



smart. valid. **preferred.**

## So erreichen Sie den **höchsten Nutzen** aus Ihrem 360°Feedback- Prozess

*Zehn wichtige Aspekte, die Sie beachten sollten, damit Ihr 360°-Feedback-Prozess zu einem Erfolg wird.*

**cut-e Group**

Großer Burstah 18-32  
20457 Hamburg  
Deutschland

www.cut-e.com  
E-Mail: [info@cut-e.com](mailto:info@cut-e.com)  
Telefon: +49 40 3250 3890  
Fax: +49 40 3250 3891

In diesem Artikel berichtet Filip Hrkal, Managing Director von *cut-e* Central and Eastern Europe (CEE), von seinen Erfahrungen mit 360°-Feedback und erläutert, wie Sie den größtmöglichen Nutzen eines Feedback-Prozesses für Ihre Mitarbeiter und Ihr Unternehmen sicherstellen können.



Filip Hrkal absolvierte sein MBA-Studium in Marketing und Human Resources in Barcelona. Nach zahlreichen Internships mit Schwerpunkt auf dem Einsatz von Online Assessments im HRM und Personalmanagement in Deutschland und Israel begann seine Karriere im HR-Bereich bei Hudson Global Resources und CDS Consulting.

Im Jahr 2007 wurde Hrkal Mitgründer von *cut-e* in Zentral- und Osteuropa. In der Zusammenarbeit mit unseren Kunden stellt er sicher, dass die Umsetzung der *cut-e* Technologie einen Mehrwert für die Unternehmen erbringt. Darüber hinaus arbeitet er an der Entwicklung und Implementierung von Assessment- und Development-Centern sowie an umfangreichen HR-Audits mit.

Hrkal ist ein anerkannter Experte für die Implementierung von psychometrischen Testverfahren in Zentral- und Osteuropa.

## 360°-Feedback-Prozesse machen den Unterschied

Ein 360°-Feedback-Prozess einzusetzen, könnte eine der besten Entscheidungen sein, die Sie als HR- oder Personalmanager oder Weiterbildungsexperte treffen.

Damit ein 360°-Prozess jedoch nutzbringend und erfolgreich ist, sollten wichtige Voraussetzungen erfüllt sein. Nachfolgend erläutere ich Ihnen die zehn wichtigsten Aspekte, die Sie bedenken sollten, bevor Sie mit dem 360°-Feedback-Prozesse starten.

### 1. Vorbereiten, Planen, Kommunizieren

Die Vorbereitung ist einer der wichtigsten Schritte für die Umsetzung von 360°-Feedback-Prozessen – und dennoch widmen viele Unternehmen der Vorbereitung nur sehr wenig Zeit. Es ist wichtig, das 360°-Feedback nicht nur als eine Methode zur Sammlung und Evaluierung von Daten zu betrachten, sondern als einen ganzheitlichen Prozess, in dessen Mittelpunkt die bewertete Person steht.

Möglicherweise setzen Sie den 360°-Prozess zum ersten Mal in Ihrem Unternehmen ein. Es hat sich erwiesen, dass erste Implementierungen dieses Instruments dann am erfolgreichsten sind, wenn sie von der Geschäftsführung durchgeführt werden. Dies zeigt nicht nur, dass im Unternehmen Offenheit und Transparenz herrscht, sondern bietet auch eine Gelegenheit, die Zustimmung der Managementebene einzuholen. Vor dem erstmaligen Einsatz des 360°-Feedbacks sollten Sie folgende Fragen klären:

