

# Die erfolgreiche **Implementierung** von **Feedback**prozessen im Unternehmen



Der Autor: Dipl.-  
Psych. Karsten Geb-  
hardt, Jg., 1960,  
Inhaber der ADP Per-  
sonalentwicklung,  
arbeitet seit 1997 mit  
360 Grad Feedback.  
Neben umfangreicher  
Praxis in Trainings  
und Assessments  
lehrte er ABO Psycho-  
logie an der Univer-  
sität Hamburg.

Der Kommunikationsbedarf in modernen Unternehmen ist enorm gewachsen. Die zunehmende Lockerung der hierarchischen Strukturen, gekoppelt mit höherer Verantwortung der Einzelnen, macht das Geschehen wesentlich komplexer. Was sich in anderen Bereichen meist mittels der EDV lösen lässt, gestaltet sich bei zwischenmenschlichen Kommunikationsabläufen schwieriger. Oft ist zu beobachten wie wichtige Informationen ignoriert werden, man viel lieber ausweicht, oder so kommuniziert, dass es keine Veränderungen gibt. 360-Grad Feedback ist ein Ansatz, der die Kommunikation im Unternehmen verbessern kann, wenn es kompetent eingesetzt wird.

Als ein auf Assessments und Personalentwicklung spezialisiertes psychologisches Beratungsunternehmen bieten wir 360-Grad Feedback seit 1997 an und haben die Reaktionen der Unternehmen aufmerksam beobachtet. Auffällig sind die im internationalen Vergleich hohe Emotionalisierung dieses Themas in Deutschland und die besondere Bedeutung des Kontrollaspektes. Kein Geringerer als Oswald Neuberger im Managermagazin 12/98 pauschalisierend zitiert: "Das Procedere dient allein dem höheren Management. Die Führungsspitze will Informationen, denn sie will die Kontrolle." Jeder kennt Unternehmen, auf die seine Diagnose zutrifft. Trotzdem benötigen Organisationen in vielen Bereichen größere Offenheit, um schneller agieren und reagieren zu können. Unzählige Menschen leiden darunter, dass man ihr Wissen ignoriert und Missstände zementiert. Gleichzeitig gibt es sehr viele Führungskräfte, die sehr an Feedback interessiert sind, da sie lernen wollen besser zu führen.

Der Blick in die Praxis zeigt neben guten Erfahrungen allerdings auch Misserfolge. In diesem Kapitel möchte ich praktisch aufzeigen, wie man einen 360-Grad Feedbackprozess erfolgreich implementieren kann, und worauf man bei der Durchführung achten sollte, um den optimalen Nutzen daraus ziehen zu können

Zunächst ist es wichtig, die Begrifflichkeiten zu klären: Beim Eindeutschen dieses Tools wird aus Feedback sehr oft Beurteilung, und das nicht nur semantisch, sondern auch inhaltlich. Damit wird häufig schon im ersten Moment das Besondere dieses Ansatzes über Bord geworfen.

International unterscheidet man bei 360-Degree assessments zwischen feedback und performance appraisal (Beurteilung). Zwar taucht seit einigen Jahren auch eine Mischung, das feedback for performance appraisal, auf, aber dies verdankt seine Entstehung mehr den aggressiven Akquisitionsstrategien einiger Beratungsunternehmen, und seltener den damit erzielten Erfolgen. Da wenige Unternehmen mit Ihren vorhandenen Beurteilungssystemen zufrieden sind, trifft man auf einen Bedarf. Trotzdem ist der 360-Grad Ansatz für Pay & Promotion sicher nicht die Patentlösung, als die er oft dargestellt wird. Unternehmen wie IBM und XEROX, die als Pioniere gestartet sind und über Jahrzehnte gute Erfahrungen mit Feedback gemacht haben, sind aus guten Gründen beim feedback for development geblieben, das klar von dem vorhandenen Beurteilungssystem getrennt ist.

## **Feedback ist etwas anderes als Beurteilung**

Während es bei der Beurteilung meist um die Frage "Gut oder Schlecht" geht und die Verteilung der damit verbundenen Belohnungen das Ziel ist, steht beim Feedback die Frage nach dem "Wie" im Vordergrund. Es ist sanktionsfrei und das Ziel ist eine durch besseres Verständnis gewachsene Kompetenz und Verhaltensänderung. Feedback steht im Kontext von Selbststeuerung, intrinsischer Motivation und Wachstum. Beurteilung im Kontext von Kontrolle und Zwang. Fasst man beides in einem Durchgang zusammen, dann dominiert die Beurteilung das Feedback und macht es als Feedback nutzlos.

Natürlich ist, abseits der Utopien, Kontrolle ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensführung, aber auch Feedback ist wichtig. Man sollte beides voneinander trennen. Viele Unternehmen haben Modelle entwickelt, in denen sich beides – z. B. im Herbst Beurteilungen und im Frühjahr Feedback – sinnvoll ergänzen. Die Beurteilung bleibt dann im Wesentlichen meist doch eine Top-Down-Beurteilung.

Erst wenn alle Beteiligten es gelernt haben, offener und verantwortlicher mit Informationen umzugehen, wenn sie gelernt haben, Wahrheiten zu ertragen, ohne den Überbringer der Botschaft zu bestrafen, dann kann es meines Erachtens Sinn machen, 360-Grad Beurteilungen im Unternehmen einzuführen. Zurzeit wäre dies jedoch für viele Unternehmen in Deutschland eine Überforderung und hatte in den mir bekannten Fällen deutlich negative Konsequenzen für Unternehmen und Mitarbeiter.

