

FAQ's 360° Feedback

1. Wie sieht der Ablauf eines typischen 360°Feedbacks aus?	2
2. Welche Punkte sind bei der Vorbereitung für ein 360° Feedback wichtig?	2
3. Unternehmensspezifisches 360° Feedback vs. Standard 360° Feedback	3
4. Was muss bei der Fragebogenentwicklung beachtet werden?	4
5. Warum ist Anonymität wichtig?	4
6. Wie kann der Nutzen für den Feedbackempfänger erhöht werden?	5
7. Wie sieht ein Ergebnisbericht aus?	5
8. Der 360° Feedback-Bericht ist fertig – was nun?	6
9. Wie läuft ein Rückmeldegespräch ab?	6
10. Wie geht es nach dem Rückmeldegespräch weiter?	6
11. Was muss der Feedback-Empfänger besonders beachten?	7
12. 360° Feedback – Maßnahmencontrolling	7
13. Was kann ein 360° Feedback zur Verbesserung der Feedback-Kultur im Unternehmen beitragen?	8

1. Wie sieht der Ablauf eines typischen 360°Feedbacks aus?



2. Welche Punkte sind bei der Vorbereitung für ein 360° Feedback wichtig?

Einbindung in die Personalentwicklung

Im Unternehmen findet das 360° Feedback heute Einsatz zum Zweck der Personal- und Organisationsentwicklung. Das 360° Feedback sollte idealerweise in ein übergeordnetes strategisches Personalmanagementkonzept eingebunden werden. Es sollte sichergestellt werden, dass die Ziele des 360° Feedbacks mit bereits eingesetzten Instrumenten zur Führungskräfte- bzw. Mitarbeiterentwicklung übereinstimmen – unter Bedachtnahme auf die Unternehmenskultur und -werte.

Definition von „Spielregeln“

Die erhaltenen Rückmeldungen liefern erfahrungsgemäß wertvolle Impulse für die eigene Führungsarbeit und die persönliche Weiterentwicklung. Dazu sollen die Feedbacks einen offenen Dialog in den Teams und eine entsprechende Feedbackkultur fördern. Es ist dezidiert

nicht das Ziel dieses Feedbacks, einen Führungskräfte-Wettbewerb zu veranstalten, einzelne Führungskräfte an den Pranger zu stellen oder Kriterien für die weitere Laufbahn-Planung zu gewinnen.

Beispiele für Spielregeln zur Kommunikation des Feedbacks

- Das Feedback geht nur an die jeweilige Führungskraft.
- Zahlenwerte aus Einzelfeedbacks werden von den Führungskräften grundsätzlich nicht weiterkommuniziert. Das soll „Stille Post“ und inoffizielle Rankings ausschließen.
- In den Teams soll eine Besprechung der Ergebnisse stattfinden. Inhalt ist hier jedoch der Austausch von Eindrücken und dem persönlichen Fazit der Führungskraft.
- Dasselbe gilt für die Besprechung der Ergebnisse mit dem Vorgesetzten jeder Führungskraft.

Frühzeitig, regelmäßig und umfassende Informationen

Es sollte möglichst frühzeitig, regelmäßig sowie umfassend informiert werden. Inhalte der Information sollten die Zielsetzung, die Art des Feedbackinstrumentes, Ablauf und Durchführungsmodalitäten, Art der Ergebnismeldung sowie die Verknüpfung mit Folgemaßnahmen sein. Mit der begleitenden Kommunikation steht und fällt...

- die Rücklaufquote,
- die Offenheit bei den Antworten und damit die Datenqualität,
- eine realistische Erwartungshaltung und
- die Bereitschaft, sich in den Folgeprozess einzubringen.

3. Unternehmensspezifisches 360° Feedback vs. Standard 360° Feedback

Die Frage, ob ein Standardinstrument oder aber ein unternehmensspezifisch konzipiertes 360° Feedback die Methode der Wahl sein sollte, wird oft in den Raum gestellt. Standardisierte Instrumente haben den Vorteil, dass sie hinsichtlich psychometrischer Gütekriterien (Validität, Reliabilität und Objektivität) überprüft werden können. Nach unseren Erfahrungen fehlt standardisierten Instrumenten aber vielfach der „Fit“ mit unternehmensspezifischen Anforderungen. In spezifischen Situationen, vor allem, wenn es nur um eine geringe Teilnehmerzahl oder auch um Einzelfeedbacks geht, kann ein standardisiertes Produkt die richtige Wahl sein. Für diesen Fall bietet Ihnen Trigon einen standardisierten Fragebogen zur Erfassung von Basiskompetenzen von Führungskräften.