- Wie wollen Sie die Informationen für die Weiterentwicklung der Mitarbeiter, Führungskraft und des Unternehmens nutzen?
- Welche Hauptbotschaften möchten Sie kommunizieren, um die Umsetzung des Feedback-Prozesses zu unterstützen – und welche Botschaften möchten Sie nicht kommunizieren? Vielleicht gibt es in Ihrem Unternehmen eine negative Einstellung gegenüber dem Einsatz des 360°-Feedbacks. Machen Sie Ihren Mitarbeitern deutlich, dass es kein disziplinäres Tool ist und niemals als solches genutzt werden wird. Sie sollten diesen Aspekt umso mehr betonen, wenn es in der Vergangenheit eine solche Fehleinschätzung des Instruments bereits gab.
- Welche Schulungen und welche Eingewöhnungszeit benötigen die Mitarbeiter, um das 360°-Feedback als Bewerter oder als Teilnehmer durchzuführen?
- In welcher Weise sollen die Bewertungen analysiert, interpretiert und kommuniziert werden?

- Welches sind die Rollen der wichtigsten Teilnehmer und über welche Kanäle wollen Sie dies kommunizieren?
- Welchen Zeitplan haben Sie für die Kommunikation?

Wenn Sie sich dafür entscheiden, ein externes Consulting-Unternehmen mit der Durchführung des Projekts zu beauftragen, sollten Sie, ein Kick-off-Meeting oder ein erstes Meeting unter Anwesenheit der Person ansetzen, die das Projekt anschließend umsetzen und den bewerteten Mitarbeitern voraussichtlich Feedback geben wird. Von der Erfahrung eines professionellen Anbieters können Sie in vielfältiger Weise profitieren, dieser hat bereits viele – und schwierige – Feedbacks durchgeführt und ist auch in der Lage, die noch offenen Fragen zu klären und die Teilnehmer dazu zu motivieren, beim Beantworten des Fragebogens offen und ehrlich zu sein.

Er kann Ihnen auch helfen, den geeigneten Starttermin für das Feedback zu finden, den Zeitraum für das Versenden der Erinnerungen festzulegen und andere Aspekte zu klären, die für die Qualität und Quantität der gesammelten Daten von Bedeutung sind.

Erfahrene Unternehmen, die bereits Tausende von Feedbacks in verschiedensten Kontexten durchgeführt haben, wissen, wann der günstigste und wann der ungünstigste Zeitpunkt für das Feedback ist, d. h. wann die Teilnehmer die Fragebögen am gewissenhaftesten ausfüllen und wann sie eher zu einem raschen und unüberlegten Ausfüllen tendieren.

## **2. Führen Sie das 360°-Feedback online durch und entscheiden Sie, wie Sie den Prozess am besten umsetzen und leiten – bei Bedarf mit externer Unterstützung.**

Das 360°-Feedback-Prozess kann entweder von Ihrer internen HR-Abteilung durchgeführt werden, wenn ihr dafür ein adäquates Online-System zur Verfügung steht (lassen Sie jedoch die Finger von der sogenannten Spreadsheet-Lösung, siehe Punkt 4), oder von einem externen Anbieter, der das Projekt von der Implementierung bis hin zur Lieferung von Resultaten abwickelt.

Mit der folgenden Checkliste können Sie prüfen, ob Ihr Online-System den funktionalen Anforderungen für das 360°-Feedback entspricht. Stellen Sie sicher, dass das System die professionelle Durchführung in allen Stufen des Feedback-Prozesses gewährleistet, es sollte folgende Punkte beinhalten:

- Entwicklung eines Kompetenzmodells;
- Erstellung eines Fragensets mit Multiple-Choice-Antworten;
- Entwerfen offener Fragen;
- Einfügen aller Teilnehmer und ihre Zuweisung in die entsprechende Rolle;
- Auswahl der zu bewertenden Kompetenzen und der genutzten (gemeinsamen) Skala;
- Automatisches Senden einer E-Mail-Einladung mit Zugangsdaten;
- Automatisches Senden von Erinnerungen an diejenigen Teilnehmer, die ihr Feedback nicht komplettiert haben;
- Erstellen individueller Berichte;
- Erstellen eines Abschlussberichts des gesamten Teams;
- Anwendung mehrerer Sprachen in einem Prozess (z. B. Durchführung in Deutsch, Bericht in Englisch);
- Sicherstellung einer reibungslosen Benutzung durch unbegrenzt viele Personen gleichzeitig;
- Erstellung eines Ratings für den Wert der Kompetenzen (siehe unten);
- Verknüpfung mit den psychometrischen Verfahren, die unabhängig genau dieselben Kompetenzen wie das Feedback messen (siehe unten);
- Integrierung Ihres Corporate Designs.