Auch messtheoretisch betrachtet ist eine unkritische Verwendung der Daten aus 360-Grad Ratings als wahre Werte für Beurteilungen sehr problematisch. Die Korrelationen zwischen den verschiedenen Perspektiven sind oft zu gering, die in der Praxis verwendeten kurzen Fragebögen nicht differenziert genug und alle bekannten Beobachtungsfehler auch enthalten (Salam, Cox & Sims 1997; Funderburg & Levy 1997; Carless, Mann & Wearing 1998). Als Messinstrument ist Feedback nicht genauer als andere – es ist anders. Kein anderes Instrument integriert so viele relevante Infor-

mationen über eine Person so differenziert. Der entscheidende Nutzen leitet sich weniger aus der Genauigkeit, als vielmehr aus dem Öffnen und Zentrieren der Kommunikationswege ab. Feedback zu erhalten ist ein nachhaltiges Erlebnis. Es wirkt und diese Wirkung ist das Ziel der Maßnahme.

## **Feedback ist ein Prozess**

Die Implementation von 360-Grad Feedback wird gelegentlich als Aufgabe für den Netzwerkadministrator verstanden, aber es ist eher ein unternehmensinterner Teambildungsprozess, der die klassischen Phasen von Forming, Storming, Norming und Performing durchläuft.

Das Team im Unternehmen lässt sich darstellen als

- eine Geschäftsführung, die primär an Leistung und Kontrolle interessiert ist;
- Führungskräfte, die Informationen benötigen, sich aber nicht unter Druck setzen lassen möchten;
- Mitarbeiter, die viel wissen und gehört werden sollten, aber negative Konsequenzen befürchten;
- eine Personalentwicklung, die den Prozess so steuern muss, dass er funktioniert.

**Die Implementation ist ein unternehmensinterner Teambildungsprozess, der die klassischen Phasen durchläuft:**

**Forming**  
**Storming**  
**Norming**  
**Performing**

## **Information Forming**

Wenn das Thema Feedback im Unternehmen zuerst diskutiert wird, sind alle Gruppen interessiert und wenig informiert. Bereits jetzt finden wichtige Weichenstellungen statt, die vorherbestimmen, unter welchem Vorzeichen das Tool im Haus diskutiert werden wird. Hier ist eine offensive Informationspolitik gefordert, die der oft zu beobachtenden Emotionalisierung vorbeugt. Die Beteiligten sollten erfahren, welchen Nutzen sie realistisch erwarten können, wie groß der Aufwand ist und wie 360-Grad Feedback in der Regel abläuft.

Für Mitarbeiter und Führungskräfte steht zunächst, verdeckt, aber bestimmend, meist die Vertrauensfrage im Vordergrund: Wird Ehrlichkeit belohnt oder bestraft? Viele Mitarbeiter waren als Berufsanfänger offen und ehrlich, haben aber Erfahrungen gesammelt, die dieses Verhalten als naiv erscheinen lassen. Wer sie nun wieder zu mehr Offenheit bewegen möchte, trifft zwar innere Bedürfnisse, muss aber Überzeugungsarbeit leisten. Man befürchtet, dass das Benennen von Problemfeldern sehr negative Folgen haben könnte, und ist aus guten Gründen vorsichtig. Wird das Vertrauen der Mitarbeiter missbraucht, ist mit negativen Folgen für alle zu rechnen. Die Fragen der Grafik I (aus Shaver 1995, Übersetzung vom Autor) helfen abzuschätzen, ob ein Unternehmen reif für Feedback ist und wie rigide das Regelwerk sein muss.

Aufseiten der Unternehmensführung haben zu diesem Zeitpunkt der personalentwickelnde Aspekt und die Wettbewerbsvorteile, die durch bessere Kompetenzentwicklung entstehen, oft keine hohe Priorität. Die Daten interessieren viel mehr und "360-Grad Kontrolle" erscheint einigen durchaus erstrebenswert. Man muss die Geschäftsführung überzeugen, dass ein Übermaß an Kontrolle leicht kontraproduktiv wird und dass Qualität erzeugt, nicht erprüft wird. Beharrt man auf der umfassenden Kontrolle, so verstärken sich oft die innerbetrieblichen Konflikte und man bleibt, zumindest was das Feedback betrifft, im Storming stecken. Zum Performing kommt man so nicht und stattdessen spielt man die alten Spiele auf einem neuen Formular.

Wenn das Feedback als Feedback eine Chance haben soll, dann müssen die Gruppen im Unternehmen eine gemeinsame Basis finden und sich als vertrauenswürdig erweisen. Das heißt in der Regel: den Mitarbeitern vertrauen, keine Einsicht in die Feedbacks verlangen und die Daten auch zu keinen anderen Zwecken verwenden. Gelingt dies, so erlebt man oft die scheinbar paradoxe Reaktion, dass Feedback Erhaltende oft das Gespräch mit ihren Vorgesetzten suchen.

#### **Test: Ist Ihr Unternehmen reif für 360-Grad Feedback?**

Bevor Sie auf den 360-Grad Zug aufspringen, fragen Sie sich die 10 folgenden Fragen. Jede "Ja"-Antwort ist eine rote Fahne. Es bedeutet nicht, dass Sie die Idee aufgeben sollten, aber behalten Sie den Punkt im Auge, wenn Sie das System entwickeln.

Ist Ihre Unternehmenskultur eher hierarchisch als partizipatorisch?

Zwingt Ihre Unternehmenskultur Manager, miteinander zu konkurrieren?

Gibt es sehr viele, lang anhaltende persönliche Konflikte im Unternehmen?

Ist das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern besonders belastet, oder das zwischen den Führungskräften, bzw. Führungskräften und Geschäftsführung?

Gibt es Führungskräfte, die am Feedback teilnehmen sollen und die weniger als 3 Mitarbeiter haben?

Haben die Führungskräfte wenig oder keinen Kontakt zu externen Kunden?