4. Was muss bei der Fragebogenentwicklung beachtet werden?

Der Fragebogen ist das „Herz“ einer Befragung. Seine Inhalte müssen relevant sein und seine Formulierungen klar und griffig. Erst beides zusammen ergibt eine brauchbare Basis für spätere Umsetzungsschritte. Trigon hat ein schlüssiges System mit 18 Kompetenzdimensionen entwickelt, die im Großteil unserer Befragungen Einsatz finden. Wichtig ist, dass der Fragebogen nahe an der Realität der Organisation sein muss, um wirksame Impulse zu liefern. Dem entsprechend berücksichtigen wir beispielsweise auch definierte Führungsgrundsätze.

Das stellen wir sicher, indem wir ein gemeinsames Bild von den wesentlichen Themen und Herausforderungen der Organisation entwickeln – im Erstgespräch und bei Bedarf vertieft mit Interviews von Schlüsselpositionen oder in Fokusgruppen. Auf Basis der Vorgespräche entwickelt Trigon einen Entwurf für Ihr Unternehmen. Der Feinschliff liegt in den Frageformulierungen, die den Sprachgebrauch des Unternehmens treffen sollten.

5. Warum ist Anonymität wichtig?

Anonymität ist insbesondere deshalb als wichtig zu erachten, weil MitarbeiterInnen Angst vor negativen Konsequenzen haben können, wenn sie ein kritisches Feedback an ihre Führungskräfte abgeben. Die Wahrung von Anonymität nimmt daher eine Schutzfunktion ein, die neben der Bereitschaft zur Teilnahme auch die Qualität der Urteile erhöhen kann.

In den meisten Fällen liegt die Feedback-Geber-Zahl, abgesehen von der Führungskraft, zwischen vier und sechs Personen pro Feedback-Geber-Gruppe. Ist dies der Fall, so kann davon ausgegangen werden, dass eine ausreichende Anonymität gewährleistet ist. Die Zahl der Feedback-Geber sollte auch deshalb nicht zu klein gewählt werden, weil der Rücklauf erfahrungsgemäß unter 100 % liegt. Die Feedback-Empfänger erhalten ihre Ergebnisse in aggregierter Form. Liegen aggregierte Ergebnisse vor, erschwert dies dem Feedback-Nehmer, die Glaubwürdigkeit einzelner Feedbackquellen anzuzweifeln.

- **Mitarbeiter-Perspektive:** Wir empfehlen, alle direkt zugeordneten MitarbeiterInnen zu befragen und nicht nur eine Auswahl. Das vermeidet Verzerrungen im Ergebnis und spart die Diskussion, wer zur Rückmeldung eingeladen wird und wer nicht. Wir empfehlen, eine verbindliche Untergrenze zu vereinbaren (mindestens 5 TeilnehmerInnen).
- **Übrige Perspektive:** Bei Vorgesetzten, Kollegen und Kunden empfehlen wir keine Untergrenze.

6. Wie kann der Nutzen für den Feedbackempfänger erhöht werden?

- Ausreichend Zeit zum Ausfüllen des Feedbackbogens nehmen
- Kritische Betrachtung und konstruktives Feedback geben
- Mitteilen besonders positiver und negativer Wahrnehmungen
- Verbale Anmerkungen für eine aussagekräftigere Auswertung

7. Wie sieht ein Ergebnisbericht aus?

Der Trigon Ergebnisbericht stellt eine attraktive und leicht verständliche Arbeitsunterlage dar. Berichte von Trigon bringen die Ergebnisse so übersichtlich auf den Punkt, dass man diesen gerne in die Hand nimmt. Sie erlauben es, auf breiter Basis Sichtweisen und Reaktionen zur eigenen Arbeit einzuholen. Entsprechendes Benchmarking ermöglicht Orientierung an der internen und externen Best Practice.

Trigon versteht das 360° Feedback in erster Linie als systematische und vorstrukturierte Einladung zur persönlichen Reflexion und zum weiteren Dialog:

- Die eigenständige Interpretierbarkeit des Berichts durch den Feedback-Empfänger, das Rückmeldegespräch und die Folgegespräche mit den Feedback-Gebern sind zentrale Elemente im Gesamtprozess.
- Komplizierte Berechnungssysteme und externe Interpretationsverfahren halten wir für kontraproduktiv, da sie eine unnötige Entmündigung der Beteiligten durch Experten darstellen. Die Daten eines gut gemachten 360° Feedbacks sollten für sich sprechen.
- Trigon steht für eine transparente, leicht fassbare Aufbereitung der Ergebnisse. Wir arbeiten dabei mit Rankings, mit unternehmensinternen Vergleichswerten und mit der Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdwahrnehmung. Das macht die Daten greifbar und bietet vielfältige Ansatzpunkte für das Rückmeldegespräch und den weiteren Austausch.
- Trigon übermittelt jedem Feedback-Empfänger seine individuelle Auswertung und eine Gesamtauswertung; optional erhält auch der Vorgesetzte oder die Personalabteilung eine Auswertung.