### **3. Wählen Sie einen Anbieter, der professionell, gewissenhaft und zuverlässig ist und über ausreichend Erfahrung verfügt.**

Bei der Auswahl des Systems sollten Sie sicherstellen, dass es alle zuvor genannten Voraussetzungen erfüllt, einfach zu handhaben und rund um die Uhr verfügbar ist.

Zusätzlich sollten folgende Bedingungen erfüllt sein: kostenlose Aktualisierungen als Standard; Zahlung nur für durchgeführte Assessments (nicht für das System an sich; Lizenzen gehören der Vergangenheit an); Möglichkeit zur Integration Ihres Unternehmensdesigns; und – ein zunehmend wichtiger Aspekt – Erfüllung aller rechtlichen Datenschutzanforderungen.

### **4. Hüten Sie sich vor der „schnellen und kostengünstigen“ Spreadsheet-Lösung. Damit gefährden Sie nicht nur Ihren gesamten 360°-Feedback-Prozess, sondern setzen auch Datenschutz, Anonymität und Vertrauen aufs Spiel.**

In unserer langjährigen Praxis haben wir erlebt, wie sich eine mangelnde Planung auf den 360°-Prozess und auf das Vertrauen der Mitarbeiter auswirkt und welcher Schaden daraus entstehen kann. Ein Beispiel dafür bietet ein HR-Manager, der eine 360°-Tabelle an das ganze Unternehmen verschickte, ohne dies im Voraus zu kommunizieren. Alle Beteiligten wurden gebeten, die Antworten und Bewertungen einzutragen. Anschließend hat der HR-Verantwortliche die Daten selbst analysiert. Datenschutzgesetze, Analysedauer, Präzision der Analyse und Anonymität der Befragten wurden somit missachtet.

Mit einer durchdachten Vorbereitung können solche Fehler vermieden werden.

Sie sollten ein System nutzen, das speziell für 360°-Prozesse entwickelt wurde. Es wird zweifellos online sein – Sie müssen also nirgends etwas installieren, da die Verbindung über einen Browser von jedem mit dem Internet verbundenen Computer, Tablet oder Smartphone aus hergestellt werden kann. Der Zugriff auf die Daten ist durch höchste Sicherheitsstandards geschützt, und es kommen ähnliche Technologien wie beispielsweise beim Online-Banking zum Einsatz.

### **5. Konzentrieren Sie sich auf die wichtigen Kompetenzen der einzelnen Stellen und Bewerter.**

Die Komplexität der Kompetenzmodelle kann stark variieren – ein Consultant kann Ihnen dabei helfen, Ihr eigenes Modell zu definieren. Die meisten modernen Online-Systeme für 360°-Feedback geben Ihnen jedoch die Möglichkeit, auf ein Standard-Kompetenzmodell zuzugreifen und damit zu arbeiten, beispielsweise das *cut-e shapes360*, oder Ihr bestehendes Kompetenzmodell einfach in das System zu integrieren.

Wenn Sie den Fragebogen entwickeln, werden Sie vermutlich festlegen, welche Kompetenzen der jeweilige Bewerter evaluieren kann, denn für gewöhnlich kann nicht jeder Bewerter jeden Kompetenzbereich evaluieren und bewerten. Die Frage (Aussage) „Motiviert seine/ihre Untergebenen auf eine angemessene Art und Weise“ gehört beispielsweise zur Analyse der Kompetenz in der „Mitarbeiterführung“. Externe Kunden werden naturgemäß nicht in der Lage sein, diese Kompetenz zu bewerten – die Vorgesetzten und Untergebenen des betreffenden Mitarbeiters jedoch schon.

