn der Prozess falsch geplant ist und das Instrument eher wie ein klassisches Analyseverfahren abgewickelt wird. Es ist zwar immer noch interessant für die Anwender, ganz nach dem Motto: man lernt ja immer etwas. Aber in weiterer Folge passiert nicht viel, die Ergebnisse werden mehr oder weniger gut „verdaut“ und eventuell (aber keineswegs sicher) macht der engagierte Anwender etwas mit den Erkenntnissen. Das ist die milde Form des Misserfolgs, der mitunter als solcher unerkannt bleibt und niemandem auffällt. Immerhin sind die Nutzer einigermaßen zufrieden und wissen mangels Vergleich oft nicht, was sie an Verbesserungen einmahnen könnten.

Größere Probleme sind gegeben, wenn das Instrument aktiv Schaden verursacht. Kollegen bekommen Konflikte miteinander. Mitarbeiter, die dem Vorgesetzten eine kritische Rückmeldung gegeben haben, werden vielleicht trotz Verfahrensanonymität identifiziert und sanktioniert.

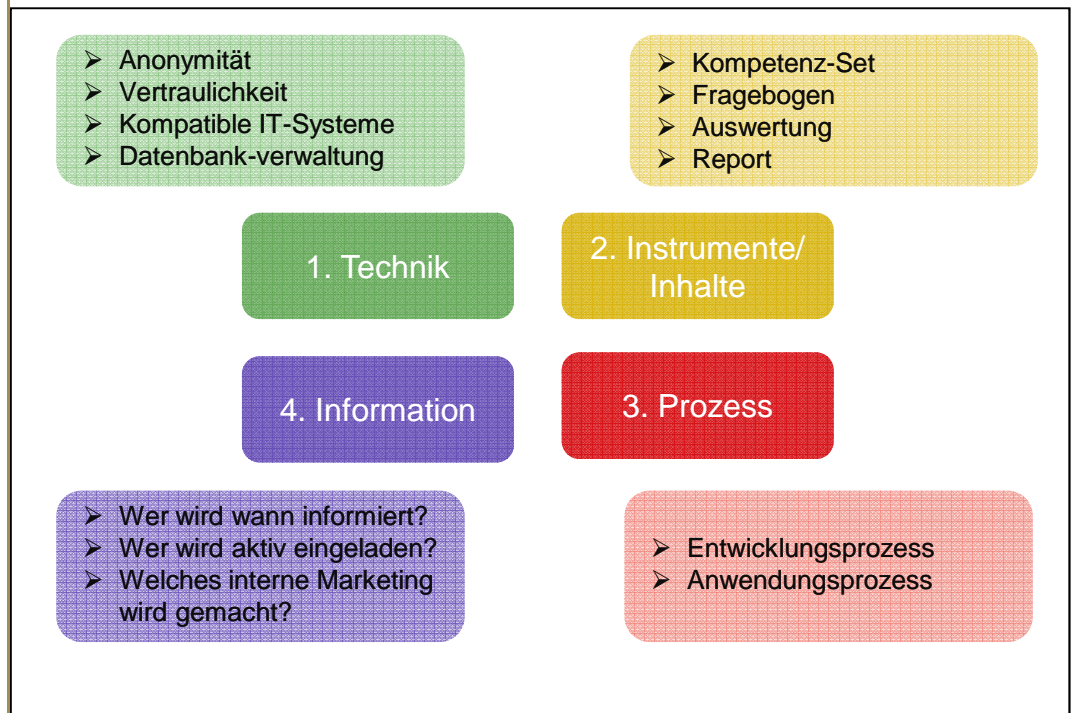
Das sind jene Fälle, an welchen sich zurecht die kritisch-prüfenden Stellen im Unternehmen zu Wort melden und gegen das Instrument vorgehen.

Dies mögen Einzelfälle sein, deren Auswirkung aber derart katastrophal sein kann, dass es sich jedenfalls lohnt, zumindest ein paar wichtige Hinweise zu befolgen, die bei der Implementierung und Entwicklung des Instruments wichtig sind.



