

## Nicht nur der Chef beurteilt

von Mirjam Schaffner, xcg executive consulting group ag, Gast Lehrstuhl HR-Management, Universität Zürich



Wortgut - 360 Grad Feedback (Bild: istock)

Wann haben Sie zum letzten Mal ein differenziertes Feedback von ihrem Arbeitsumfeld in ihrer gegenwärtigen beruflichen Position erhalten? Abgesehen von den jährlichen Beurteilungen durch den direkten Vorgesetzten werden die meisten von uns kaum aktiv mit Feedback konfrontiert. Zudem gilt: Je höher die Hierarchiestufe, umso seltener erhält man ehrliche, regelmässige Rückmeldungen aus dem eigenen Arbeitsumfeld.

Das 360-Grad-Feedback ist ein Instrument der Personalbeurteilung, welches die systematische Evaluation eines Arbeitnehmers in seiner jeweiligen Position durch seine beruflich relevanten Anspruchsgruppen (Vorgesetzte, Mitarbeitende, Peers, Kunden, Lieferanten usw.) ermöglicht. Methodisch werden dazu strukturierte Fragebogen mit quantitativen und idealerweise auch qualitativen Elementen zur anonymen Beurteilung eingesetzt. Der Nutzen eines 360-Grad-Feedbacks ist vielschichtig: Für das Unternehmen stehen die gezielte Leistungssteigerung in der derzeitigen Position sowie die Mitarbeiter-Bindung im Vordergrund. Für den Feedback-Empfänger stellt es die Basis einer individuellen, beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung dar. Der Feedback-Prozess ermöglicht einen Abgleich des Selbst- mit dem Fremdbild sowie von Anforderungen und Erwartungen an die Funktion. Gleichzeitig wird der Feedback-Empfänger auf eigene Stärken und Entwicklungsbereiche sensibilisiert sowie die Organisation durch eine resultierende Förderung der Feedback-Kultur und des gegenseitigen Verständnisses als Ganzes weiterentwickelt.

Da es eine unüberschaubare Vielfalt an Varianten, Methoden und Einsatzzwecken von 360-Grad-Feedbacks gibt, kann die Qualität und somit der resultierende Nutzen stark variieren und ist insbesondere von der professionellen Anwendung abhängig.

Einige Voraussetzungen gilt es dabei zu beachten: 360-Grad-Feedbacks sollen zur gezielten Personal- und Organisationsentwicklung, jedoch aufgrund der Subjektivität und Betroffenheit der Beteiligten nicht als Selektions- oder Bonusgrundlage genutzt werden. Ausserdem muss das Feedback sich an den Zielen, Werten und somit Leistungsparametern der Unternehmung ausrichten. Dementsprechend ist es sinnvoll, das 360-Grad-Feedback auf Basis eines firmenspezifischen Kompetenzmodells massgeschneidert zu erstellen. Um den gewünschten Nutzen zu erzielen, müssen die eingeholten subjektiven Feedbacks interpretiert und in objektivierte Erkenntnisse gebündelt werden, damit daraus konkrete Entwicklungsmassnahmen abgeleitet werden können. Die Unterstützung durch einen erfahrenen, externen Sparringpartner kann dabei von Vorteil sein.

Das 360-Grad-Feedback ist für alle Management-Stufen von Interesse. Insbesondere bietet es auch Managern auf Executive-Ebene eine Chance, ein differenziertes Feedback als Basis für die gezielte Weiterentwicklung zu erhalten und gleichzeitig das Umfeld auf die persönliche Veränderung zu sensibilisieren. Durch die Einsetzung von 360-Grad-Feedbacks für gesamte Managementteams kann die Verbindlichkeit der Weiterentwicklung sowohl der einzelnen Personen als auch der Organisation als Ganzes zusätzlich erhöht werden.