

## **360 Grad Feedback – Status Quo, erfolgreiche Anwendungen und Ausblick**

### **E-Interview mit Matthias Brüggmann**



**Name:** Matthias Brüggmann

**Funktion/Bereich:** Consulting

**Organisation:** tivian GmbH,  
Gesellschaft für Evaluation und  
Analyse in der Organisations-  
entwicklung

**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 Brüggmann,**

### **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:**

360-Grad-Feedbacks gewinnen bei der Leistungsbeurteilung und in der Personalentwicklung von mittelständischen Unternehmen und Großunternehmen stetig an Bedeutung. Erfolgreich durchgeführte Projekte ermuntern die beteiligten HR-Manager zur dauerhaften Implementierung des Instruments. Das Verfahren unterstützt beim Erkennen von Entwicklungsbedarf und weiteren Personaleinsatzmöglichkeiten. Es stellt eine Entscheidungsgrundlage für die Personalentwicklung, Laufbahnplanung oder auch bei Entlohnungsfragen bereit. Weiterbildungsbudgets lassen sich zielgerichteter verwenden, wenn die Entscheidungen hierzu fundierter vorbereitet worden sind.

Kritiker führen teilweise an, dass eine funktionierende offene Kommunikation unter Mitarbeitern, Führungskräften und Kunden den Einsatz des Instruments überflüssig macht. Doch gerade in einem offenen Diskussionsumfeld ergibt ein 360-Grad-Feedback oft besonders wertvolle Hinweise auf verborgene Potentiale oder „blinde Flecken“ in der Personalentwicklung. Darüber hinaus bietet es immer einen strukturierenden Rahmen für die Ausrichtung individueller Entwicklungen. Mit dem Instrument werden auch Leitgedanken zur Führungsarbeit und zum persönlichen Arbeitsstil vermittelt, es wird zum Perspektivenwechsel ani-



miert und die Bereitschaft der Beteiligten zur konstruktiven und fairen Kultur der Kritik untermauert. Misstrauen in das Instrument hängt sogar oft mit Zweifeln an einer funktionierenden Feedbackkultur zusammen. Eine vorsichtige, strukturierte Einführung des Instruments mit umfassender Einbindung aller Rollenträger unterstützt genau dann den Ausbau einer fairen Feedbackkultur. Datenschutzbedenken oder einer vermeintlichen Beliebigkeit bei der Ergebnisinterpretation kann dann früh und konstruktiv begegnet werden. Die Aufmerksamkeit, die die Einführung des Instruments in der Belegschaft auf sich zieht und die Tragweite früh getroffener methodischer Entscheidungen für den gesamten Feedbackzyklus müssen dabei erkannt und beachtet werden. Alle Beteiligten müssen hierfür sensibilisiert werden und der Projektplan entsprechend dem Reifegrad des Unternehmens bzw. der Differenzierung seiner HR-Funktionen angepasst werden. Soll das Verfahren sowohl für Personalentwicklung als auch zur Leistungsbeurteilung eingesetzt werden, sind Zielkonflikte vorprogrammiert. Der Einsatzzweck muss daher transparent sein und die Folgeprozesse müssen geklärt werden. Sonst wird später unterstellt, dass die Beurteilungen zu keinen Konsequenzen geführt haben. Die Bereitschaft sich an solchen Beurteilungen zu beteiligen, würde dann sowohl bei Feedbackgebern als auch Feedbacknehmern sinken.



## 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:

In Großunternehmen sind bereits stabile 360-Grad-Prozesse im Online-Self-Service-Verfahren im Einsatz oder werden als dezentrale Erhebungsprozesse von Business-Partnern betreut. Die Anwendungsbereiche des 360 Grad-Feedbacks erstrecken sich über freiwillige Standortbestimmung im Rahmen der Personalentwicklung, Leistungsbeurteilungen mit verbindlicher Teilnahme bis hin zu Potentialanalysen für Führungsnachfolgeprogramme und Nachwuchsführungskräfte. Auch viele mittelständische Unternehmen schaffen stabile HR-Servicestrukturen für ihre Belegschaft und binden dabei 360-Grad-Verfahren in ihre Leistungen ein.

Folgende Ausbaupotentiale sind erkennbar:

- HR-Dienstleistungen in Organisationen werden zunehmend in Business-Partnerschaften erbracht, teilweise in Zusammenarbeit mit Kompetenzzentren. Die Durchführung der 360-Grad-Verfahren muss dabei noch mehr diese Zusammenarbeit und die Handlungs- und Servicefähigkeit der beteiligten HR-Betreuer unterstützen, da auch diese sich zunehmend höheren Serviceerwartungen gegenübergestellt sehen.
- Die Formulierung der Items zielt in 360-Grad-Verfahren stark auf das konkrete Führungsverhalten im Hinblick auf ein Sollprofil oder ein Führungsleitbild ab. Das erhöht die Zuverlässigkeit der Beurteilungen und erleichtert die Interpretation der Ergebnisse bis hin zur Maßnahmenablei-



tung. Entwicklungspotentiale werden dabei oft als defizitär zu einem Wunschverhalten aufgefasst („...zeigt das gewünschte Verhalten nicht ...“). Positive Entwicklungspotentiale oder Entwicklungswünsche der Fokuspersonen werden weniger konkret abgefragt und finden oft nur Raum in Freitextantworten.

