



360 Grad Feedback oder Assessment Center – Wirksamkeit, Erfolg, Beliebtheit

360 Grad Feedback versus Assessment Center? Welches Instrument ist passender für den individuellen Anlass und die angestrebte Zielsetzung?

White Paper 08/09





Funktioniert ein Vergleich?

360° Feedback und Assessment Center sind höchst erfolgreiche Tools im Pool der Personalentwicklungsinstrumente - sowohl als Informations- und Entwicklungs-Instrument für Kunden und Anwender als auch als Reputations-Verstärker für Personalabteilungen, die zeitgemäße, effektive Tools anwenden wollen.

Höchste Zeit also, sich etwas näher mit der Frage zu befassen, was diese Instrumente im Vergleich können.

Welches Instrument ist besser? Ist das eine berechtigte Frage?

Lassen sich die beiden Methoden überhaupt miteinander vergleichen? Und wenn ja, nach welchen Kriterien soll ein HR-Verantwortlicher entscheiden?

Ist es sinnvoll beide Instrumente im Unternehmen anzubieten oder sollte die Entscheidung für eine der beiden Methoden getroffen werden?

Einige wesentliche Antworten bereits vorausgeschickt:

Beide Methoden sind gute, ausgereifte Methoden. Es ist nicht die eine per se besser als die andere. Die Entscheidung über den Einsatz dieser Methoden hängt vom Anlass und der Zielsetzung ab, was damit erreicht werden soll.

Zudem gibt es einige feine Unterschiede in der Akzeptanz durch verschiedene Zielgruppen. Top-Manager beispielsweise sind viel eher bereit ein 360° Feedback einzuholen als an einem AC teilzunehmen.

Sachbearbeiter werden kein komplettes 360° Feedback erhalten können, weil sie keine Direct Reports haben.

Personal- und Karriereentscheidungen sollten mit dem 360° Feedback nicht gefällt werden. Für Recruiting-Zwecke eignet sich das Assessment Center.

Es ist also nicht nur möglich sondern sogar sinnvoll, beide Methoden im unternehmensinternen Angebot zu haben.

Dennoch gibt es Situationen, in denen die Entscheidung zwischen einer der beiden Methoden nicht so leicht fällt.

Diese sollen hier ebenso betrachtet werden, wie jene Fälle, bei welchen die Wahl auf der Hand liegt.

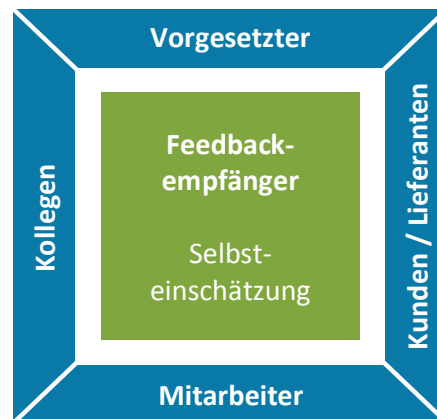


Definitionen

Zunächst eine kurze Zusammenfassung und Definition. Wodurch zeichnen sich Assessment Center und 360° Feedback aus?

360° Feedback

Feedback ist die Rückmeldung von wahrgenommenen Handlungen, Leistungen und deren Auswirkungen. Das spezielle Charakteristikum des 360° Feedback besteht in der Erschließung unterschiedlicher Rückmeldeebenen im Umfeld des Feedbacknehmers: Vorgesetzter, Mitarbeiter, Kollegen, Kunden/Lieferanten, manchmal auch andere Stakeholder wie Geschäftspartner oder Vertreter öffentlicher Institutionen, die keiner anderen Gruppen eindeutig zuordenbar sind.



Dadurch kommt es zu einer „Rundum-Rückmeldung“ im Abgleich zum Selbstbild (der Selbsteinschätzung), siehe auch Neuberger (der einen sehr interessanten und nicht unkritischen Text zu diesem Thema erarbeitet hat).