**Designelemente:  
worauf kommt es  
an?**

Das T.I.P.I. Modell steht für Technik, Inhalt, Prozess und Information und soll die wesentlichen Designkomponenten veranschaulichen, die bei der Umsetzung des 360 Grad Feedback Berücksichtigung fordern.



**Zusätzliche Fragen**

Weitere vorbereitende Fragen sind:

Zielgruppe: Wer soll / wird das Instrument vorwiegend nutzen (Führungskräfte, Vertriebsmitarbeiter, Projektmanager, ...)?

Internationale / Interkulturelle Anwendung (Mehrsprachigkeit, interkulturelle Einflüsse)?

**T.I.P.I. Details**

**Designkomponenten im Detail**

**Technik**

So gut wie alle Unternehmen entscheiden sich, das 360 Grad Feedback online durchzuführen. Papierversionen existieren zwar als Option, sie kommen aber fast nur noch bei Mitarbeitern zum Einsatz, die keinen PC-Zugang haben (etwa im Shopfloorbereich).

Bei der Entwicklung ist es wichtig, auf die Kompatibilität der IT Systeme zu achten. Zumindest ausgiebige Testdurchläufe sollten sicherstellen, dass jeder Nutzer (unabhängig davon, an welchem PC er arbeitet) den Fragebogen online so verwenden kann, dass alle Funktionen zur Verfügung stehen.

Empfehlenswert ist die Durchführung des Feedbacks über eine externe Plattform, damit der Aspekt der Anonymität / Vertraulichkeit erst gar nicht in Frage gestellt wird.



## T.I.P.I. Details

### Inhalt

Inhaltlich sind eine Reihe von Aspekten zu berücksichtigen. Im Zentrum des 360 Grad Feedbacks steht ein Set an Kompetenzen, die bewertet werden. Sollte das Unternehmen kein eigenes Kompetenzprofil haben (in dem die für das Unternehmen wichtigen Kompetenzen festgelegt sind), muss es definiert und entwickelt werden. Auf Basis der Kompetenzen kann der Fragebogen erstellt werden. Eine Entscheidungsfrage ist die Art der Bewertung, die Skalierung des Fragebogens. Hier gibt es verschiedene Varianten, die teils Geschmacksfrage sind und unter anderem davon abhängen, welche Art von Befragungen im Unternehmen bereits durchgeführt werden. Das 360 Grad Feedback sollte in der Skalierungssprache „anschlussfähig“ sein, da es sonst leicht zu Bewertungsfehlern kommen kann.

Wie ein Auswertungsreport auszusehen hat, dazu gibt es kein Patentrezept, allerdings sind ein paar Leistungskriterien zu empfehlen, die jedenfalls erfüllt sein sollten. Neben einer quantitativen Auswertung (grafisch und mit Zahlentabellen) sind übersichtliche Zusammenfassungen sinnvoll, die auf einige wenige Blicke die wesentlichen Ergebnisse erkennbar machen. Die Ergebnisse sollten auf verschiedenen Verdichtungs niveaus gezeigt werden. Ergebnisse auch auf Detailebene sind wichtig, da die wichtigsten Informationen oft erst auf der Detailebene ihre tatsächliche Aussagekraft bekommen. Beispiel: der Feedbacknehmer soll erkennen können, wie er von verschiedenen Feedbackgeber-Gruppen bei einzelnen Aussagen bewertet wurde und auch mit welcher Spanne (also wie einheitlich die Meinungen sind bzw. wie groß die Abweichungen sind). Dieser Erkenntnisgewinn ist später mitunter ausschlaggebend für die Erstellung nachfolgender Schlussfolgerungen und Maßnahmen.

Neben der quantitativen Auswertung ist es mehr als empfehlenswert, dem Feedbacknehmer das Verständnis des Zahlenwerks durch Texte zu erleichtern, die von einem Experten für die Auswertung von 360 Grad Feedbacks verfasst werden sollten. Der Text sollte Impulse zu weiteren Überlegungen enthalten, etwa durch Zusammenfassung, Interpretation, Reflexionsfragen und angebotene Schlussfolgerungen sowie ggf. Handlungsempfehlungen.