*cut-e* hat einen innovativen Ansatz entwickelt, um die Bedeutung der Kompetenzen zu gewichten. Die Funktionalität unseres Systems basiert darauf, dass der Vorgesetzte und der zu bewertende Mitarbeiter die Kompetenzen im Kompetenzmodell unabhängig voneinander durch eine Relevanzeinschätzung analysieren und entscheiden, in welchem Ausmaß sie eine Rolle für den Erfolg in der Position des Mitarbeiters spielen. Das heißt, die beiden wichtigsten Teilnehmer (der Vorgesetzte und der direkte Mitarbeiter) haben, noch bevor Feedback gegeben wurde, überlegt, wie sie die Position jeweils wahrnehmen. Möglicherweise geht ein Mitarbeiter davon aus, dass innovatives Denken in seiner Position keine wichtige Rolle spielt – der Linienmanager hingegen erwartet von ihm kreative und innovative Lösungsansätze. Wenn die Leistungen des

Mitarbeiters in diesem Bereich von den Beurteilern nur als durchschnittlich gesehen werden, wird deutlich, wo Verbesserungen notwendig sind.

Die meisten modernen Online-Systeme bieten Ihnen die Möglichkeit, mit einem Klick zu entscheiden, welche Kompetenzen aus dem Kompetenzmodell die Teilnehmer evaluieren sollen. Beim Ausfüllen des Fragebogens steht dem Feedbackgebern für ausgewählte Fragen oft auch die Option „Ich kann das nicht bewerten“ zur Verfügung.

## **6. Die Anonymität der Teilnehmer sicherstellen – und die dafür notwendigen Maßnahmen treffen**

Die Konzeption des Fragebogens ist natürlich von großer Bedeutung. Weit wichtiger als die Fragen selbst ist jedoch die Wahrung der Anonymität der Teilnehmer – stellen Sie durch entsprechende Kommunikation sicher, dass die Einhaltung der Anonymität garantiert wird.

Die offenen, freien Textfragen enthalten oft „Hinweise“ auf die Identität des Feedbackgebers, Sie sollten also die Teilnehmer in der Einführung oder Schulung auf diesen Aspekt aufmerksam machen, damit dies vermieden wird. Wenn Fragen in einer Fremdsprache beantwortet werden, empfehlen wir sogar, die Antworten in die lokale Sprache oder in die Sprache, in der die meisten Antworten gegeben wurden, übersetzen zu lassen, damit die Anonymität noch besser gewahrt werden kann.

## **7. Helfen Sie den Feedbackgebern, ihre Aufmerksamkeit zu fokussieren, indem Sie die geeignetste Bewertungsskala für Ihren Fragebogen wählen, und nutzen Sie offene und Multiple-Choice-Fragen, um sowohl qualitative wie auch quantitative Daten zu sammeln.**

Es stehen Ihnen sehr viele verschiedene Bewertungsskalen zur Verfügung, die Sie in Ihrem Fragebogen einsetzen können. Eine Sieben-Punkte-Skala ist aus dem Schul- und Bildungssystem gut bekannt, führt aber in der Praxis dazu, dass die Bewerter eher den mittleren Wert wählen, da wir alle vom „Durchschnitt“ angezogen werden. Skalen mit einer geraden Anzahl an Auswahlmöglichkeiten hingegen veranlassen den Bewerter dazu, entweder die eine oder die andere Option zu wählen (d. h. auszuwählen, ob eine Aussage auf eine Person zutrifft oder nicht zutrifft).

Sie können die Multiple-Choice-Fragen durch offene Fragen ergänzen und so eine freie Texteingabe ermöglichen. Ein Standardbeispiel dafür wäre: „Welche anderen Punkte, die Sie bisher noch nicht zum Ausdruck bringen konnten, möchten Sie noch zu der Person, die Sie gerade bewerten, hinzufügen oder angeben?“

Es gibt eine Vielzahl an empfohlenen Fragen und Skalen, die genutzt werden können, und ein professioneller Consultant wird Ihnen dabei helfen können, die geeignetsten für Ihren Fragebogen auszuwählen.