Ist das Unternehmen gerade mitten in einem Reengineering- bzw. Umstrukturierungsprozess oder hat es gerade einen abgeschlossen?

Werden viele Personen, unabhängig von Ihrer Position, dem 360-Grad Prozess nicht glauben?

Gibt es viele Mitarbeiter, die kaum zu erreichen sind, weil sie z. B. in anderen Schichten oder Werken arbeiten oder die im Unternehmen vorherrschende Sprache nicht sprechen?

Gibt es negative Erfahrungen mit anderen groß angelegten OE-Massnahmen in Ihrem Unternehmen?

## **Strategie**

Beachten Sie die Fahnen aus den Fragen zur Bereitschaft für Feedback. Hinter ihnen verbergen sich Vorbehalte, die man entkräften muss. Unabhängig von der Stimmung im Hause ist davon auszugehen, dass kaum jemand wirklich weiß, was 360-Grad Feedback wirklich bedeutet. Daher ist eine aktive Informationspolitik unter Einbindung möglichst vieler zu empfehlen. Insbesondere die Gründe

für die Einführung, der erwartete Nutzen, die Anonymität der Teilnehmer, der Verbleib der Daten und die Gestaltung sowie Konsequenzen des Feedbacks sollten adressiert werden. Obwohl es meist nicht der Mitbestimmung unterliegt, vermeidet man durch eine kurze Information der Gremien Missverständnisse.

Ideal ist es, wenn man machtvolle Mentoren findet und das Topmanagement mit gutem Beispiel vorangeht, indem es sich selbst, für alle sichtbar, Feedback holt. Solche Taten überzeugen. Man zeigt, dass man nichts verlangt, was man selbst nicht auch tut, und erspart sich so viele Worte. Bei so einer Top-Down-Einführung wird Feedback nicht als Druckmittel, sondern als Hilfe wahrgenommen. Im Anschluss an so einen Start kann man das Feedback kaskadenförmig durch das ganze Unternehmen ziehen. Dabei erhält die jeweils höhere Ebene zunächst selbst Feedback und sammelt dabei wichtige Erfahrungen zur Unterstützung der eigenen Mitarbeiter bei deren Feedback.

Eine alternative Strategie ist Freiwilligkeit, d. h. man stellt das Tool bereit und unterstützt die Teilnehmer so, dass sie gute Erfahrungen sammeln. Gerade die Leistungsträger haben oft ein echtes Interesse an Feedback und üben eine Vorbildfunktion aus. Nach einiger Zeit stellt sich meist die Frage, ob man Feedback für bestimmte Gruppen zur Regel (nicht Pflicht) macht.

Eine dritte, vorbereitende, Strategie besteht darin, Feedback zu einem Bestandteil von Trainings zu machen. Besonders unproblematisch ist dies bei externen Führungstrainings oder auch in Entwicklungsprogrammen für High-Potentials. Die so gesammelten Erfahrungen werden sich im Unternehmen herumsprechen und Hunger auf mehr machen.

Abzuraten ist auf jeden Fall davon, eine untere Führungsebene gegen ihren Willen voranzuschicken. So bekommt das Feedback einen schlechten Ruf (Van Velsor, 1998) und wird im Unternehmen nicht akzeptiert werden. Bessere Kommunikation zwingt alle Ebenen, mehr von dem zu leben, was sie von anderen fordern. Ein eigentlich durchaus erwünschter Effekt.

## Nutzen

Information bedeutet in dieser Phase, allen Gruppen den zu erwartenden Nutzen deutlich zu machen.

Wachsende Führungsspannen, selbstständigere Mitarbeiter, Empowerment, autonome Arbeitsgruppen und Wandel der Unternehmenskultur haben die Arbeitswelt entscheidend verändert, und viele der bisher erfolgreichen Führungsinstrumente funktionieren in dieser neuen Umgebung nicht mehr ausreichend. Man muss herausfinden, wo zusätzlicher Kommunikationsbedarf besteht, und die Vorteile detailliert und praxisbezogen darstellen. Je spezifischer und realistischer die Erwartungen an das Tool im Unternehmen werden, umso höher ist die Erfolgswahrscheinlichkeit. Wer Feed-

### **Der Feedback Erhaltende ..**

- lernt, wie sein Verhalten wahrgenommen wird
- lernt, die Erwartungen der anderen besser verstehen
- erfährt, was das Unternehmen konkret erwartet
- gewinnt Einsicht in eigene Stärken und Schwächen
- wird für die eigene Entwicklung verantwortlich
- kommt mit seinen Bezugspersonen in besseren Kontakt
- erhält Informationen, die ihm helfen, Dinge zu optimieren
- lernt Teile seines blinden Flecks kennen
- steigert seine Führungs- und Managementkompetenz und damit auch seinen Wert

### **Die Feedback gebenden Mitarbeiter ...**

- werden gehört und in die Verantwortung genommen
- erhalten einen Raum, in dem sie sich geschützt ausdrücken können
- werden motiviert (wenn auch etwas geschieht)
- treten in einen leistungsbezogenen Dialog und gewinnen Einfluss auf die eigene Arbeit
- können ihre Wünsche differenziert darstellen
- erfahren das Bekenntnis zu Teamwork hautnah
- klären Erwartungen und Leistungen auch in "weichen Bereichen"
- profitieren von der Teamentwicklung und dem verbesserten Arbeitsklima

### **Die Geschäftsführung ...**

- erlangt Wettbewerbsvorteile durch gesteigerte Führungskompetenz
- kann die neuen, flachen Strukturen besser steuern
- bringt viele Probleme in den Abteilungen zur Lösung
- erhält Informationen über Trainingsbedarfe und Entwicklungsziele;
- erhält Gruppendaten über Stärken und Schwächen bei den weichen Faktoren
- verbessert internen und externen Kundenservice sowie Marktorientierung
- gibt eine klare Orientierung, was als Führungsstil im Hause gewünscht wird
- erfüllt die Unternehmensleitlinien mit Leben

back nur einführt, weil das jetzt alle tun, der wird seine Möglichkeiten kaum ausschöpfen. Im Einzelnen ergeben sich folgende Vorteile, die man, mit an das Unternehmen angepassten Schwerpunkten, in dieser Phase kommunizieren sollte:

Wenn man sich zusammenfindet, ist also für alle Beteiligten viel zu gewinnen. Teamdienliches Verhalten nützt allen und die teamschädlichen Verhaltensweisen, die man häufig sieht, werden offensichtlich, besprechbar und sukzessive abgebaut.