- Der Wirksamkeitsnachweis der Verfahren lässt sich aus Datenschutzgründen oft schwer erbringen. Vermehrte Einbindung historischer Ergebnisse kann einen Beitrag dazu leisten.

Mit der 360-Grad-Feedback-Methode erhalten Führungskräfte wertvolle Rückmeldungen zu Ihren Leistungen oder Entwicklungspotentialen. Es wird entscheidungsorientiertes Feedback über die Verhaltensweisen des Beurteilten aus verschiedenen Perspektiven eingeholt und mit dem Selbstbild vergleichbar gemacht. Dies löst beim Empfänger der Feedbacks eine nachhaltige Reflektion des eigenen Verhaltens aus und kann in erfolgreiche Weiterentwicklung einfließen. Die Beurteiler können dennoch bei einem gut gestalteten Prozess ihre Beurteilung im Schutze einer aussagekräftigen Gruppenauswertung einbringen. So kann die Relevanz der Ergebnisse durch die Nähe zum Beurteilten sehr hoch sein. Auf Dauer etabliert sich mit dem Verfahren eine stabile Feedbackkultur und ein verbesserter Ressourceneinsatz.



### 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:

Die Einführung eines 360-Grad-Verfahrens umfasst in der Regel die folgenden Schritte:

- Bedarfs- / Zielanalyse für den Einsatz eines 360-Grad-Feedbacks
- Identifizieren schon vorhandener Führungs- oder Unternehmensleitsätze oder konkreter Anforderungsprofile für die Zielgruppen. Ggfs. Entwicklung solcher Leitgedanken / Sollprofile
- Prüfung der bestehenden HR-Prozesse und Infrastruktur
- Entwicklung der Befragungsinhalte ausgehend von den Zielen der 360-Grad-Beurteilung bzw. Prüfung des bereits bestehenden Verfahrens
- Eingrenzen der beteiligten Personen (HR-Abteilung/HR-Business-Partner, Feedbacknehmer und Feedbackgeber, Interessenvertretungen & Betriebsräte, IT-Fachabteilungen)
- Kommunikationsmaßnahmen und Gremienberatung zum Verfahren
- Planung und Konzeption des gesamten Ablaufs von der Nominierung bis hin zur Verteilung der Ergebnisreports und den Folgeprozessen

Bei der Definition des Feedbackprozesses müssen unter anderem diese Fragen geklärt werden:

- Selbst gesteuert oder zentral gesteuert?
- In welchen Phasen wird der Feedback-Prozess durchgeführt?
- Wer wird beurteilt?
- Wer legt wann die Urteiler fest?
- Welche Informationen (Fragen und weitere Variablen) werden gesammelt?
- Welche dieser Informationen werden zurückgespiegelt?
- Wer erhält Zugriff auf welche Informationen?
- Wie wird mit den Informationen später weitergearbeitet?

Verbindliche Feedback-Prozesse im Rahmen der Leistungsbeurteilung oder Nachfolgeplanung sind dabei eher zentral gesteuert. Feedbackgeber werden dann zentral festgelegt evtl. durch den Feedbacknehmer noch einmal validiert. Die Zeitpunkte der Befragung und Erinnerung werden ebenso wie variable Befragungsmodule festgelegt. Freiwillige oder selbstinitiierte Entwicklungsfeedbacks werden hingegen oft mit stärkerer Selbststeuerung durch den Feedbackgeber ausgelegt. In manchen Fällen koordiniert und steuert ein HR-Business-Partner oder Berater dies in kleineren Erhebungswellen. Im Extremfall kann der Feedbacknehmer mit Hilfsinstrumenten den kompletten Prozess von der Festlegung der Feedbackgeber und Befragungsmodule über das Einladungs- und Erinnerungsmanagement bis hin zum Auslösen des Berichts selbst vorantreiben.

Bei der Einführung eines wenig angepassten 360-Grad-Prozesses sehen Kunden sich oft mit folgenden Problemen konfrontiert:

- Unterschätzte Tragweite und Stakeholder:
  - Lösung: Information, Einbindung, realistische Zeitplanung
- Fehlende oder veraltete Personal- und Kundeninformationen zur Vorbereitung von Feedbackgruppen.
  - Lösung: Bei freiwilligen Potential-Assessments freie Benennung der Urteiler durch die Feedbacknehmer mit geeigneten technologischen Lösungen („Feedback-Center“). Auch bei Leistungsbeurteilungen



kann die Zusammensetzung der vorgenommenen Feedbackzuordnungen noch vor Erhebung durch Feedbacknehmer validiert werden.

