

Auf den Zahn geföhlt

360-Grad-Feedback ist sehr beliebt und wird mit steigender Tendenz, auch international, eingesetzt. Doch obwohl Organisationen bedeutende Ressourcen in die Entwicklung und Anwendung des Instruments investieren, liegen bislang nur wenige Ergebnisse zur Effektivität vor. Bei Bayer wurde dieser Frage nun gezielt nachgegangen.



Unternehmen nutzen 360-Grad-Feedbacks aus unterschiedlichen Gründen: Die Befragung lässt sich durch Online-Fragebögen ohne großen Zeitaufwand durchführen und auswerten. Außerdem trägt die zunehmende Betonung von Mitarbeiter-Partizipation und Kundenorientierung zum vermehrten Einsatz bei. Einen besonderen Vorteil stellt die Multiperspektivität dar: Es wird davon ausgegangen, dass die Beurteilung aus unterschiedlichen Perspektiven ein umfassenderes Bild zeichnet, als es die häufig übliche alleinige Beurteilung durch den Vorgesetzten vermag. Außerdem empfinden Feedbacknehmer die Einschätzung durch mehrere Beurteiler fairer und akzeptabler. Auch aus methodischer Sicht stellen mehrere Beurteiler einen großen Vorteil gegenüber der alleinigen Beurteilung dar: Multiple Urteile können die Verlässlichkeit und Gültigkeit einer Leistungsbeurteilung erhöhen, indem Effekte durch Urteilsverzerrungen und Messfehler mittels Aggregation der Urteile verringert werden.

Für Feedbackgeber hat das 360-Grad-Feedback ebenfalls Vorzüge: Das Unternehmen drückt Respekt für seine Mitarbeiter aus, indem es um ihre Beurteilungen bittet. Außerdem kann der Feedbackgeber dem Feedbacknehmer anonym Lob

oder Kritik aussprechen, welche(s) er andernfalls möglicherweise nicht offen geäußert hätte. Dies kann dazu beitragen, Konflikte aufzudecken und die Zusammenarbeit zu verbessern.

Zweck des Instruments

Unternehmen erwarten vom 360-Grad-Feedback nicht nur einen Abgleich von Selbst- und Fremdbeurteilung, sondern betrieblichen Nutzenzuwachs, dessen Nachweis an eine mittel- und langfristige Leistungssteigerung geknüpft ist. Ultimatives Ziel ist folglich die Veränderung individuellen Verhaltens – zumindest bei entwicklungsbedürftigen Personen. Doch führt der Einsatz des Verfahrens tatsächlich zu einer messbaren Leistungserhöhung beim Feedbacknehmer? Studien lassen vermuten, dass 360-Grad-Feedback nur unter bestimmten Bedingungen und bei bestimmten Personen zu signifikanten Leistungsverbesserungen führt. Aus der Wissenschaft kommt daher der Vorschlag, von der allgemeinen Frage „Funktioniert 360-Grad-Feedback?“ abzurücken und sich mit der Frage „Unter welchen Bedingungen und für wen funktioniert 360-Grad-Feedback?“ zu beschäftigen.

Aufbauend darauf wurde das Verfahren bei Bayer daraufhin überprüft, ob sein Einsatz zu Leistungssteigerungen führt.

Von speziellem Interesse war dabei die Betrachtung unterschiedlicher Zielgruppen: Insbesondere bei leistungsschwachen Mitarbeitern ist an die Durchführung von 360-Grad-Feedbacks die Erwartung spürbarer Leistungssteigerungen geknüpft. Bei leistungsstarken Mitarbeitern reicht es womöglich aus, wenn die Ergebnisse zu einer Stabilisierung des Leistungsniveaus führen.

Das Verfahrensmodell

Das 360-Grad-Feedback wurde bei Bayer im Jahr 2003 von internen Experten entwickelt und wird ausschließlich für Personalentwicklungszwecke eingesetzt. Zwischen 2003 und 2007 haben knapp 4000 internationale Führungskräfte als Feedbacknehmer teilgenommen. Das Verfahren besteht aus 33 Aussagen, die den folgenden sieben Dimensionen zugeordnet sind: „Partnerschaft leben“, „Mitarbeiter führen“, „Sich und andere entwickeln“, „Kundenbedürfnisse voranstellen“, „Ergebnisse liefern“, „Strategisch denken“ und „Komplexität überwinden“. Diese sieben Dimensionen wurden als erfolgsrelevant identifiziert und gelten als international verbindliche Führungsprinzipien. Die Beurteilung der Aussagen erfolgt auf einer fünfstufigen Skala von 1 = „Entwicklungsbedarf“ bis 5 = „persönliche Stärke“.