## **8. Die Auswahl der Feedbackgeber ist der Schlüssel zum Erfolg.**

Daher sollte die Auswahl der Feedbackgeber auch mit größter Sorgfalt durchgeführt werden. Grundlage für die Auswahl sollte nicht nur das Unternehmensorganigramm sein, sondern auch die Frage, ob der Feedbacknehmer und die Feedbackgeber wirklich interagieren und ob der Bewerter aufgrund seiner Erfahrungen und der tatsächlichen Praxis eine sachkundige und realistische Einschätzung geben kann.

Wenn möglich, sollten Sie den Teilnehmer beziehungsweise den Feedbacknehmer ermutigen und dabei unterstützen, die Feedbackgeber selbst auszuwählen. Sie können einen Schritt zur

„Genehmigung“ dieser Personen einfügen, aber wenn Sie klare Richtlinien vorgeben und erklären, wer sich gut als Feedbackgeber eignet, werden die meisten Teilnehmer diese Möglichkeit nutzen und schätzen. Manche Unternehmen ermutigen auch die Feedbackgeber, sich zu melden und freiwillig ein Feedback zu bestimmten Personen zu geben, mit denen sie regelmäßig interagieren und über die sie relevante Kommentare, Beobachtungen und Feedback beisteuern können. Bei diesem Ansatz müssen die Teilnehmer nicht darauf warten, angesprochen zu werden, sondern können sich proaktiv einbringen und Feedback geben. Diese Vorgehensweise passt sich darüber hinaus den immer fließenden und dynamischer werdenden Projektstrukturen in den heutigen Unternehmen an, die dazu führen, dass Mitarbeiter Teil verschiedener Teams und Gruppen sein können.

Die Anzahl der ausgewählten Feedbackgeber spielt zudem auch eine große Rolle und liegt idealerweise bei 6 bis 15 Personen. Insbesondere in komplexeren Situationen, in denen eine umfassende Betrachtung notwendig ist, oder in Fällen, in denen nur sehr wenige Personen evaluiert werden, kann auch eine größere Anzahl an Bewertern eingesetzt werden. Der Grund für diese Beschränkung liegt im Zeitaufwand: Wenn Teilnehmer Feedback für mehrere Personen geben und jede Evaluierung ungefähr 15 bis 20 Minuten dauert, sinken die Motivation und die Konzentration des Feedbackgebers und dadurch auch die Verlässlichkeit der Angaben.

## 9. Den Prozess richtig durchführen

Wie sieht die Durchführung eines effizienten 360°-Feedbacks in der Praxis aus? Wenn dem HR- oder Personalmanager das Online-System eines guten Anbieters zur Verfügung steht, hat er die Möglichkeit, sich einzuloggen, sein Projekt einzurichten und die zu bewertenden Kompetenzen, die das Unternehmen überprüfen möchte, entweder aus einem kundenspezifischen Modell oder aus einem Standardmodell auszuwählen. Die Namen der Personen, die bewertet werden sollen, werden eingegeben. Anschließend werden entweder die Feedbackgeber zugewiesen oder die jeweiligen Personen können ihre Feedbackgeber selbst auswählen. Mit komplexeren Systemen können Sie auch die Texte der Feedbackteilnehmer in den offenen und geschlossenen Fragen anzeigen und analysieren – der Prozess kann also auch genutzt werden, um Meinungen auszuwerten und das Unternehmensklima zu untersuchen. Zusätzlich ist es hilfreich, ein System zu nutzen, das die Teilnehmer über die Schritte des Feedback-Prozesses auf dem Laufenden hält und sie über die noch unerledigten Aufgaben informiert.