- Nicht relevante Beurteilungsaspekte für einzelne Personengruppen.
  - Lösung: dynamische Auswahl von einzelnen Beurteilungsdimensionen und dynamische Fragebogenkonzeption für die Feedback-Erfassung. Auswahl durch den Feedbacknehmer, durch zentrale Entscheider oder anhand von Feedbacknehmermerkmalen.
- Fehlende Follow-Up-Planung:
  - Lösung: Einbindung des 360-Grad-Feedbacks in vorhandene Personalentwicklungsstrukturen bzw. Ressourcen-Planung für erkannte Entwicklungsbedarfe.

#### **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:**

Bei effektivem, angemessenem Technikeinsatz lassen sich Projektressourcen einsparen. Diese können dann vor allem bei den Zielgruppen in individuelle Prozessbetreuung und Kommunikationsmaßnahmen wieder investiert werden. Ein 360-Grad-Prozess, der zwar technisch ausgereift aber ohne persönliche Betreuung der Zielgruppen auskommt, wird auch als weniger verbindlich wahrgenommen. Die gesammelten Feedbacks bleiben so eher ungenutzt. Wer als Berater ein erfolgreiches 360-Grad-Feedback im Unternehmen implementieren möchte, muss daher die technische Durchführung sowohl anbieten als auch beherrschen, um damit Ressourcen für eine persönlichere Betreuung der Zielgruppen zu erschließen. Einschränkungen auf technologischer Ebene ziehen oft Einschränkungen in der Befragungsmethodik oder in der allgemeinen Projektabwicklung nach sich. Je freier das beratende Unternehmen auf die datentechnischen Möglichkeiten und Restriktionen beim Auftraggeber eingehen kann, desto weniger Einschränkungen oder Zusatzaufwände müssen für den gesamten methodischen Ablauf hingenommen werden.

### 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:

Wichtige Voraussetzungen für einen gelungenen 360-Grad-Feedbackprozess sind die unternehmensindividuelle Abbildung des Prozessworkflow und die Einbindung verfügbarer HR-Stützprozesse. Um die unterschiedlichen Anforderungen der Unternehmen zu erfüllen, stellt tivian geeignete Kombinationen aus Inhalten und technischen Prozessen bereit. tivians breite Palette solider technischer Instrumente ermöglicht maßgeschneiderte Prozesse und führt zu einer sicheren, fehlerfreien Durchführung des Prozesses.

Die tivian GmbH wurde als Tochtergesellschaft der Globalpark AG mit Sitz in Köln-Hürth gegründet. tivian bietet Beratung und Durchführung zu Mitarbeiterbefragungen und Führungskräftefeedbacks. Kunden von tivian sind bekannte inländische und internationale Großunternehmen des DAX30 sowie auch mittelständische Unternehmen in den Bereichen Telekommunikation, Logistik, Chemie & Pharma, Automotive u. a. . tivian setzt dabei technologisch auf die Umfragesoftware der Globalpark AG (EFS Leadership, EFS-Employee und EFS Survey). Die Mitarbeiter von tivian verfügen über langjährige Erfahrung in der Konzeption, dem Aufbau und dem dauerhaften Betrieb von 360-Grad-Feedback-Systemen in Organisationen. Ein wissenschaftliches Netzwerk schafft tivian Kunden Zugang zu erprobten und validen Führungsansätzen und -modellen.

**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:**

Der Bedarf nach Auf- und Ausbau von Feedbackprozessen im HR-Umfeld wird steigen. Die aktuelle öffentliche Aufmerksamkeit gegenüber Fehlentwicklungen im Managementumfeld erhöht auch den Erwartungsdruck auf Führungskräfte, gute Führungsarbeit zu zeigen und damit auch den Bedarf nach einem fairen Bewertungshintergrund für das eigene Verhalten. Beratungsunternehmen, die 360-Grad-Feedbacks in Unternehmen und Organisationen durchführen, müssen ihre Flexibilität gegenüber Kunden mit unterschiedlichen Führungssystemen, -leitlinien und HR-Funktionen beweisen. Ein am Durchschnitt erprobter Fragenkatalog allein führt nicht zum Erfolg der Maßnahme. Diesen sichern vielmehr individuell angelegte Lösungen. Hierzu gehören in allen Projektphasen Best-Practice-Lösungen und die Berücksichtigung des Organisationshintergrunds bei der Konzeption des Bewertungsinstruments

**Vielen Dank für das Interview!**