8. Der 360° Feedback-Bericht ist fertig – was nun?

Nun beginnt eine der wichtigsten Phasen des gesamten Prozesses. Gelingt es hier, eine Stimmung der Offenheit und Lernbereitschaft zu erzeugen, kann das 360° Feedback Auslöser für Entwicklung sein. Entscheidend ist, wie der Feedback-Nehmer an die Ergebnisinterpretation herangeht. Sind die Feedbacks für ihn Lern- und Entwicklungschancen, dann werden sie als solche auch genutzt werden.

Die Erstellung von ausführlichen Ergebnisberichten in Kombination mit Feedbackgesprächen ist eine bewährte Methode.

9. Wie läuft ein Rückmeldegespräch ab?

Den Empfängern eines 360° Feedbacks steht in der Regel ein Coach für ein Rückmeldegespräch zur Verfügung. Die Gespräche können sowohl von Trigon Coaches als auch qualifizierten internen Personalentwicklern geführt werden. Die empfohlene Dauer des Rückmeldegespräches ist zwischen 1,5 bis 2 Stunden.

Die Ziele des Rückmeldegespräches sind vielfältig:

- Methodische Fragen klären
- Bezug zwischen Ergebnissen und Alltagspraxis herstellen
- Überraschungen, Widersprüche und unterschiedliche Sichtweisen nutzen, um Verhaltensmuster zu reflektieren
- Alternative Perspektiven zur Interpretation und Bewertung entwickeln
- Entwicklungsschritte in einem Aktionsplan festhalten

10. Wie geht es nach dem Rückmeldegespräch weiter?

Ein gut gemachtes 360° Feedback ist ein hervorragender Ansatzpunkt für einen strukturierten Austausch der Feedback-Empfänger mit ihren Feedback-Gebern. Trigon nutzt das persönliche Feedback-Gespräch, um diesen Austausch mit den Feedback-Empfängern vorzubereiten.

Der Fragebogen und die Auswertung ist nur eine Brücke bzw. eine strukturierte Hilfe für ein gutes, offenes Gespräch zwischen dem Feedback-Empfänger und den Feedback-Gebergruppen (Führungskräften, MitarbeiterInnen, KollegInnen...).

Wichtig ist es, die Feedback-Geber über die Ergebnisse zu informieren. Es empfiehlt sich, bereits im Vorfeld darüber Transparenz zu schaffen, wer in welcher Form die Ergebnisse erhält. Schließlich stellt die Frage der Nachhaltigkeit sowie der Konsequenzen ein wesentliches Moment im Rahmen der Einführung eines 360° Feedback dar. Verbindlichkeit der Folgemaßnahmen hat einen Einfluss auf den Erfolg von 360° Feedback Projekten. Bei der Planung und Umsetzung von Verhaltensänderungen ist es dabei besonders wichtig, dass die Feedback-Empfänger von ihren Vorgesetzten und dem Unternehmensumfeld unterstützt werden.

11. Was muss der Feedback-Empfänger besonders beachten?

- Das Feedback als Chance sehen, ein objektives Bild von sich selbst zu erhalten.
- Das Feedback als Unterstützung sehen, um persönliche Entwicklungsfelder aufzudecken.
- Die Gelegenheit nutzen, nach der Auswertung mit den Feedback-Gebern (vor allem mit dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern) zu sprechen.

12. 360° Feedback – Maßnahmencontrolling

Das Ziel eines 360° Feedbacks ist es, die vorhandenen Lernpotenziale optimal auszuschöpfen und mit den gewonnenen Ergebnissen auch weiterhin zu arbeiten. Folgemaßnahmen und deren Kontrolle sind hier unabdingbar, denn ansonsten werden zwar die zwischenmenschlichen Verhaltensmuster und Wahrnehmungen aufgedeckt, können aber nicht verbessert werden. Festzuhalten bleibt das überaus große Potenzial des 360° Feedbacks. Es kann einen entscheidenden Beitrag zur Entwicklung von Führungskräften, von Teams und der gesamten Organisation leisten.

Eine schriftliche Festhaltung der vereinbarten Entwicklungsschritte, die möglichst messbar oder zumindest beurteilbar sind, hilft, an den Themen und Vereinbarungen dranzubleiben.

Auch hier kann Trigon unterstützen, mit einem über das Rückmeldegespräch hinausgehenden Coaching, mit Leitfäden und Vorlagen.

13. Was kann ein 360° Feedback zur Verbesserung der Feedback-Kultur im Unternehmen beitragen?

Ritualisierung des Instruments

Basierend auf den Ergebnissen des 360° Feedbacks ist bei einer wiederholten Befragung anzuraten – außer es handelt sich um eine anlassbezogene Befragung –, diese zum selben Zeitpunkt im Jahreskreis durchzuführen, solange sich die Steuerungs- und Planungsstruktur der Organisation nicht ändert. Konstant wiederkehrende, schlüssige Zeitpunkte, Abläufe und Kommunikationsbausteine sind wesentlich für die nachhaltige Integration von 360° Feedbacks in den Unternehmensprozess. Dadurch verinnerlicht sich eine Feedback-Kultur bei den MitarbeiterInnen.