



360 Grad Feedback – Status Quo, erfolgreiche Anwendungen und Ausblick

E-Interview mit



Name: Gerd Beidernikl
Funktion/Bereich: Senior Projektmanager Organizational Consulting
Organisation: YouGovPsychonomics AG

Liebe Leserinnen und liebe Leser,

360-Grad-Feedback ist eine etablierte Methodik, die seit Jahren erfolgreich im Personalbereich u.a. zur Eignungsdiagnostik und Organisationsentwicklung eingesetzt wird. Aber auch nach Jahrzehnten der Etablierung schwankte in der Vergangenheit die öffentliche Diskussion zwischen Euphorie, Pragmatik und Fundamentalkritik. So waren Sprenger und Neuberger bekannte Fundamentalkritiker. Dieser Kritik muss sich die Praxis stellen, zugleich gilt aber auch aufzuzeigen, wie man erfolgreiche Anwendungen in der Praxis sicherstellen kann.

Wir freuen uns sehr, dass es uns gelungen ist, für unseren Virtuellen Roundtable die führenden Experten zu diesem Thema zu versammeln und Sie zu aktuellen Themen rund um das „360-Grad-Feedback“ zu befragen.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

Ihr NetSkill-Team



Sehr geehrter Herr Beidernikl,

Frageblock 1: 360-Grad zwischen Euphorie und Fundamentalkritik

360-Grad-Feedback ist eine etablierte Methodik, die seit Jahren im Personalbereich u.a. für Eignungsdiagnostik und Organisationsentwicklung eingesetzt wird. Auch nach Jahrzehnten der Etablierung schwankte die öffentliche Diskussion aber in der Vergangenheit häufig zwischen Euphorie und Fundamentalkritik.

Zunächst vorweg: Wie schätzen Sie heute die öffentliche Wahrnehmung des Themas ein? Wie wird die Methodik in der Praxis, insbesondere von HR-Managern, aber auch von „betroffenen“ Mitarbeitern allgemein bewertet? Was antworten Sie den Kritikern des Ansatzes? Welche Risiken sind tatsächlich relevant? Inwieweit hat die Kritik die Entwicklung der Methodik positiv beeinflusst?



Antwort:

Unserer Einschätzung nach erlangt das 360-Grad-Feedback als Methode immer mehr Beliebtheit und Bekanntheit in Unternehmen. Vor allem in größeren Unternehmen wird das Instrument mittlerweile gerne im Rahmen der Führungskräfteentwicklung eingesetzt.

Bei der Einführung von 360-Grad-Feedbacks in Zusammenarbeit mit HR-Managern haben wir bisher sehr gute Erfahrungen gemacht. Von Mitarbeiterseite wird anfangs oft eine kritische Haltung spürbar. Mit einer umfassenden Kommunikation über die Einführung, die Ziele, den Nutzen für das Unternehmen und die Mitarbeiter, den Ablauf und die Rahmenbedingungen des 360-Grad-Feedback können kritische Haltungen entkräftet werden.

Die Durchführung eines 360° Feedback erfordert einen vertrauensvollen Umgang mit den Daten. Daher sollten die Mitarbeiter v.a. über die anonyme Auswertung der Fragebögen und die Einhaltung des Datenschutzes umfassend informiert werden.

Risiken ergeben sich unserer Einschätzung nach vor allem durch eine wenig durchdachte Einführung und Zielsetzung des 360-Grad-Feedbacks und eine nicht ausreichende Information aller Beteiligten. Wenn die Ergebnisse des 360° Feedbacks zur Entwicklung der Führungskräfte beitragen sollen, ist es wichtig, dass mit den Ergebnissen gearbeitet wird und diese nicht in der Schublade ver-



schwinden. Folgemaßnahmen müssen gewünscht sowie zeitlich und finanziell eingeplant sein.

Ein maßgeblicher Erfolgsfaktor für das 360-Grad-Feedback ist die Zieldefinition zu Beginn, von der wiederum die Konzeption des Instrumentes, aber auch die Arbeit mit den Ergebnissen und der Follow-up Prozess abhängen.

Durch vielfältige Kritik wurde das Instrument immer wieder hinterfragt und somit ständig weiterentwickelt, wodurch die Qualität kontinuierlich verbessert werden konnte.



Frageblock 2: Heutige Anwender und Anwendungsgebiete, Argumente für 360 Grad

Die 360-Grad-Feedback-Methodik kann prinzipiell in vielen unterschiedlichen Unternehmenstypen und Anwendungsgebieten erfolgreich eingesetzt werden.