Die Durchführung kann auf Wunsch des Feedbacknehmers erfolgen oder durch einen Vorgesetzten beispielsweise für eine ganze Abteilung gefordert werden. Die Nominierung der Feedbackgeber erfolgt durch den Feedbacknehmer in Abstimmung mit seinem Vorgesetzten. Den Feedbackgebern wird durch die Instruktion ausdrücklich zugesichert, dass ihre Einschätzungen anonym bleiben und eine hohe Vertraulichkeit der Daten gewährleistet ist. Der gesamte Prozess wird online durchgeführt und extern ausgewertet. Der Feedbacknehmer erhält danach einen ausführlichen Bericht über seine Ergebnisse. Er ist angehalten, seinem Vorgesetzten die Ergebniszusammenfassung vorzulegen und Entwicklungsmaßnahmen festzulegen. Alle weiteren Aktivitäten (ein Gespräch mit den Mitarbeitern, die Konsultation eines Coaches et cetera) liegen im Ermessen des Feedbacknehmers, werden aber vom Unternehmen unterstützt.

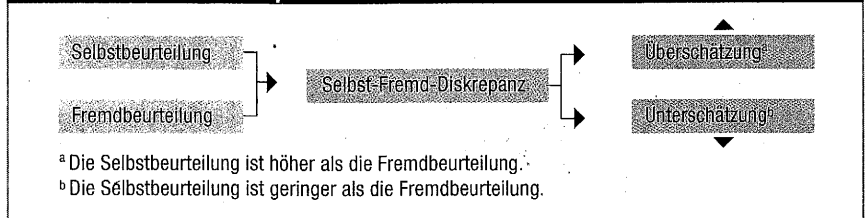
Bewährung in der Praxis

Leistungsverbesserungen als Folge von 360-Grad-Feedback werden meist durch den Vergleich des ersten Feedbacks mit einem späteren Feedback erfasst. Hierbei richtet sich das Augenmerk darauf, ob sich die Beurteilungen am zweiten Zeitpunkt verbessert haben, was als Indikator für eine Leistungssteigerung angesehen wird.

Aus einem Basisdatensatz von 3778 internationalen Führungskräften wurde eine Stichprobe von 86 Führungskräften gezogen, die bereits zweimal am 360-Grad-Feedback teilgenommen hatten. Der Abstand zwischen der ersten und der wiederhol-

Überschätzung und Unterschätzung als Formen der Selbst-Fremd-Diskrepanz

Abbildung 1



ten Durchführung variierte zwischen sieben und 38 Monaten (Mittelwert = 22 Monate). Jeder Feedbacknehmer nahm zu beiden Zeitpunkten eine Selbsteinschätzung vor und wurde von Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern beurteilt. Im Rahmen der Fragestellung sollte auch geklärt werden, ob sich dimensionsspezifische Effekte zeigen. Daher sollten nur solche Dimensionen untersucht werden, die sich trennscharf interpretieren lassen. Faktorenanalytische Berechnungen hatten ergeben, dass sich die Bereiche „Partnerschaft leben“ und „Kundenbedürfnisse voranstellen“ als getrennt interpretierbare Dimensionen identifizieren lassen. Daher wurden lediglich diese beiden Dimensionen in die Analyse einbezogen.

Diese ging zunächst der Fragestellung nach, ob sich im Vergleich von Erst- und Zweitmessung allgemein eine signifikante Leistungsverbesserung der Feedbacknehmer nachweisen lässt. Für die Beurteilungsdimension „Partnerschaft leben“ zeigt sich auf rein deskriptiver Ebene bei der Selbstbeurteilung nur eine geringfügige Leistungsverbesserung, die keine statistische Signifikanz aufweist. Auch bei den Beurteilungen durch Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter ergeben sich keine statistisch signifikanten Leistungsveränderungen.