## **Zielbestimmung Storming**

Sobald die Pläne konkreter werden, empfiehlt sich die Benennung von Verantwortlichen bzw. die Einrichtung einer möglichst hochrangig besetzten Steuergruppe, in der die Ziele abgestimmt, Schwerpunkte gesetzt und Kompromisse klar ausgehandelt werden. Man schafft damit einen Rahmen, der konstruktive Diskussionen ermöglicht und zu Entscheidungen führt. In einer echten Stormingphase können Emotionen eine große Rolle spielen und es bedarf oft einer guten Moderation, um die dahinter liegenden Anliegen herauszuhören und auf der Sachebene Lösungen anzubieten. Dazu ist es sehr hilfreich, einen Feedbackspezialisten als Lotsen im Team

zu haben, der weiß, wie man durch besondere Gestaltung des Instrumentes Gefahren umschifft und trotzdem seine Ziele erreicht. Viele Führungskräfte sehen z. B. in den 360-Grad zunächst eine Bedrohung ihrer Machtbasis und diese Befürchtungen müssen gehört und mit den Vorteilen abgewogen werden.

Entscheidend für den Erfolg ist die Frage: Was wollen wir in unserem Unternehmen durch Feedback wie erreichen? Kommt man hier auf einen gemeinsamen Nenner, lassen sich alle Detailfragen in der Durchführung durch Blick auf die Istsituation und das Ziel beantworten. Zu oft wird an dieser Stelle über Wege diskutiert, ohne dass man weiß, wo man steht und wohin man will, bzw. jeder will in eine andere Richtung. Halbherzige Entscheidungen sind die Folge, die dazu führen, dass man in der Konsequenz einen gigantischen Datenberg produziert, dessen Wirkung sich ohne Effekte verläuft. Ziellose Interventionen schaden eher, als dass sie nützen. Man sollte die Erwartungen, die man weckt nicht anschließend frustrieren.

## Konzeption des Instruments: **Norming**

Die Variationen, in denen man Feedback durchführen kann, sind groß. Die Auswahl an deutschsprachigen Standardinstrumenten ist noch sehr klein, und man wird kaum ein ohne Änderung Passendes finden. Daher bietet sich die Adaption eines vorhandenen Instrumentes oder eine Eigenentwicklung an. In jedem Fall sind viele Entscheidungen zu treffen.

### **360-Grad ?**

Man spricht meist von 360-Grad, macht aber sehr oft etwas weniger. Bei der Auswahl der Feedback gebenden Gruppen sollte Relevanz das Hauptkriterium sein. Die Erweiterung der klassischen Dyade Führungskraft–Mitarbeiter ist im Wesentlichen eine Reaktion auf die veränderten Verantwortlichkeiten im Unternehmen: Die Unternehmensführung ist nicht mehr die einzige Instanz, die denkt und Entscheidungen trifft. Empowerment schafft einen Informations- und Koordinationsbedarf, den man professionell bedienen sollte. Je nach Situation und Ziel ist es sinnvoll 1-, 90-, 180-, 270- oder 360-Grad Feedback einzusetzen. Oft ist es zweckmäßig, Feedback schrittweise einzuführen. Nicht relevante Perspektiven sollten allerdings ausgeschlossen werden, da sie den Datensatz unnötig aufblähen.

### **1-Grad : Vorgesetztenfeedback oder Selbsteinschätzung**

Das Vorgesetztenfeedback ist eine der wichtigsten Quellen und es wird generell zu wenig genutzt, was an dem Rollenkonflikt zwischen Förderer und Kontrolleur liegt, in dem sich viele Führungskräfte befinden. Es bietet die Möglichkeit, den oft vermissten hilfreichen Dialog über die Leistungserbringung in Gang zu bringen.

Eine ehrliche Selbsteinschätzung anhand relevanter Kriterien allein kann schon Veränderungen bewirken. Im Tagesgeschäft geht diese Perspektive leicht verloren oder wird von Schutzmechanismen überdeckt. Sie ist entscheidend für Selbstkonzept und Motivation, verdeutlicht die Aufgaben und Erwartungen, bringt bekannte Handlungsbedarfe wieder ins Bewusstsein und fungiert als Anker, mit dem alle anderen Werte verglichen werden. Ihr größter Mangel ist der blinde Fleck, der aber durch das Feedback verkleinert wird. Oft macht die Selbsteinschätzung vorhandene Stärken deutlich und legt Wege nahe, diese Ressourcen besser zu nutzen.

### **90-Grad : Kollegenfeedback**

Hier sind aufgrund der Konkurrenzsituation die Ängste im Vorfeld oft besonders groß, die Erfahrungen aber meist überraschend gut. Kollegen haben beachtlichen Zugang zu relevanten Informationen, sehen den Umgang mit Mitarbeitern und kennen den Job. Ihre Ratings sind sehr reliabel und qualifiziert. Einfluss auf Bezahlung und Beförderung sollten diese Ratings allerdings nicht haben. Solche Entscheidungen zu delegieren, ist schlechter Stil und selten produktiv.