In welchen Unternehmen ist Ihrer Einschätzung nach das 360-Grad-Feedback schon erfolgreich etabliert und in welchen Anwendungsbereichen wird die Methodik heute besonders oft angewendet? Wo besteht heute noch Ausbaupotenzial? Was sind Ihre Argumente für den Einsatz der Methodik? Welchen Nutzen können Unternehmen und Mitarbeiter vom 360-Grad-Feedback erwarten?



Antwort:

Zu einem Großteil wird das 360-Grad-Feedback als reines Feedbackinstrument und zur Statusanalyse der Führungskräfte angewandt.

Ausbaupotenzial besteht unserer Ansicht nach darin, das Instrument mit anderen Systemen zur Leistungsbeurteilung zu verknüpfen und somit eine in sich schlüssige und nachvollziehbare Performance-Beurteilung von Führungskräften zu implementieren. Außerdem gibt es einen Trend weg von punktuell durchgeführten 360-Grad-Feedbacks hin zu von Führungskräften selbstadministrierten Online-Portalen.

Im täglichen Geschäft geht eine konstruktive Rückmeldung über das Führungsverhalten oft unter oder findet gar nicht statt. Die Führungskräfte bekommen durch die Methodik eines 360-Grad-Feedbacks eine strukturierte Rückmeldung über ihr Verhalten gegenüber unterschiedlicher Zielgruppen. Jeder Feedback-Empfänger bekommt somit die Möglichkeit, sich mit seinen individuellen Stärken und Schwächen auseinanderzusetzen und an seinen Kompetenzen zu arbeiten. Das Instrument dient außerdem dazu, Führungsleitlinien und Unternehmenswerte in der gesamten Belegschaft zu kommunizieren, zu stärken und weiter auszubauen. Aus unserer Sicht können derartige Projekte in allen Unternehmen – unabhängig von Branche oder Unternehmensgröße – erfolgreich implementiert werden.



Frageblock 3: Vorgehen beim 360-Grad-Feedback

Obwohl die 360-Grad-Feedback-Methodik viele Jahre etabliert und in den wichtigsten Aspekten in der Breite weitgehend bekannt ist, fehlen dennoch vereinzelt detaillierte Kenntnisse, um die Methodik adäquat einschätzen zu können.

Können Sie das Vorgehen beim 360-Grad-Feedback für potenziell interessierte Anwender skizzieren? Was bzw. wer ist normalerweise der Auslöser für ein solches Projekt? Wer ist am Projekt beteiligt? Was sind wichtige Voraussetzungen für die Anwendung der 360-Grad-Methodik? In welchen Schritten erfolgt der Feedback-Prozess? Was sind mögliche Stolpersteine und Lösungen für Stolpersteine? Welcher Aufwand entsteht? Welche Ergebnisse werden erreicht? Wie werden Ergebnisse verwendet? Unterscheidet sich das Vorgehen je nach Anwendungs-Kontext (Eignungsdiagnostik, Organisationsentwicklung)?



Antwort:

Initiiert wird ein 360-Grad-Feedback Projekt in der Regel von der Personalleitung oder Personalentwicklung. Wir als Berater kommen ins Spiel, wenn es darum geht, das Projekt operativ und strategisch zu konzipieren und eine passende Methodik auszuarbeiten, um das Feedback im Unternehmen einzuführen. Dabei unterstützen wir bei der Planung des Gesamtkonzeptes über die Entwicklung eines geeigneten Fragebogens und die Durchführung der Befragung bis hin zu Berichtslegung und Folgemaßnahmen wie z.B. Ergebnisworkshops, Coaching und Train the Trainer Seminare. Der Aufwand zur Einführung eines 360-Grad-Feedbacks wird von den Unternehmen häufig unterschätzt. Wir schlagen in der Regel vor, eine interne Projektgruppe zu bilden, die aus dem Projektleiter, Führungskräften, Mitarbeiter(n) sowie möglichen Arbeitnehmervertretern besteht. Bei der Einführung eines 360-Grad-Feedbacks ist es zunächst wichtig abzustecken, aus welchen Hintergründen ein solches Instrument im Unternehmen eingesetzt werden soll. Ziele, Nicht-Ziele, Zielgruppe sowie Hemmnisse und Förderer für das Projekt werden zu Beginn geklärt. Außerdem muss geklärt werden, ob das 360-Grad-Feedback zur Leistungsbeurteilung vorgesehen ist oder „nur“ ein reines Feedbackinstrument implementiert werden soll. Nachdem diese Punkte geklärt sind, geht es an die Fragebogenentwicklung. In kleineren Unternehmen verwenden wir hier häufig unser Stan-



