

360 Grad Feedback – Status Quo, erfolgreiche Anwendungen und Ausblick

E-Interview mit Andreas Lohff



Name: Andreas Lohff
Funktion/Bereich: Geschäftsführer
Organisation: cut-e GmbH

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 Lohff,

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:

Die Wahrnehmung von 360°-Feedback ist in der Praxis bei Führungskräften überwiegend positiv. 360°-Feedbackprozesse werden in der Regel als hilfreich empfunden. HR-Manager sehen 360°-Feedback-Prozesse differenzierter und gehen insbesondere bei Neueinführung sehr vorsichtig vor, so dass die Implementierung von 360°-Feedback in einem Unternehmen häufig mit vielen Konsultationen und Pilotierungen verbunden ist. Es gibt aber immer mehr Unternehmen, in denen 360°-Feedback inzwischen zum gängigen Instrumentarium der Führungskräfteentwicklung gehört. Für mich ist es immer wieder überraschend, dass der meiste Widerstand gegen die Neueinführung von 360°-Feedback von Seiten der Arbeitnehmervertretung kommt. Dabei bieten 360°-Feedback-Prozesse gerade bei problematischen Führungskräften eine hervorragende Möglichkeit, eine festgefahrene Situation neu anzugehen und eine neue Kommunikationsebene zu finden. In der Praxis zeigt sich auch, dass gerade von Mitarbeiterseite besonders offenes und differenziertes Feedback gegeben wird.



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:

Bei vielen amerikanischen oder amerikanisch geprägten Unternehmen ist das 360°-Feedback fester Bestandteil des Performance Managements und wird mit anderen leistungsbezogenen Maßnahmen im Sinne einer Balanced Scorecard zusammengeführt. Dieser Ansatz ist in europäischen Unternehmen kaum verbreitet und ich halte ihn auch für problematisch. 360°-Feedback-Prozesse leben von der Offenheit der Beteiligten. Sobald mit dem Feedback monetäre Konsequenzen verbunden sind, ändert sich natürlich auch das Einschätzverhalten der Feedbackgeber. In Europa hingegen finden 360°-Feedback-Prozesse fast ausschließlich zur Personalentwicklung statt und dienen als Einstieg in eine individuelle Maßnahmenplanung.

Ein Missverständnis im Zusammenhang mit 360°-Feedback ist leider noch immer stark verbreitet: Ein 360°-Feedback-Prozess ist mit der Erstellung des Ergebnisberichts abgeschlossen. Das ist vollkommen falsch, denn die eigentliche Arbeit fängt nach der Reporterstellung erst an. Der Ergebnisbericht ist nur Mittel zum Zweck und soll zur Unterstützung gesehen werden, individuelle, vertraulich geführte Feedbackgespräche zu führen, die in konkrete Maßnahmenpläne münden. Werden solche Gespräche gewissenhaft durchgeführt und daraus konkrete Maßnahmen sorgfältig abgeleitet, können bei den Teilnehmern des Feedbackprozesses nachhaltige Verhaltensänderungen initiiert 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:

Obwohl cut-e auch über einen Standardfragebogen mit 18 Kompetenzen verfügt, basieren die meisten 360° Feedback-Projekte auf unternehmenseigenen Kompetenzmodellen, für die cut-e dann entsprechende Fragebögen entwickelt. Meistens handelt es sich bei den unternehmensspezifischen Fragebögen aus einer Mischung von klassischen Kompetenzitems, die auf einer Ratingskala eingeschätzt werden, und offenen Fragen, die zu Freitextantworten auffordern. Die wichtigsten Voraussetzungen für einen 360°-Feedback-Prozess sind absolute Offenheit und Transparenz hinsichtlich der Zielsetzung, des Umgangs mit den Daten sowie des Folgeprozesses. Der Aufwand für die Rückmeldungen ist größer als für die eigentliche Durchführung, da deutlich mehr Manpower involviert ist. Doch nur wenn die Rückmeldungen sauber und professionell durchgeführt werden, können auch entsprechend wertvolle Ergebnisse erzielt werden.