### **180-Grad : Mitarbeiterfeedback**

Die Mitarbeiter sind die direkt Betroffenen. Sie kennen einen Teilbereich der Führungstätigkeit sehr gut, trotzdem ist Mitarbeiterzufriedenheit nur ein Aspekt der Führungsleistung. Mitarbeiter sprechen normalerweise viele wichtige Dinge nicht aus, da sie negative Konsequenzen für sich befürchten. Ihr ehrliches Feedback ist daher für die Führungskraft sehr informativ. Oft zeigen sich Probleme, die sich sehr einfach lösen lassen. Die Anonymität der Mitarbeiter muss aufgrund des Abhängigkeitsverhältnisses besonders geschützt werden.

### **360-Grad : alle Perspektiven**

Nicht nur in Matrixorganisationen sind die Bezüge oft so vielfältig, dass zwischen wichtigen Partnern keine formalen Bezüge bestehen. Sind diese Kontakte, insbesondere auch interne und externe Kunden, aber relevant, sollte man sie einbeziehen, ggf. mit speziell für diese Gruppen erstellten Fragen.

Das Feedback muss aber nicht immer von allen Personen der jeweiligen Gruppe eingeholt werden. Bei den Vorgesetzten ist es meist klar, wer gefragt werden muss, aber bezüglich der Mitarbeiter und Kollegen haben sich Modelle bewährt, in denen der Feedback Erhaltende z. B. 5 Personen auswählen darf, von denen er etwas hören möchte. So kann man sich entscheiden, wie genau man es denn wissen möchte, und der administrative Aufwand wird auch reduziert.

Bei Gleichgestellten- und Mitarbeiterratings ist es unbedingt erforderlich, die Anonymität zu wahren. Erfahrung zeigt, dass man hier konsequent handeln muß. Schon die Verarbeitung der Bögen im Haus oder mit der eigenen EDV hat sich oft als zu großes Risiko erwiesen. Auch der Feedback Report sollte bei diesen Gruppen nur



Durchschnittswerte angeben und dies auch nur, wenn mindestens drei Ratings vorliegen. Von Vorgesetzten hingegen darf man erwarten, dass sie ihren Standpunkt kundtun. Die Managementreports sollten wiederum nur Durchschnittswerte von der Feedback erhaltenden Gruppe enthalten, da man sonst doch ein Ranking durchführt.

### **Modellbildung**

Das Herzstück des Feedbackinstrumentes ist das Kompetenzmodell. Es bildet die Basis für den Fragebogen, die Aufbereitung der Daten, die Auswertung und das Follow-Up. In dem Modell werden die unternehmensspezifisch relevanten Kompetenzen benannt und verhaltensorientiert operationalisiert. Es muss zum Unternehmen passen und geeignet sein, die gesetzten Ziele zu erreichen.

Bis vor wenigen Jahren waren noch große, oft 150 Items und mehr umfassende Fragebögen wie zum Beispiel der SMP mit 145 Fragen (Wilson, 1990) üblich. Diese Instrumente enthalten oft gut erforschte, plausible Führungsmodelle, die sich jedoch auf amerikanische Unternehmen der Achtzigerjahre beziehen. Sie versuchen das gesamte Management- oder Führungsverhalten zu erfassen, was ihren Umfang erklärt. Auch wenn sie trotz der vielen Managementmoden nicht so überholt sind, wie man denken könnte, hat inzwischen ein Paradigmenwechsel stattgefunden: Anstatt der optimalen, geeichten Messung, die Grundlage für anschließendes Training ist, strebt man direkt ein Verbessern der Kommunikation im Unternehmen an. Für so eine System Intervention (Jones & Bearley, 1996) benötigt man unternehmensspezifische Instrumente. Sie können wesentlich kürzer und zielgerichteter sein, sodass die eigenen Führungsleitlinien und Prioritäten klar erkennbar sind. Die EDV macht es seit einigen Jahren relativ einfach, für das Unternehmen maßgeschneiderte Instrumente herzustellen.

### **Relevanz**

Die Beschränkung auf das Wesentliche ist gefordert. So konkret wie nötig und so knapp wie möglich sollten die Unterlagen sein. Das Miteinbeziehen der Beteiligten in die Entwicklung gibt wertvolle Inputs, erhöht die Akzeptanz deutlich, sollte aber klar strukturiert werden. Vorbereitet mit bereits fertigen, adaptierbaren Bausteinen, kann man in einem halbtägigen Meeting die Kernkompetenzen für eine Gruppe von Führungskräften hinreichend genau bestimmen, zukünftige Entwicklungen berücksichtigen, Ziele formulieren und eine Rohfassung des Modells erarbeiten.

Bei großen, konzernweiten Maßnahmen ist diese Arbeit deutlich komplexer. Es sollten Interviews, Arbeitsanalysen, Pilots und Workshops durchgeführt und deren Ergebnisse zu mehreren positionsspezifischen Profilen verdichtet werden, die man dann in einer Matrix zusammenfassen kann. Feedback bietet so die große Chance, oft praxisfern erscheinende Führungsleitlinien ganz konkret zu operationalisieren, ins Unternehmen zu tragen und mit Leben zu erfüllen.