Der Bericht sollte sofort zur Verfügung stehen und wird Ihnen normalerweise in mehreren Sprachen angeboten. Unabhängig vom Durchführungsort sollten Sie den Bericht also in Ihrer bevorzugten Sprache lesen können.

Die Präsentation des Feedbacks sollte klar strukturiert sein, ein umfassender Bericht enthält wahrscheinlich auch eine grafische Darstellung mit dem Vergleich der Assessments und Bewertungen aller Beteiligten, eine Analyse der größtmöglichen Übereinstimmungen und eine Darstellung der Bewertungen mit den größten Unterschieden. Der Bericht sollte in einer leicht lesbaren Form einen Überblick über die Stärken, die Entwicklungsmöglichkeiten, die Bereiche mit ungenutztem Potenzial und die sogenannte „Grauzone“ geben, dies sind Bereiche, in denen der Kandidat keine Höchstleistungen erbringt, die aber für seine derzeitige Position auch nicht erforderlich sind.

Gruppenberichte können ebenfalls sehr nützlich sein, da Sie damit Teams oder Gruppen untereinander vergleichen können.

## 10. Feedback ist eine Grundlage für die Weiterentwicklung.

Der gesamte Feedback-Prozess ist wertlos, wenn das Feedback dem Feedbacknehmer nicht richtig kommuniziert wird und es seine weitere Entwicklung nicht unterstützt. Es spielt eine große Rolle, auf welche Art und Weise der Verantwortliche das Feedback und die Ratschläge an den Feedbacknehmer weitergibt. Ein gemeinsames Besprechen des Berichts und des Feedbacks

dauert normalerweise zwischen 60 und 90 Minuten. Bei diesem Feedbackgespräch sind der für das Feedback Verantwortliche, der Feedbacknehmer und in einigen Fällen auch der Vorgesetzte des Feedbacknehmers oder ein HR-Manager anwesend.

In den meisten Fällen und für die meisten Mitarbeiter wird es ausreichend sein, wenn das Feedback von einem geschulten und erfahrenen HR-Experten aus dem Unternehmen selbst gegeben wird. Für Mitarbeiter in der Geschäftsführung oder in komplexeren Fällen, in denen das Feedback schwerwiegendere Probleme offenlegt, ist es empfehlenswert, dieses von einem unabhängigen Experten kommunizieren zu lassen, da dies für gewöhnlich die Akzeptanz erhöht.

Um den größtmöglichen Wert für Ihre Investition in das 360°-Feedback zu erreichen, sollten Sie sicherstellen, dass das Feedback genutzt, verstanden und als Grundlage für zukünftiges Handeln eingesetzt wird. Wenn die Ergebnisse nach dem Feedback in einer Schublade verschwinden, wurden nicht nur Zeit und Geld aller Beteiligten verschwendet. Der Teilnehmer wird enttäuscht sein, dass er wenig mitnehmen und weiterentwickeln kann, wodurch auch seine Motivation in zukünftigen Prozessen sinken wird. Die Skeptiker werden gute Gründe für ihre negative Haltung gegenüber zukünftigen 360°-Projekte erhalten.

Die 360°-Bewertung sollte als Grundlage für das Gespräch mit dem Mitarbeiter dienen und die Bereiche, in denen eine Weiterentwicklung möglich oder notwendig ist, aufzeigen. Das Feedback kann ebenfalls dazu genutzt werden, Fortschritte zu erkennen und zu überprüfen, da es alle ein bis zwei Jahre wiederholt werden kann.

*cut-e ist internationaler Marktführer in der Entwicklung und Implementierung von innovativen webbasierten Tests und Fragebögen für den Bewerbungsprozess, die Personalauswahl und -entwicklung. cut-e unterstützt Unternehmen dabei, genau die Menschen mit den Fähigkeiten und der kulturellen Passung zu identifizieren, die zum Unternehmenserfolg beitragen. cut-e führt pro Jahr über 12 Millionen Assessments in 70 Ländern und 40 verschiedenen Sprachen durch.*