Die Ergebnisse des 360° Feedback können zur individuellen Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung beitragen, eröffnen Lernfelder und blinde Flecken des Feedbacknehmers, stärken die Feedbackkultur und bieten auch der Organisation unmittelbare Nutzenaspekte (z.B. intensive Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit den im Unternehmen erwünschten Verhaltensmustern).

Assessment Center (AC)

Assessment Center sind ein- bis mehrtägige Veranstaltungen, die zur Beurteilung der wesentlichen Kompetenzen (Leistungspotenzial, Motivation, Sozialkompetenz, u.a.) der ca. 8-10 Teilnehmer durchgeführt werden. Gruppen AC werden am häufigsten für Führungskräfte, Potenzial-Führungskräfte sowie die untere und mittlere Managementebene eingesetzt. Das Ziel des ACs kann unterschiedlich (Auswahlentscheidung oder Entwicklung) sein. Zudem sind Mischformen verbreitet. Gleichzeitig mit der Auswahl für eine Position bekommt der Teilnehmer gezielte Lernhinweise. Und im Development Center wird nicht selten die Auswahl etwa für nachfolgende Weiterbildungsprogramme getroffen.

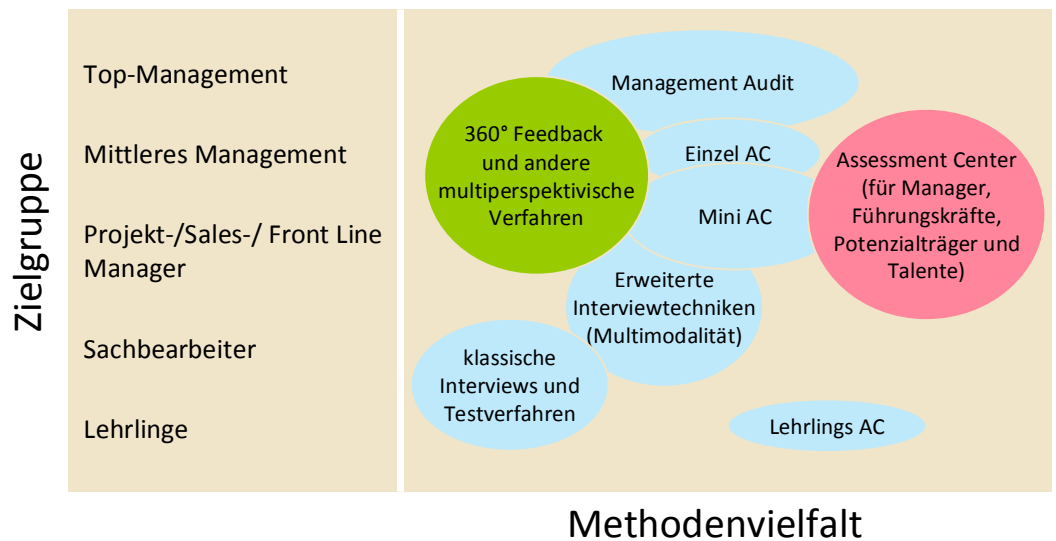
Weitere Definitionen und Erläuterungen zum Thema Assessment Center finden Sie auch in meinem Artikel „Mini-AC“.



Wo ordnen sich AC und 360° Feedback ein?

Die nachfolgende Darstellung soll einen Überblick über gängige Methoden zur Erhebung, Analyse und Auswertung von individuellen Stärken und Lernfeldern ermöglichen.

Assessment Center und 360° Feedback sind optisch hervorgehoben. Sie bewegen sich in einer ähnlichen Liga bezogen auf die Zielgruppen, aber in unterschiedlichen Spielklassen bezogen auf die Vielfalt der Methoden, die mit dem Instrument zur Anwendung kommen.



360° Feedback – ein Reality AC?

In einem gut gemachten AC arbeitet jeder Teilnehmer an mehreren Situationen, die sich in ihren Anforderungen (mental, kognitiv, kreativ, sozial-interaktiv, motivational, usw.) unterscheiden und ergänzen.