Natürlich sind die Grenzen der Validität des Kompetenzmodells zu beachten: Auf der Ebene der reinen Aussagen ist die inhaltliche Validität bei eindeutiger Formulierung der Items unproblematisch. Wenn die Kollegen sagen, Herr Schröder verhandelt erfolgreich, hält Termine aber oft nicht ein, so ist das eine klare Aussage, und ein Blick auf die konkrete Situation beantwortet die Frage, ob Handlungsbedarf besteht oder nicht. Es ist durchaus möglich, dass man feststellt, der niedrige Wert wird durch andere Faktoren verursacht, die nicht im Einflussbereich der Person liegen. Die an dieser Stelle oft geforderte Validität bezüglich des Erfolges, also der Nachweis, dass ein hoher Wert z. B. in der Dimension Termintreue erfolgsrelevant (für Führungskräfte oder das Unternehmen?) ist, ist unnötig, solange man die Daten individuell auswertet. So ein Nachweis ist auch kaum zu leisten, da die Ursachen für Erfolg im Allgemeinen sehr vielfältig sind, und es den entscheidenden Faktor nicht gibt. Daher muss man jedoch mit Generalisierungen und unkritischer Einbindung der Werte in Entgeltfindungs- und Beförderungssysteme vorsichtig sein.

Bei guter Konstruktion und vernünftiger Interpretation deuten Bedenken bezüglich der Validität eher auf andere Vorbehalte hin, die man erfragen und bearbeiten sollte.

### **Fokus auf Verhalten und Kompetenzen**

Feedback ist ein Lernprozess, und daher sollten sich die Dimensionen auf Veränderbares beziehen. Die Nachricht, dass jemand z. B. seine Mitarbeiter selten informiert, greift ihn in seiner Persönlichkeit nicht an und legt Veränderungen nahe. Diese Trennung zwischen Persönlichkeit und Verhalten ist für viele Menschen ungewohnt und man muss darauf achten, dass aus dem Feedback keine Persönlichkeitseigenschaften abgeleitet werden. Es ist entscheidend, diese Trennung konsequent durchzuhalten und den Teilnehmern glaubhaft zu kommunizieren. Sollte das Feedback zu einer Bewertung der Persönlichkeit verkommen, so erzeugt es überwiegend Verletzungen, führt zu unproduktiven Konflikten und ist sachlich falsch, da in großem Maße Externes personalisiert wird.

Stattdessen bietet es sich an, die erfragten Verhaltensweisen zu Kompetenzen zu clustern. Ein Feedback, das besagt: "Ihre Kompetenz, Mitarbeiter zu führen ist mit x gerated worden, und der Durchschnittswert für Führungskräfte bei uns liegt bei y. Die folgenden Verhaltensweisen führten zu dem Ergebnis ...", lässt sich gut besprechen. Attribute wie "Führungspersönlichkeit" sagen hingegen zu wenig aus und lenken die Aufmerksamkeit fort von der Aufgabe.

## **Durchführung: Performing I**

Der Aufwand für Datenerhebung und Reporterstellung sollte nicht unterschätzt werden. Er ist hoch, und Versuche, intern etwas auf Excel zu erstellen, müssen auf ganz wenige Fragen begrenzt werden, oder sie sind zum Scheitern verurteilt. Inzwischen gibt es

viele Produkte, die es vereinfachen, das Feedback zu verarbeiten, aber Ihr Preis und der Schulungsbedarf sind so hoch, dass interne Bearbeitung die Kosten kaum reduziert. Bei großen Gruppen bietet es Vorteile, alle Ratings online einzuholen – allerdings ist hier guter Datenschutz sehr aufwendig und nicht immer haben alle Zugriff auf das System. Normale Fragebögen müssen zwar verteilt und anschließend eingelesen werden, sind aber bei kleinen Gruppen zu empfehlen.

Am einfachsten ist es, eine externe Stelle zu beauftragen. So stellt man die Anonymität sicher und hat einen routinierten Partner. Dieser sollte nur einen Report pro Person erstellen und ihn der Feedback erhaltenden Person direkt zustellen. So lässt sich der Verbleib der Daten einfach nachvollziehen.

### **Schulung**

Oft kann man nicht voraussetzen, dass die Rater mit den Bögen umgehen können. Eine Erklärung über die Ziele, den Verbleib und die Konsequenzen der Daten ist in jedem Fall nötig. Auch der bereits erwähnte Unterschied zwischen Beurteilung und Feedback muss jedem deutlich sein, bevor er einen Bogen ausfüllt. Bei erfahrenen Ratern genügt eine schriftliche Anleitung und Benennung eines Ansprechpartners für Fragen, sonst sind Informationsveranstaltungen zu empfehlen. Schwieriger ist die Unterweisung der Feedback Erhaltenden. Wenn das Feedback nicht durch einen Berater erfolgt, ist eine mindestens halbtägige Schulung notwendig. Neben dem Verständnis der Daten geht es darum, zu Erkennen, wo man sich verbessern kann, aufkommende Gefühle als Energie zu nutzen, sowie das Entwickeln eines Aktionsplanes mit spezifischen Zielsetzungen. Auch die Coaching Talente der Führungskräfte von Feedback erhaltenden Personen werden besonders gefordert.

### **Der Feedback Report**

Er ist nicht das Produkt, sondern ein Werkzeug, mit dem Veränderungen erzeugt werden sollen. Das Kriterium ist nicht Vollständigkeit sondern Wirkung. Es hat sich gezeigt, dass es einen optimalen Bereich gibt: Zu wenig Feedback wird ignoriert, zu viel wirkt leicht destruktiv (Jones & Bearley, 1996).

Der Report muss es dem Betreffenden einfach machen, das Feedback anzunehmen. Neben den optimierungsbedürftigen Bereichen müssen auch die Stärken klar herausgearbeitet und gewürdigt werden (London, 1995). Wo problematische Bereiche thematisiert werden, sollten auch Lösungswege aufgezeigt werden und, besonders wichtig, das Feedback muss immer auf der Ebene von veränderbarem Verhalten bleiben. Mit Rankings sollte man in Deutschland vorsichtig umgehen, da diese Vergleiche ungewohnt sind, leicht Widerstand erzeugen und so oft mehr demotivieren als zu motivieren.