Für die Beurteilungsdimension „Kundenbedürfnisse voranstellen“ ergibt sich von der Erstmessung zur Zweitmessung für alle Feedbackgeber-Gruppen nominell zwar eine konsistente Leistungsverbesserung, wenngleich wiederum auf vergleichsweise niedrigem Niveau. Eine statistisch

signifikante Leistungssteigerung kann auch hier nicht nachgewiesen werden. Die Annahme einer generellen Leistungsverbesserung aufgrund von 360-Grad-Feedback wird folglich nicht bestätigt. Eine mögliche Erklärung für die Befunde lautet, dass 360-Grad-Feedback nur unter bestimmten Bedingungen und nur bei bestimmten Personen Veränderungen im Verhalten hervorruft.

Genauer hinschauen lohnt sich

Bei der Analyse wurde nicht nur die generelle Effektivität von 360-Grad-Feedbacks überprüft, sondern auch der Einfluss des Faktors „Selbst-Fremd-Diskrepanz“ auf die Effektivität berücksichtigt. Eine Diskrepanz zwischen Selbstbeurteilung und Fremdbeurteilung durch Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter liegt bei Überschätzung und Unterschätzung vor. Überschätzung ist gegeben, wenn die Selbstbeurteilung höher ausfällt als die Fremdbeurteilung. Bei Unterschätzung hingegen beurteilt sich der Feedbacknehmer weniger positiv als die Feedbackgeber (siehe Abbildung 1). Überschätzung kann sowohl durch eine hohe Selbstbeurteilung als auch durch eine besonders kritische Fremdbeurteilung zustande kommen und demnach entweder auf ein überhöhtes Selbstbild oder auf eine – aus Sicht des Beurteilers – mangelhafte Leistung zurückzuführen sein. Bei Unterschätzung verhält es sich entsprechend umgekehrt.

Die Effekte, die eine fehlende Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbeurteilung hervorrufen, können folgendermaßen interpretiert werden. Liegt eine Überschätzung vor, so ist der Feedbacknehmer

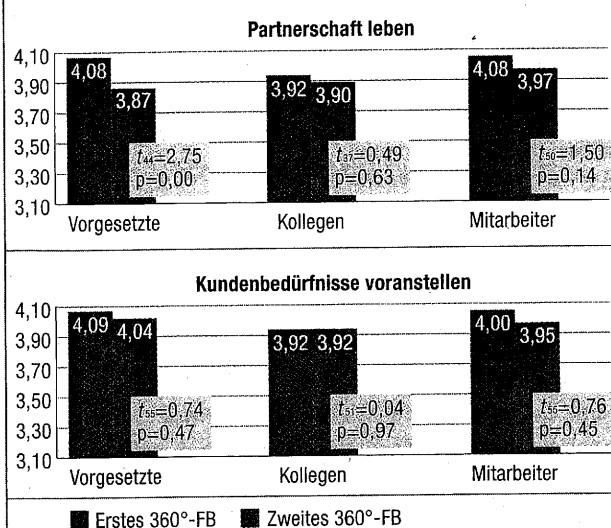
Mehr zum Thema

Korman, A.K.: Hypothesis of work behavior revisited and an extension. *Academy of Management Review*, 1, 1976, Seite 50-63.

Smither, J. W./London, M./Reilly, R.R.: Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 58, 2005a, Seite 33-66.

Beurteilungsmittelwerte für „Unterschätzer“

Abbildung 2



Schätzen Kollegen, Vorgesetzte und Mitarbeiter eine Person besser ein, als sie sich selbst einschätzt, ist zwischen zwei Feedbacks keine Leistungsverbesserung, sondern tendenziell sogar eine Verschlechterung feststellbar.

motiviert, seine Leistung zu verbessern, um die Diskrepanz zwischen seinem Verhalten, wie es durch andere wahrgenommen wird, und seinem eigenen Selbstbild zu verringern. Es ist also zu erwarten, dass Überschätzer nach dem Erhalt von 360-Grad-Feedback ihre Leistung tendenziell verbessern. Bei Unterschätzung hingegen sollte es weniger zu einer Veränderung im Verhalten des Feedbacknehmers kommen als vielmehr zu einer Verbesserung des Selbstbildes. Dementsprechend ist anzunehmen, dass Unterschätzer ihr Leistungsniveau beibehalten und keine Verhaltensänderung zeigen.