360° Feedback ist die strukturierte Einschätzung von Kompetenzen anhand von konkreten Kriterien. Der Feedbackgeber sitzt dabei in der Regel am PC und kreuzt einen Bewertungsbogen an. Übungen wie im AC kommen hier nicht vor, da es ein reiner Bewertungsvorgang ist.

Wird allerdings miteinbezogen, dass ein idealtypischer Feedbackgeber den Feedbacknehmer auf Basis all der Erfahrungen bewertet, die er mit diesem (teils über Jahre) macht, wäre die Methodenvielfalt anders zu bewerten. Denn die Beobachtungen können sehr breit gestreut sein und insofern eine größere Methodenvielfalt beinhalten, als es ein AC jemals simulieren könnte. So betrachtet wäre das 360° Feedback das Ergebnis einer Art Real Life AC mit mehr oder weniger laienhaften Assessoren, wobei sowohl Teilnehmer als auch Assessoren erst hinterher - nämlich dann, wenn der Feedbackprozess gestartet wurde - von diesen speziellen Rollen erfahren.

**Real Life oder Simulation?**

Die Laienhaftigkeit der Assessoren (bzw. Feedbackgeber) beim 360° Feedback soll keineswegs abwertend verstanden werden. Jeder Feedbackgeber ist eine Person, die im Alltag Wahrnehmungen hat, Eindrücke gewinnt und diese aus einer bestimmten Perspektive (z.B. Vorgesetzter, Kunde, Kollege) an den Feedbacknehmer rückmeldet.

Experteneinschätzungen, wie sie im AC durch externe und interne Personal-Diagnostiker (professionelle Assessoren,) sowie gut geschulte Beobachter abgerufen werden, sind im 360° Feedback allerdings nicht vorgesehen. Experten kommen beim 360° Feedback erst nach Vorliegen der Ergebnisse als Interpreten (z.B. bei der Erstellung eines Auswertungsreports) zum Einsatz und ggf. als Coaches bei der Definition nachfolgender Maßnahmen.

Akzeptanz

Im AC wird von Teilnehmern nicht selten beanstandet, dass man sich bei aller Praxisrelevanz der Übungen, in Rollenspielen schließlich doch anders verhalte als in der Wirklichkeit und daher würden die Schlussfolgerungen nur eingeschränkte Relevanz haben. Dieser Einwand mag in manchen Fällen berechtigt sein, in vielen allerdings auch nicht. Fakt ist: Auch durch ambitionierteste AC-Ansätze, wie AC-on-the-job oder Planspiel-AC, ist der Realitätsbezug nicht in einer Weise zu erreichen, wie im 360° Feedback. Und das hat Auswirkung auf die Akzeptanz der Ergebnisse. Durch Praxisrelevanz und Realitätsnähe erreicht das 360° Feedback sehr hohe Akzeptanz bei den Betroffenen. Hier ist es die Realität die bewertet wird - wenn auch, wie wir aus dem Konstruktivismus wissen, die subjektive Realität.

Manager ohne Gesichtsverlust

Die Akzeptanz des 360° Feedback betrifft aus anderen Gründen auch Manager auf Top-Ebene, die selten oder keinesfalls einer Teilnahme an einem AC zustimmen würden. Das Gesichtsverlustrisiko kann im AC zwar durch ein umsichtiges Design stark reduziert werden, hat aber dennoch eine gewisse Präsenz, da das AC auf offener Bühne stattfindet. Der Teilnehmer kann von den internen Assessoren oder / und den anderen AC-Teilnehmern (in gemeinsamen Gruppenübungen) begutachtet werden.

Im 360° Feedback gibt es nur eine Etappe, die eine gewisse Öffentlichkeit hat - das Debriefing. Dieser Schritt sollte zwar verpflichtend verankert sein, um die Nachhaltigkeit des gesamten Prozesses zu gewährleisten. Gleichzeitig sollte dem Feedbacknehmer freigestellt sein, ob und inwieweit er konkrete Auswertungsergebnisse im Rahmen eines Debriefing-Meetings mit den Mitarbeitern einer transparenten Diskussion zugänglich macht.