Häufig bestehen Reports leider aus reiner Statistik. Das langweilt nur und wird selten richtig verstanden. Erläuterungen sind wichtig. Der Tenor muss positiv sein, sollte aber natürlich alles

Wichtige benennen. Gerade da viele Teilnehmer Prüfungssituationen mit Feedback assoziieren, ist es wichtig, Zeichen zu setzen. Das Feedback sollte sich immer auf die Häufigkeit beziehen, mit der relevante Verhaltensweisen gezeigt werden. Verhalten kann man ändern, es steht in direktem Zusammenhang zur Leistung, und man fühlt sich nicht sofort angegriffen. Die Aussage "Sie waren in letzter Zeit zu häufig unpünktlich" wird zu positiven Veränderungen führen. Ein "Sie sind ein unzuverlässiger Mensch" hingegen stellt die ganze Persönlichkeit in Frage und führt zu einer Diskussion, die weder dem Unternehmen noch dem Mitarbeiter nutzt.

Nicht "Sie sind so und so .. und da kann man wenig machen" sondern "Ihre besonderen Stärken sind .... und da und da haben die Rater andere Erwartungen an Sie, die Sie erfüllen könnten, wenn Sie .... bis .... ..... tun." Es gibt Softwarelösungen, die schon fertige Lobeslieder und Rezepte ausdrucken, was inhaltlich jedoch meist nicht angemessen und lernpsychologisch wenig sinnvoll ist. Verschreibungen motivieren nicht und werden selten umgesetzt. Bewährt haben sich Arbeitsbögen, die zur systematischen Auswertung der einzelnen Bestandteile des Reports anleiten und sich zu einem Maßnahmenplan oder einem Katalog für Zielvereinbarungen addieren.

Parallel wird für die vorgesetzte Ebene ein Managementreport erstellt, der die Gruppendaten zusammenfasst. Er gibt wertvolle Informationen, wahrt aber die Anonymität von Ratern und Feedback Erhaltenden.

### **Feedbackgespräch**

Das am häufigsten zu beobachtende Versäumnis ist es, das Feedback ohne Auswertung und Absprachen in der Schublade verschwinden zu lassen. Der zweithäufigste Fehler besteht darin, zu viel zu analysieren und die Ziele aus den Augen zu verlieren.

Feedback erzeugt Gesprächsbedarf, und die Gespräche können, bei guter Schulung im Feedback erhalten, auf freiwilliger Basis erfolgen. Personalentwickler, Lebenspartner, Schulfreunde, Mentoren und auch direkte Führungskräfte sind häufig als Gesprächspartner geeignet. Am effektivsten ist aber das Gespräch mit einem feedbackerfahrenen Berater. Meist hat man mit unterschiedlichen Personen unterschiedliche Themen zu besprechen. Bewährt ist die Kombination mit einem Seminar, in dem nach einem allgemeinen Teil die Gespräche in Kleingruppen geführt werden und ein Moderator die konstruktive Bearbeitung sicherstellt.

Man sollte nicht zu viel auf einmal wollen. Der Datensatz lädt zu einer umfassenden Analyse ein, aber meist ist es zweckmäßiger, sich auf maximal drei Kernthemen zu konzentrieren. Nach kurzer Exploration sollte man gemeinsam nach Lösungen suchen. Hier ist der Austausch besonders wichtig, um die eingefahrenen Denkbahnen zu verlassen und neue Wege zu entdecken.

Gerade wenn man konfrontiert, ist es unerlässlich, auch Stärken herauszuarbeiten und Selbstvertrauen aufzubauen. Viele Feedback Erhaltende sind sehr auf Kritik fixiert und werten ihre eigenen Stärken ab. Eine Orientierung dieser Personen auf ihre Kompetenzen und Ressourcen wirkt in der Regel leistungssteigernd.

## Veränderung: **Performing II**

Born & Mathieu (1996) weisen darauf hin, dass das besondere Augenmerk in dieser Phase bei den Schwächeren liegen sollte. Kompetentere Manager gehen ohne besondere Maßnahmen kompetenter mit dem Feedback um und profitieren mehr. Fördert man allerdings entsprechend, dann dreht sich das Verhältnis um und es sind, wie Smither (1995) aufzeigte, gerade die mit den schlechteren Ratings, die am meisten profitieren. Hazucha, Hezlett & Schneider (1993) betonen, dass die Organisation es gestatten sollte, die Arbeitsabläufe so zu ändern, wie man es als richtig erkennt.

In einer groß angelegten Metaanalyse stellten Kluger und DeNisi (1996) fest, dass die durch Feedback ausgelösten Effekte sehr unterschiedlich sein können und sich einfachen Generalisierungen entziehen. Insbesondere die klassische lerntheoretische Annahme, dass sich die Effekte als Funktionen von Belohnung und Bestrafung vorhersagen lassen, erwies sich als unhaltbar. Es gelang ihnen hingegen, zu belegen, dass die Effektivität des Feedbacks deutlich abnimmt, je mehr die Aufmerksamkeit weg von der Aufgabe hin zum Selbst wandert. Bleibt man jedoch auf der Ebene des Verhaltens, so hat man es immer mit einer Differenz zwischen Erwartung und Feedback zu tun. Allein dadurch, dass man dieser Differenz Aufmerksamkeit zuwendet, ändert sich schon etwas. Sobald man aber auf die Art, wie diese Differenz interpretiert wird, Einfluss gewinnt, erzielt man große Wirkung. Im Einzelnen: Wenn das Ziel klar ist, man glaubt, es erreichen zu können, und das Commitment hoch ist, dann wird man eher versuchen, die Leistung zu verbessern, anstatt die Erwartungen herunterzuschrauben. Glaubte man hingegen, man hat keine Chance, die hoch hängenden Trauben zu erreichen, dann wird die Bedeutung des Standards negiert oder anders interpretiert. Der radikalste Umgang mit dem Feedback ist die Leugnung. In diesem Fall ist eher eine Festschreibung der Situation zu erwarten. Ein nach allen Regeln des Zielsetzens erarbeiteter Aktionsplan hingegen sollte immer zur erstgenannten Situation führen: realistische, konkrete Ziele, die motivieren.