Es ist ein Irrtum, der noch immer recht weit verbreitet ist, zu glauben, 360°-Feedback sei ein Instrument zur Eignungsdiagnostik. Das ist nicht richtig. Ein 360° Feedback eignet sich keinesfalls dafür, etwa Potenzialrunden oder Development Center zu ersetzen.

Sobald der Fragebogen im System implementiert ist und alle Teilnehmer des Prozesses hinreichend vorab über Zielsetzung des Prozesses, den Umgang mit den Daten sowie den Folgeprozess informiert wurden, kann der eigentliche Prozess starten. Wenn die Feedbacknehmer (Fokuspersonen) ihre Feedbackgeber (Rater) selbst bestimmen sollen, geht zunächst eine E-Mail an alle Feedbacknehmer raus mit den individuellen Zugangsdaten zur Website, auf der die Eingabe bzw. die Auswahl der jeweiligen Feedbackgeber stattfindet.

Im MapMR – dem 360°-Feedbacksystem von cut-e – stehen dabei bis zu 8 verschiedene Ratergruppen zur Verfügung, z.B. Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter, Interne/Externe Kunden und andere.

Für die Auswahl der Feedbackgeber werden vorab Regeln erstellt, es wird beispielsweise festgelegt, wie viele Feedbacknehmer pro Gruppe mindestens nominiert werden müssen, um die Anonymität der Antworten zu gewährleisten, es wird geklärt, welche Fokuspersonen ggf. keine Mitarbeiter haben und wie die Gruppe interne Kunden/Andere genutzt werden soll.

Wenn die Feedbackgeber der Fokuspersonen schon vorab festgelegt wurden, erhalten wir die entsprechenden Zuordnungen per Excel-Tabelle und implementieren sie im System. In diesem Fall erhalten alle Feedbackgeber eine E-Mail mit Zugangsdaten zum System und der Aufforderung, innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens ihr Feedback abzugeben. Die Feedbacknehmer erhalten ebenfalls eine E-Mail mit der Aufforderung, ihre Selbsteinschätzung vorzunehmen.

Unserer Erfahrung nach sollte man für einen Feedbackprozess 5 Wochen einplanen, wenn die Fokuspersonen ihre Feedbackgeber selbst nominieren und 3 Wochen, wenn die Feedbackgeber vorab festgelegt und im System eingepflegt werden. Aufgrund von Geschäftsreisen, Urlaub oder Krankheitstagen kann es immer zu zeitlichen Engpässen kommen, die bei der Zeitplanung berücksichtigt werden sollten.

Wichtig ist, dass immer eine Hotline zur Verfügung steht, um bei Fragen oder Problemen, die auftauchen, schnell und unkompliziert weiterzuhelfen. Unserer Erfahrung nach ist gerade im Führungskräftebereich und bei älteren Mitarbeitern der Umgang mit Online-Systemen noch keine Selbstverständlichkeit, und das Kopieren eines Passwortes oder die Übertragung eines Sicherheitscodes kann bereits erhebliche Schwierigkeiten bereiten.



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 allen HR-Themen steht der Mensch – wie die Abkürzung HR schon mit sich bringt – im Mittelpunkt. Die Technologie spielt eine wichtige, aber untergeordnete Rolle. Vor 15 Jahren war ein online-gestützter Feedbackprozess kaum vorstellbar, heute ist die Webtechnologie im Personalmanagement und insbesondere auch bei 360°-Feedbackprozessen nicht mehr wegzudenken.

Ich kann mich noch gut an die Zeiten erinnern, in denen Feedbackprozesse als Papier- und Bleistiftverfahren durchgeführt wurden. Was für ein organisatorischer und zeitlicher Aufwand! Die Möglichkeit, einen 360°-Feedbackprozess durchzuführen, bei dem 10.000 Mitarbeiter involviert sind, wäre damals nicht möglich gewesen. Heutzutage stellen solche Teilnehmerzahlen für uns und unsere Systeme keinerlei Probleme dar.