Potenzialanalyse als Faktor hoher Akzeptanz im AC

Die Ergebnisse des 360° Feedback sind also sehr stark mit dem Business Alltag des Feedbacknehmers verflochten, während im AC eine Art Auszeit vom eigentlichen Alltag vorliegt, auch wenn die Simulationen aus dem beruflichen Kontext der Teilnehmer stammen.

Die Simulationen im AC ermöglichen eine gezielte Potenzialanalyse, da AC-Teilnehmer sich in – teils auch unerprobten Situationen – bewegen können, zum Beispiel in der Rolle einer Führungskraft, als Key Account Manager oder in vielen anderen Rollen von Relevanz.



Im Förder AC stehen neben den bereits ausgeprägten auch die latentere Potenziale und Talente eines Teilnehmers im Fokus. Die Möglichkeiten, sich auszuprobieren und unmittelbar Feedback auf das soeben gezeigte Verhalten zu bekommen, werden im AC als sehr akzeptanzfördernd erlebt.

Im 360° Feedback stehen das wahrgenommene Verhalten und dessen Auswirkungen im Alltag im Zentrum. Die Identifikation von Potenzialen ist beim 360° Feedback daher nur eingeschränkt möglich und ist im Einzelfall eine anspruchsvolle Expertenaufgabe, die viel Erfahrung in der Interpretation von 360° Feedback Ergebnissen und den ausführlichen, konstruktiven Dialog mit dem Feedbacknehmer erfordert.

Vergleichbarkeit der Leistungen

Die Vergleichbarkeit der Leistungen einzelner Teilnehmer ist im AC hoch, da sich alle Beteiligten denselben Situationen stellen. Das ist speziell bei Auswahlverfahren ein nicht unwesentliches Kriterium.

Im 360° Feedback kann das Ergebnis der Führungskraft A in der Regel nicht direkt mit dem Ergebnis von Führungskraft B verglichen werden. Beide bewegen sich in unterschiedlichen Umwelten, unterschiedlicher Feedback-Mikrokultur und sie sind mit unterschiedlichen Personen / Feedbackgebern konfrontiert.

C&B Anbindung – bitte nicht!

Trotz Performanceorientierung ist eine Anbindung der Ergebnisse an ein Compensation & Benefits-System weder beim 360° Feedback noch beim Förder AC anzuraten. Im Vordergrund steht bei beiden die Förderung von Entwicklung bzw. deren Katalysatorwirkung. Durch die direkte Verknüpfung mit monetären Aspekten gerät der Entwicklungsgedanke in den Hintergrund und das Instrument verkommt zum unsauberen Performance Measurement Tool. Beide Methoden sind kein Ersatz für Mitarbeiter- oder Zielerreichungsgespräche.

Spin-off Infos

Situativ können im 360° Feedback stimmungsfärbte Beurteilungen eine Rolle spielen (z.B. aufgrund von Umstrukturierungsmaßnahmen in einer Abteilung). Dieser Umstand kann durch umsichtige Nachbearbeitung des Feedbacks positiv genutzt werden, da schwelende Konfliktpotenziale transparent werden und eine Lösung angestrebt und herbeigeführt werden kann.

Die Ergebnisse im 360° Feedback ermöglichen nicht nur eine Einschätzung von Stärken und Optimierungsfeldern des Betroffenen. Sie sagen auch viel über die aktuelle Qualität der Zusammenarbeit des Feedbacknehmers mit seinem Umfeld und die aktuelle Abteilungskultur aus. So können bei umsichtiger Aufarbeitung konkrete Inputs zur Teamentwicklung und Kooperation mit anderen Stakeholdern herausgefiltert werden. Anhand solcher Spin-off Interpretationen kann der Feedbacknehmer konkrete Maßnahmen zur Verbesserung überlegen, planen und initiieren.

Die Erfahrung zeigt, dass im Zuge dessen vor allem professionell durchgeführte Debriefing-Meetings hohe Effektivität haben, die mit minimalem Aufwand eine ausgeprägt kooperationsstiftende Wirkung auf alle Beteiligten (Feedbacknehmer und -geber) erzeugen.