Ein anderer, wichtiger Aspekt der Metaanalyse muss auch beachtet werden: Wird das Feedback genutzt, um von der Verhaltensebene auf die Persönlichkeitsebene zu wechseln und sich dort "einmal ganz frei auszutauschen und zu reflektieren", dann ist mit einer Verschlechterung der Leistung auf der Aufgabenebene zu rechnen. Gerade weil Feedback jetzt bei vielen Unternehmen hoch im Kurs steht, wird in nächster Zeit gerade im wichtigen Bereich Persönlichkeitsentwicklung sehr vieles als Feedback angeboten

werden, dass, wie auch die Erfahrungen mit Hot Seat Techniken in den Achtzigerjahren gezeigt haben, im Unternehmenskontext häufig schädlich wirkt.

Eine moderne Feedbackintervention hingegen ist konkret, bezieht sich nur auf Relevantes, wahrt Anonymität und führt zu einem aufgabenbezogenen konkreten Aktionsplan, mit Terminen zur Zielkontrolle.

Auch die Feedbackgeber sollten eine allgemeine Information über die Ergebnisse erhalten. Besonders bei 180-Grad Feedback ist das Interesse groß, und es bietet sich an, auf der nächsten Teamsitzung etwas dazu zu sagen – allerdings ohne Rechtfertigungen, sondern positiv und lösungsorientiert. Es ist für Führungskräfte sehr hilfreich, wenn sie sich bei Bedarf in der Vorbereitung oder Durchführung solcher Gespräche durch externe Moderation unterstützen lassen können.

Das Unternehmen ist auch gefordert: Es sollte bereit sein, die auftauchenden Aufgaben anzugehen. Man gerät unter Zugzwang, doch das sollte gewollt sein. Feedback allein ist eben keine Lösung, sondern eher ein Wegweiser zu den Herausforderungen der Zukunft.

## **Resümee**

Insgesamt wird, so hoffe ich, deutlich, dass der Erfolg des Feedbacks ganz entscheidend davon abhängt, wie es durchgeführt wird. Es ist ein sehr machtvolles Werkzeug und sollte bewußt und kompetent eingesetzt werden. Tut man das nicht, so sind negative Folgen nicht unwahrscheinlich. Andererseits ist der Prozess durchaus beherrschbar und der Nutzen für moderne Unternehmen groß.

## **Literatur:**

Antonioni, David (1996). Designing an effective 360-Degree appraisal Feedback Process. *Organizational Dynamics*. 25 (2), 24–38.

Born, D. H. & Mathieu J. E. (1996). Differential Effects of Survey-Guided Feedback: The Rich get Richer and the Poor get Poorer. *Group & Organizational Management*. 21 (4), 388–403.

Carless, S. A., Mann, L. & Wearing A. J. (1998). Leadership, Managerial Performance and 360-Degree Feedback. *Applied Psychology: An International Review*. 47 (4), 481–496.

Funderburg, S. A. & Levy P. E. (1997). The Influence of Individual and Contextual Variables on 360-Degree Feedback System Attitudes. *Group & Organizational Management*. 22 (2), 210–235.

Hazucha, J. F., Hezlett, S. A. & Schneider R. J. (1993). The impact of 360-degree Feedback on Management Skills Develop-

ment. Human Resource Management. 32 (2&3), 325–351.

Johnson, J. W.; Olson, A. M. & Courtney C. L. (1996). Implementing multiple perspective Feedback: An integrated framework. Human Resource Management Review. 6 (4). 253–277.

Jones, J. E. & L. Bearley W. L. (1996). 360° Feedback – Strategies, Tactics and Techniques for Developing Leaders. HRD Press, Amherst, MA.

Kluger, A. N.; DeNisi, A. (1996). The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. Psychological Bulletin. 119, 254–284.

London, Manuel (1995). Giving Feedback: Source-centered Antecedents and Consequences of Constructive and Destructive Feedback. Human Resource Management Review. 5 (3), 159–188.

Salam, S. & Cox, J. F. & Sims, H. P. (1997). In the Eye of the Beholder - How Leadership relates to 360-Degree Performance Ratings. Group & Organizational Management. 22 (2), 185–209.

Shaver, W. (1995). How to build and use a 360-degree feedback system. ASTD Info-Line, Alexandria, VA.

Smither, J. W. et. al. (1995). An Examination of the Effects of an Upward Feedback Program over Time, Personnel Psychology. 48, 1–33

Van Velsor, E. (1998). Designing 360-Degree Feedback to Enhance Involvement, Self-Determination, and Commitment. In W. W. Tornow, M. London & CCL Associates (Eds.) Maximizing the Value of 360-Degree Feedback. Jossey-Bass Publishers, San Francisco. 149–195

Wilson, C. L., O'Hare, D. & Shipper (1990). Task Cycle Theory: The Process of Influence. In K. E. Clark & B. C. Clark (Eds.), Measures of Leadership. Leadership Library of America, New Jersey. 185–204

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:

ADP Personalentwicklung  
Dipl.-Psych. Karsten Gebhardt  
Jungfernstieg 44  
20354 Hamburg

040 / 35 10 57 0, Durchwahl: - 13  
KGebhardt@adpnet.de