Wirkung des Umfelds auf den Bewerteten

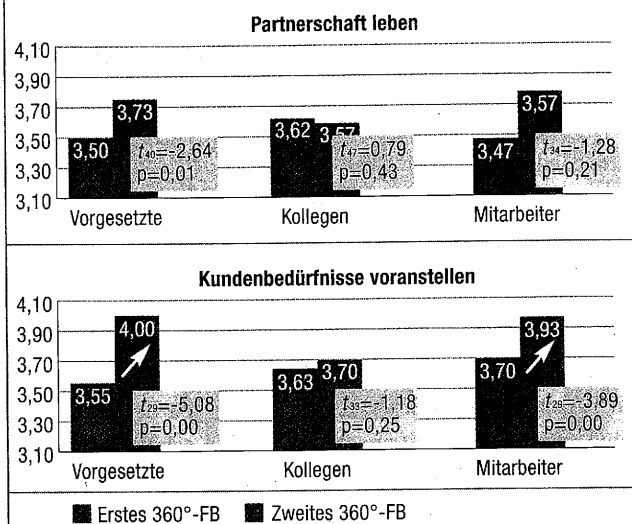
Zur Überprüfung dieser Annahmen wurde die verwendete Stichprobe in Überschätzer und Unterschätzer unterteilt. Während sich für die Unterschätzer auf beiden Beurteilungsdimensionen keine signifikanten Leistungsveränderungen ergaben (siehe Abbildung 2), konnten für die Überschätzer signifikante Verbesserungen der Vorgesetzten- und Mitarbeiterbeurteilungen auf der Dimension „Kun-

denbedürfnisse voranstellen“ nachgewiesen werden (siehe Abbildung 3). Überschätzer zeigen also keine Leistungsänderung, sondern halten ihr vergleichsweise hohes Leistungsniveau nach der Durchführung von 360-Grad-Feedback bei. Überschätzer hingegen steigern ihre Leistung in den Augen von Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Die Untersuchung bestätigt die Vermutung, dass die Effektivität der Methode global betrachtet kaum belegbar ist, sondern vielmehr nur unter bestimmten Bedingungen und für bestimmte Personengruppen nachgewiesen werden kann. Die vorliegenden Daten zeigen, dass Überschätzer im Gegensatz zu Unterschätzern signifikante Leistungsverbesserungen im Anschluss an 360-Grad-Feedbacks zeigen. Diese Ergebnisse sprechen für den Einsatz des Verfahrens in der Praxis, da besonders bei Personen, deren Leistung von Mitarbeitern, Vorgesetzten und Kollegen vergleichsweise gering eingestuft wird, Leistungssteigerungen erforderlich sind und diese offenbar durch die Teilnahme am 360-Grad-Feedback initiiert werden können.

Beurteilungsmittelwerte für „Überschätzer“

Abbildung 3



Diejenigen, die von anderen im ersten 360-Grad-Feedback schlechter bewertet wurden, als sie sich selbst sahen, wurden im zweiten 360-Grad-Feedback zum Teil signifikant besser bewertet.

Eine (kontinuierliche) Evaluation des Verfahrens ist wichtig, um herauszufinden, ob die beabsichtigten Effekte bei den gewünschten Zielgruppen tatsächlich erreicht werden. Voraussetzung ist allerdings die eindeutige Kodierung der Feedbacknehmer, um Erst- und Zweitmessung einander zuordnen zu können. Bei der Datenanalyse ist eine Unterteilung in Überschätzer und Unterschätzer – wie zuvor beschrieben – empfehlenswert. Auch die Berücksichtigung demografischer Daten wie Alter und Geschlecht kann wertvolle Hinweise bezüglich der Effektivität des Verfahrens für bestimmte Personengruppen liefern.

Autoren

Andrea Spriestersbach,
Specialist Personnel Development, Bayer Direct Services GmbH, Leverkusen, andrea.spriestersbach@bayerdirectservices.com

Prof. Dr. Klaus P. Stulle,
Hochschule Fresenius und Center of Expertise People Development, Bayer AG, Köln, stulle@fh-fresenius.de

Prof. Dr. Martin Kersting,
Bildungs- und Wissenschaftszentrum der Bundesfinanzverwaltung, Münster, martin@kersting-internet.de