Standardinstrument, den LeadershipIndex, ein pragmatisches Benchmarkinstrument, das auf klassischen Führungskompetenzen basiert. Existiert im Unternehmen ein Führungsleitbild bzw. wurde bereits ein Kompetenzmodell entwickelt, bietet sich ein 360-Grad-Feedback auch dazu an, dieses im Rahmen der Befragung zu erheben und „nebenbei“ auch an die gesamte Belegschaft zu kommunizieren. Diese bestehenden Leitlinien bzw. Kompetenzen gilt es dann gemeinsam mit der internen Projektgruppe durch geeignete Items zu operationalisieren.

Vor der Durchführung unterstützen wir unsere Kunden selbstverständlich auch bei der umfassenden internen Kommunikation und Vermarktung des Projekts. Beides ist für den Erfolg des 360-Grad-Feedback Projekts unerlässlich. Bei der tatsächlichen Durchführung gibt es unterschiedliche Varianten, von Paper-Pencil-Befragung über „normale“ Online-Befragung bis hin zu einem eigens für das Unternehmen entwickelten Online-Portal.

Jede Führungskraft erhält im Anschluss an die Befragung ihren individuellen Ergebnisbericht. Oft ist dieser gleich mit einem Workbook versehen, anhand dessen die Führungskraft in einem ersten Schritt selbständig mit ihren Ergebnissen arbeiten kann. Unterstützt wird dies gerne durch ein persönliches Feedbackgespräch. Zu den Berichten liefern wir zumeist auch ein Kurzgutachten mit einem Überblick über die individuellen Stärken und Schwächen der Führungskraft. Neben Ergebnisworkshops für einzelne Abteilungen bieten wir auch „Train-the-Trainer“ Seminare für Vorgesetzte oder Personalabteilung an.



Frageblock 4: Unterstützung durch Technologie und andere Organisationsmittel

Technologie spielt auch im Personalmanagement eine immer wichtigere Rolle.

Welche Rolle spielt heute beim 360-Grad-Feedback die technologische Unterstützung? Wie wichtig ist der Mensch als Faktor?



Antwort:

Die technologische Unterstützung bei einem 360-Grad-Feedback spielt eine immer wichtigere Rolle. Zwar führen wir nach wie vor 360-Grad-Feedback Projekte mit Papierfragebögen durch, sie werden aber nach und nach durch Online-Instrumente ersetzt. Vorteile einer Online-Befragung sind unter anderem:

- Geringer administrativer Aufwand durch automatisierten Online-Prozess
- Hohe Transparenz des Gesamtprozesses
- Einfacher Auswahlprozess der Feedbackgeber
- Möglichkeit mehrsprachiger Erhebungen und Reportings
- Individuelle Anpassung des Feedback-Fragebogens
- Einsatz modularer Feedbackfragebögen für Hierarchien und Feedbackgebergruppen
- Erstellung sehr zeitnaher automatisierter Reports

Der Mensch wird keineswegs von den technischen Errungenschaften beim 360-Grad-Feedback „ersetzt“, sondern lediglich in den Prozessen unterstützt. Online-Portale ermöglichen den Führungskräften etwa, ihre Feedback-Geber (Kollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kunden) selbst auszuwählen und – wenn es vom Unternehmen gewünscht ist – sogar den Befragungszeitpunkt selbst zu wählen. Zwischendurch können die Führungskräfte dann selbst Reminder an die Teilnehmer senden und - nachdem ausreichend Feedback abgegeben wurde - ihren Bericht online erstellen lassen. Dies setzt natürlich eine hohe Selbstverantwortung der Führungskräfte und eine im Unternehmen gelebte Vertrauenskultur voraus.



Frageblock 5: Geschäftsmodell und Wettbewerb

Können Sie uns zunächst wichtige Meilensteine beschreiben, die zur Gründung Ihres Unternehmens geführt haben? Wie sieht heute Ihr Geschäftsmodell aus? Wer sind typische Kunden Ihres Unternehmens? Wer sind wichtige Wettbewerber Ihres Unternehmens und wie differenzieren Sie sich von diesen? Worauf sollten Unternehmen bei der Wahl des Dienstleisters Ihrer Meinung nach unbedingt achten? Wie sah Ihr persönlicher Kompetenz-Pfad aus?