Bei 360°-Feedbackprozessen ist es außerdem wichtig, dass Feedbacks anonym abgegeben werden können und die Ratings von Mitarbeitern und Kollegen nur als aggregierte Daten im Report auftauchen. Im System von cut-e ist deswegen ein Sicherheitsmerkmal eingebaut, das in allen Ratergruppen - außer der Gruppe des/der Vorgesetzten, denn dort handelt es sich oft um nur eine einzelne Person – Einzelfeedbacks nicht angezeigt werden, wenn in der Gruppe nur eine einzige Person ihr Feedback abgegeben haben sollte.

Wichtig ist außerdem, dass das genutzte System allen modernen Datenschutz- und Datensicherheitsanforderungen genügt. Das Rechenzentrum von cut-e wird mehrmals pro Jahr sowohl durch die von uns beauftragte Sicherheitsfirma als



auch durch die Spezialisten einiger unserer Kunden auf Herz und Nieren geprüft.



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 cut-e GmbH wurde 2002 von mir und meinem langjährigen Kollegen Dr. Achim Preuß gegründet.

cut-e entwickelt sowohl eignungsdiagnostische Lösungen als auch 360°-Feedback-Systeme für Unternehmen und Organisationen. Unsere Lösungen für die Personalauswahl reichen von der Online-Vorselektion über die Präsenztzung bis zur Endauswahl durch strukturierte Interviews oder Assessment. Wir nutzen dabei ein Portfolio an Online-Instrumenten, die durch den Einsatz von Itemgeneratoren und adaptiven Test- und Fragebogenformaten verfälschungssicher, gefeit vor Ideallösungen und in kurzer Zeit zu bearbeiten sind.

Im Bereich des 360°-Feedbacks bieten wir ein hochflexibles, schnelles System, das verschiedene Workflows ebenso abbilden kann wie unternehmensspezifische Befragungsinhalte. Vielfältig anpassbar sind auch die im System erzeugten Ergebnisberichte.

Dank unseres internationalen Netzwerks bieten wir viele Verfahren in 30 verschiedenen Sprachen in jeweils lokal standardisierter und überprüfter Form an. Da jedes Jahr mehr als 1,5 Mio. Teilnehmer verschiedene cut-e Instrumente bearbeiten, können wir regelmäßig Normupdates durchführen sowie Reliabilität und Validität der Verfahren laufend überprüfen.

Der Markt ist im Hinblick auf die Wettbewerber insbesondere im Bereich des 360°-Feedbacks ausgesprochen lokal fragmentiert; wir treffen bei Ausschreibungen in jedem Land auf unterschiedliche Marktteilnehmer.

Bei der Auswahl von Instrumenten zur Personalauswahl und -entwicklung sollte an erster Stelle die seriöse wissenschaftliche Evaluation stehen. Insgesamt sind viele Wettbewerber eher mit einem einzelnen „Test“ unterwegs, der dann als Ideallösung für alle diagnostischen Fragen angepriesen wird, oder mit einem unflexiblen Standardsystem.

Bei der Wahl eines Anbieters für ein 360°-Feedbacksystem sollte man in erster Linie auf die Prozesskompetenz des Anbieters sowie auf die Flexibilität, Zuverlässigkeit und IT-Sicherheit des angebotenen Systems achten.

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:**

Wir erleben in den letzten Jahren eine zunehmende Internationalisierung des Kundenbedarfs. Dies mag zum einen damit zusammenhängen, dass cut-e einer der wenigen internationalen Anbieter von eignungsdiagnostischen und 360°-Lösungen ist und entsprechend häufig bei internationalen Fragestellungen hinzugezogen wird. Zum anderen bemühen sich Unternehmen aber auch zunehmend darum, konzernweite Standards im Personalmanagement durchzusetzen.

Ein weiterer Trend scheint mir die Ausweitung des 360°-Gedankens auf andere Befragungsmodelle zu sein. Sehr gute Erfahrungen haben wir zum Beispiel damit gemacht, ganze Teams als Fokus einer multi-perspektivischen Befragung zu unterziehen und daraus entsprechende Schlussfolgerungen hinsichtlich der wahrgenommenen Kompetenz und Servicefreundlichkeit der Teams im Unternehmen zu ziehen.

Vielen Dank für das Interview!