Das Verfassen von aussagekräftigen Reports befindet sich an der Scheide zwischen automatisierten Varianten und individuell analysierten Reports. Prinzipiell kann von automatisierten Varianten nicht pauschal abgeraten werden, da es sehr stark davon abhängt, wie ausgeklügelt der Algorithmus ist, durch den die Textzusammenstellung erfolgt.

Dennoch sind so viele Facetten in einem 360 Grad Feedback Ergebnis enthalten, die zu Querverbindungen einladen - zwischen Aussagen und Kompetenzbereichen sowie zwischen einzelnen Feedbackgeber-Gruppen – die auch von einem noch so raffinierten Verrechnungssystem kaum in einer Weise erfasst werden können, wie es der geübte Experte kann.



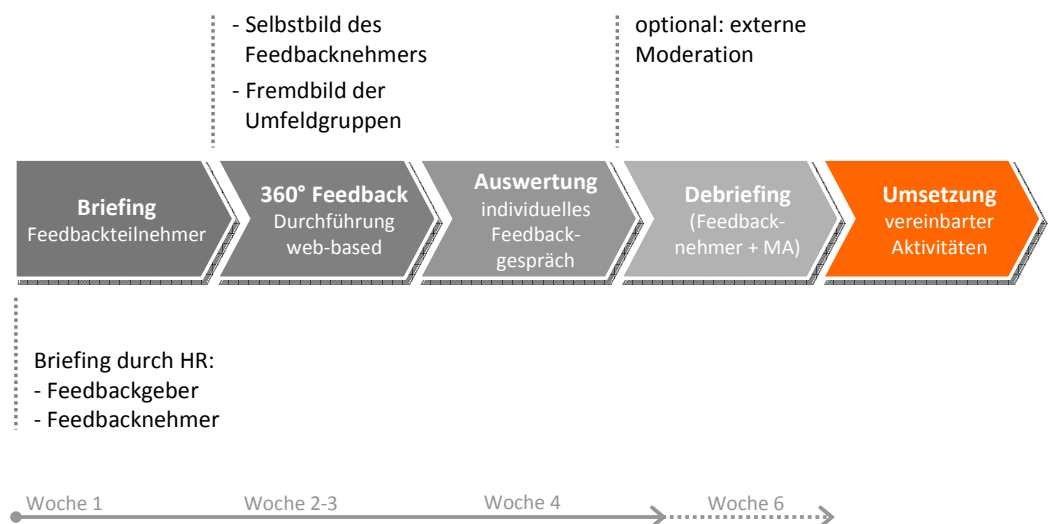
**T.I.P.I. Details**

**Prozess**

Der Entwicklungsprozess ist dahingehend wichtig, da die Personen, die mit dem Instrument später arbeiten bzw. als User verwenden, in den Prozess eingebunden werden sollten. Speziell wenn noch kein Kompetenzprofil vorliegt, ist davon abzuraten, ein solches („von der Stange“) extern zuzukaufen, sondern dieses (durchaus mit externer Moderation oder Anleitung) zu entwickeln. Abstimmungen der Fragebögen, Wording, Auswertung und der verwendeten Informationsmaterialien sollten eine Selbstverständlichkeit sein.

Aus der Perspektive des Nutzers muss der User-Prozess definiert werden. Hier sollte festgelegt und für jeden Nutzer gut ersichtlich dokumentiert sein, wie der Durchführungsprozess abläuft.

Ein Beispiel dazu hier:



Auf Basis des Durchführungsprozesses sollte ein Manual vorhanden sein, das in verständlicher und klarer, unmissverständlicher Form die wesentlichen Schritte und Eckpfeiler des Instruments definiert. Jeder Nutzer erklärt sich mit seiner Teilnahme damit einverstanden.