Antwort:

Die YouGovPsychonomics AG ist ein international tätiges Marktforschungsinstitut mit Hauptsitz in Köln und Niederlassungen in Wien und Berlin. Gegründet wurde das Unternehmen 1991 als Spin-Off der Universität zu Köln. Unsere Geschäftstätigkeit erstreckt sich über den gesamten deutschsprachigen wie den zentral- und osteuropäischen Raum. Seit September 2007 ist YouGovPsychonomics Mitglied der internationalen YouGov Gruppe mit Sitz in London.

Unsere zentralen Geschäftsfelder sind Marktforschung, Organisationsforschung und Umsetzungsberatung. Mit psychologisch fundierter Marktforschung und Organisationsforschung liefern wir unseren Auftraggebern hochwertiges Entscheidungswissen für Marketing, Vertriebssteuerung und Organisationsentwicklung. Zu unseren Auftraggebern zählen viele namhafte nationale wie internationale Unternehmen aus den Bereichen Dienstleistung, Handel und Industrie. Derzeit beschäftigen wir über 120 hoch qualifizierte Forscher und Berater.

Ich selbst bin vom akademischen Hintergrund her Soziologe und habe mich neben empirischer Sozialforschung vor allem auf Organisationssoziologie spezialisiert. Ich leite seit 3 Jahren den Geschäftsbereich Organisationsforschung am Standort Wien.

Der Hauptunterschied von YouGovPsychonomics zu anderen Anbietern am Markt ist, dass wir sehr fokussiert und spezialisiert sind. Wir sind kein Softwareanbieter von Befragungslösungen, der Kunden auch „ein wenig berät“. Wir sind keine Unternehmensberatung, die bei Kunden auch „ein wenig forscht“.



Wir verstehen uns als ein Forschungs- und Beratungsunternehmen, das Kunden Datenerhebung und datenbasierte Beratung für die Entwicklung wertschöpfender Personalarbeit bietet. Wir liefern fundierte Analysen als Grundlage für Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse und unterstützen Kunden durch Fach- und Prozessberatung dabei, die Ergebnisse intern bestmöglich aufzuarbeiten und umzusetzen. Wir sind dabei Qualitätsanbieter, nicht Billiganbieter. Unsere hohe Kundenzufriedenheit (Weiterempfehlungsbereitschaft in der letzten internen Kundenzufriedenheitsstudie bei 97%) und unsere langjährige Kundenbindung zu namhaften Unternehmen geben uns Recht.

Was ich jedem Unternehmen raten würde, das nach einem externen Dienstleister sucht? „Lassen Sie sich von Referenzlisten nicht beeindrucken, die sind leider meist veraltet! Lassen Sie sich unbedingt persönliche Referenzen von Kunden geben und fragen Sie bei diesen nach deren konkreten Erfahrungen mit einem Dienstleister nach.“



Frageblock 6: Ausblick und eigene Pläne

2009 ist noch jung: Welche Pläne hat Ihr Unternehmen noch für dieses Jahr und für 2010? Mit welcher Entwicklung rechnen Sie in den nächsten Jahren im Hinblick auf die gesamte Branche? Welche Strategien haben Sie für Ihr Unternehmen für die nächsten zwei Jahre entwickelt?



Antwort:

YouGov als Unternehmensgruppe verfolgt konsequent das Ziel, weltweit zu den Pionieren der Online-Forschung zu zählen. Die Vision ist es, der Öffentlichkeit und Unternehmen einen kontinuierlichen Strom an Daten und Informationen zur Verfügung zu stellen und damit die Markt- und Organisationsforschungsszene zu revolutionieren. Bisher sprach man von Projekten – bspw. einer Mitarbeiterbefragung – wie von einem Tankschiff, das in großen Intervallen große Datenmengen liefert. YouGov will Forschung zu einer Pipeline machen, die mit Hilfe von Online-Methoden schnell und kontinuierlich Informationen und Daten liefert. Produkte wie der BrandIndex (www.brandindex.de) führen das anschaulich vor Augen. Hier können Unternehmen täglich aktuelle Imagedaten aus der Bevölkerung abrufen. Diesen Plan verfolgen wir konsequent für den deutschsprachigen Kernmarkt von YouGovPsychonomics und in anderen Hubs weltweit.

Vielen Dank für das Interview!