Plus-Minus

360° Feedback	+	Assessment Center
<ul style="list-style-type: none"> • Einsatz-Effizienz • User-Akzeptanz • Realitäts-Relevanz • Top-Mgmt.-Eignung • FB-Kultur fördernd • performanceorientiert • teamstärkend • geringe lfd. Kosten 		<ul style="list-style-type: none"> • Verhaltensbeobachtung • TN-Direktvergleich • Trainingschance • Prognosevalidität • Selektionseignung • potenzialorientiert • Initialzündung
<ul style="list-style-type: none"> • sensible Implementierung • Techniklastigkeit • situative Einflüsse 		<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenaufwand • Gesichtsverlustrisiko • Beurteilungsfehler

Ressourcen

Der Ressourcenaufwand ist bei den beiden Instrumenten an unterschiedlichen Stellen hoch.

Das 360°FB erfordert kompromisslose Exaktheit, bevor es als ein für die in Frage kommenden Mitarbeiter verfügbares Instrument im Unternehmen verankert wird. Hier kommt also vor allem der Entwicklungsaufwand in der Pre-Implementierungsphase zum Tragen. Die effiziente Durchführung macht dafür den häufigen, auch individuell wiederholten Einsatz attraktiv, da die laufenden Betriebskosten vergleichsweise sehr gering sind.

Das AC hat höhere Betriebskosten. Der Entwicklungsaufwand ist zwar vergleichsweise gering, allerdings schlägt der hohe Personalaufwand bei jeder einzelnen AC Durchführung zu Buche.

Beim 360° Feedback ist die Durchführung von den Usern ohne weiteres in den normalen Arbeitsalltag integrierbar, während das AC meist zumindest einen Tag Abwesenheit vom Arbeitsplatz bedeutet. Gerade dieses Argument spricht häufig stark für das 360° Feedback, da es der Forderung von wirksamen Kurzinterventionen entspricht.

Implementierung

Das Prozess-Design und die Implementierung eines 360° Feedback erfordern spezielle Umsicht und die Beachtung einiger Spielregeln. Beim Assessment Center hängt ebenfalls vieles am Design und an der internen Kommunikation. Dem vorliegenden Artikel liegen Fallbeispiele vor, die bereits erfolgreich in die Praxis umgesetzt wurden. Von diesem Idealfall ist allerdings nicht immer auszugehen. Daher finden sich weitere Informationen zur erfolgreichen Konzeption und Implementierung dieser Methoden in anderen White Papers.



Fazit und Auswahlkriterien

Beide Instrumente haben zweifelsfrei ihre gute Berechtigung im Spektrum der Personalentwicklung. Auf Basis der teilweise unterschiedlichen Zielsetzungen leisten sich zahlreiche Unternehmen daher aus gutem Grund beide Instrumente, um damit spezifische Bereiche abdecken zu können.

Bei der Entscheidung zwischen einer der beiden Methoden erscheint unter anderen die Beachtung folgender Auswahlkriterien wichtig:

1. Anlass und Zielsetzung

- Auswahl und Karriereentscheidungen → AC
- Entwicklung → beide möglich
- Potenzialanalyse → eher AC
- Teamentwicklung → 360° FB als stärkendes Element möglich

2. Zielgruppe

- Hierarchieebenen → je höher, desto eher 360° FB
- Nachwuchsführungskräfte → eher AC (360° FB ggf. begleitend)

3. Vorhandene Feedbackkultur

- bei begründeter Gefahr von Kollusion → besser AC

4. Ressourcen und Organisation

- Betriebskosten → generell niedriger beim 360° FB
- Sehr wenige Teilnehmer → besser AC
- Viele internationale Teilnehmer → 360° FB spart Reisekosten

Literatur

Sarges, W. (2000): Management-Diagnostik (3. Aufl.), Hogrefe
Neuberger, O. (2000): Das 360° Feedback. Hampp, Mering

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