**T.I.P.I. Details****Information**

Dem internen Marketing für das Instrument kommt eine große Bedeutung dabei zu, wie gut es angenommen und wie häufig es verwendet wird. Die potenziellen Zielgruppen sollten aktiv angesprochen und ihnen das Instrument angeboten werden. Es ist durchaus verbreitet, dass die Durchführung des 360 Grad Feedback als Vereinbarung in die Jahresziele einer Führungskraft aufgenommen wird (Achtung: hier soll kein Missverständnis entstehen – nicht ein bestimmtes Ergebnis oder ein zu erreichender Durchschnittswert wird als Ziel vereinbart sondern lediglich, dass das 360 Grad Feedback in Anspruch genommen wird!).

**Zielgruppe**

Eine weitere wichtige Frage, die in der Konzeptionsphase möglichst konkret beantwortet werden sollte, bezieht sich auf die zu erwartende Zielgruppe. Steht bereits fest, dass nur Führungskräfte oder Vertriebsmitarbeiter das Instrument nutzen sollen, wird der Fragebogen gezielt auf diese Zielgruppen abgestimmt entwickelt. Soll das 360 Grad Feedback für alle Mitarbeiter im Unternehmen verfügbar gemacht werden, so werden die Fragen entsprechend breiter definiert, damit die Aussagen und Ergebnisse für alle Teilnehmer entsprechend hohe Relevanz haben.

**Internationaler Einsatz**

Bereits im Vorfeld, vor der Entwicklung des Instruments sollte definiert sein, ob ein internationaler Einsatz beabsichtigt ist. Mehrsprachige Fragebögen und Auswertungen stellen hier einen weniger relevanten Aspekt dar. Unterlagen können auch hinterher noch jederzeit übersetzt werden. Hilfreich ist hingegen die Beachtung interkultureller Spezifika.

Die Kompetenzkriterien werden mit Hilfe von Fragen oder Aussagen auf Skalen bewertet. Bei den zu evaluierenden Items kommt es auf die treffsichere Formulierung sowie auf die Kompatibilität mit interkulturellen Eigenheiten an. In Asien oder Südamerika herrschen andere Regeln für soziale Interaktionen und Kommunikation vor. Der Umgang mit Feedback, Kritik und Konflikten oder Führungsstil können sich von den in Europa erwünschten Verhaltensweisen mitunter stark unterscheiden.

**Pannen und Pleiten**

An dieser Stelle sollen noch einige mögliche Problembereiche vorweg genommen werden, die zum Scheitern des Instruments führen können:

A. Zu wenige Fragen / zu viele Fragen → Ergebnisse sind zu flach oder so komplex, dass sie kaum mehr nachvollziehbar sind oder für den Einzelnen beliebig klingen und daher kaum Relevanz oder gar Veränderungsresonanz haben.

B. Das Kompetenzmodell wurde bereits vor langer Zeit entwickelt und hat seine Aktualität im Laufe der Jahre verloren oder wurde im Unternehmen nie richtig ernst genommen und daher kaum „gelebt“ → Hier ist ein neues Kompetenzmodell gefragt, bevor das 360 Grad Feedback entwickelt wird.



C. Anonymität und Vertraulichkeit werden nicht zu 100% eingehalten → Es setzt dieselbe Dynamik wie bei allen Vertrauensbrüchen ein – Vertrauen zu gewinnen benötigt viel Zeit, es zu verlieren geht sehr schnell.

D. Heimliche Verabredungen: In Organisationen mit einer wenig ausgereiften Feedbackkultur kann es vorkommen, dass sich Kollegen miteinander verabreden, sich gegenseitig gute Bewertungen zu geben. Speziell in schwierigen Phasen eines Unternehmens (Stellenabbau, Merger) oder bei fehlender Lern- und Entwicklungsorientierung, z.B. wenn das Top-Management das Instrument insgeheim lediglich zur Überprüfung ihrer Führungskräfte einsetzt, wird das 360 Grad Feedback unter Umständen nicht wirksam oder auch völlig fehl am Platz sein. Von einer Anbindung des Instruments an Bonuszahlungen (ein variabler Gehaltsanteil wird nur bei Erreichen eines bestimmten Durchschnittswerts im 360 Grad Feedback ausbezahlt) ist aus den selben Gründen ebenfalls abzuraten. → Einzig denkbarer Ausweg: Entwicklung der Unternehmenskultur (Fehlerkultur, Feedbackkultur, ...) und umsichtige, transparente Kommunikation der 360 Grad Feedback Grundsätze.

E. Das (Top-)Management steht nicht hinter dem Instrument (macht selbst nicht mit, gibt kein Feedback, führt keine Debriefing-Gespräche). → das Commitment des Managements sollte bereits vor der Kaufentscheidung und spätestens vor der Implementierung bestehen.

F. Die Personalabteilung parkt das Instrument wie eine wertvolle Luxuslimousine in der Garage statt möglichst viele km damit zu machen → das 360 Grad Feedback wird erstellt, um im Vollbetrieb zu sein, andernfalls rechnet sich der Entwicklungsaufwand kaum.

### **Nachhaltigkeit?!**

Eine spezielle Facette wird häufig übersehen: Nachhaltigkeit!

Führt der Feedbacknehmer nach dem Erhalt der Feedback-Ergebnisse ein Debriefing-Meeting mit den eigenen Mitarbeitern durch?

Bespricht er die Ergebnisse konkret, präsentiert er diese und analysiert sie nochmals gemeinsam mit den Mitarbeitern? Holt er zusätzliche, vertiefende Rückmeldungen ein? Werden auf Basis der Ergebnisse und wichtigsten Schlussfolgerungen konkrete Maßnahmen abgeleitet und Vereinbarungen mit den Mitarbeitern getroffen (manche Ergebnis- Aspekte betreffen oft stärker das gesamte Team und nicht nur die Führungskraft persönlich)?

**Empfehlung:  
Debriefing**

Der Befragungsprozess selbst hat bereits eine Wirkung auf die Beteiligten. Der Erkenntnisgewinn durch die Auswertung und einen differenziert erstellen Report ist ein weiterer Baustein und hilft dem Feedbacknehmer in seiner Weiterentwicklung.

Basierend auf langjähriger Anwendungserfahrung in tausenden Feedbackprozessen, mit unterschiedlichsten Prozessvarianten, soll an dieser Stelle eine klare Prozessempfehlung deponiert sein, die die volle Nutzenentfaltung und nachhaltige Wirkung des Instruments sicherstellen soll: Die Durchführung eines Feedbackgesprächs mit dem externen Experten, der die Auswertung analysiert hat, sowie ein (moderiertes) Debriefing, das der Feedbacknehmer mit den eigenen Mitarbeitern durchführt, sollten verpflichtende Bestandteile des Gesamtablaufs sein.

**Sonstige Aspekte**

Bitte lesen Sie auch das White Paper „[360 Grad Feedback versus AC](#)“. Hier finden Sie weitere Informationen zu den Themen:

- Was ist ein 360 Grad Feedback?
- Von wem wird es verwendet?
- Was leistet es?

In der entsprechenden [USP-D Produktbroschüre](#) erhalten Sie Informationen über verschiedene Designvarianten des [360 Grad Feedback](#).

**Literatur**

Neuberger, O. (2000): Das 360 Grad Feedback. Hampp, Mering.

Oberdorfer, E. (2009): 360 Grad Feedback versus Assessment Center: aktueller Stand. USP-D White Paper Nr. 08 / 09.

Sarges, W. (2000): Management-Diagnostik (3. Aufl.). Hogrefe.

Mehr zu diesem Thema erfahren Sie gerne von mir.

Autor: Ernst Oberdorfer [ernst.oberdorfer\(at\)usp-d.com](mailto:ernst.oberdorfer(at)usp-d.com)

Auf unserer Website können Sie sich für die regelmäßige Zusendung unserer White Papers anmelden.

**USPD Schulte & Ster Consulting GmbH**

Winckelmannstrasse 8, 1150 Wien

T: +43 1 585 55 94

[www.usp-d.com](http://www.usp-d.com)