

## Dem 360 Grad Feedback Prozess den Schrecken nehmen

Jeder stimmt der Aussage zu, dass konstruktives Feedback sehr wertvoll und ungemein entscheidend ist, damit sich der Mensch allgemein und speziell der Mitarbeiter weiter entwickeln kann. Viel zu oft sind uns Dinge nicht bewusst. Oder man handelt in gutem Wissen und Gewissen, aber die Reaktionen fallen anders aus als erwartet. Darum ist eigentlich jedem klar, dass Feedback ein gutes Instrument ist, um den Abgleich zwischen Selbstbild und Fremdbild bestmöglich zu bewerkstelligen. Was passiert aber, wenn man sich von dieser theoretischen Betrachtungsweise distanziert und mit der praktischen Umsetzung liebäugelt? Der 360 Grad Feedback Prozess, ein Feedbackinstrument der intensiveren Art, bietet eine wunderbare Plattform für die Auseinandersetzung zum Thema Freud und Leid im Kontext von Feedback.

Wenn man sich dem Instrument nähert zeigt sich relativ schnell, dass sich durch die Menge der unterschiedlichen, vom Prozess berührten Personen eine Fülle an Anforderungen und Unsicherheiten ergeben können. Die Auflistung einiger klassischer Ängste oder Widerstände im Zusammenhang mit dem 360 Grad Feedback Prozess aus den unterschiedlichen Blickwinkeln liefert einen Einblick in die Vielschichtigkeit der Herausforderung:

### Sorgen und Vorannahmen aus Feedbacknehmer Sicht:

**Sorge:** „Was passiert mit den Ergebnissen wirklich? Wenn das ein indirektes Assessment meines Führungsverhaltens ist, binde ich lieber nur Personen ein, die mir wohlgesonnen sind.“

**Empfehlung:** Da das Instrument immer mit sehr vielen Unsicherheiten besetzt ist, kann es sich kein Unternehmen leisten, ein 360 Grad Feedback als „es dient nur der persönlichen Reflexion und Entwicklung“ zu verkaufen, wenn es indirekt für etwas anderes genutzt werden soll. Soll es als Assessment eingesetzt werden, muss das offen kommuniziert werden.

In jedem Fall stellt sich jedoch die Frage, was dem Feedbacknehmer in seiner persönlichen Entwicklung wirklich weiterhilft. Handelt es sich um kritisches Feedback, an dem er weiter wachsen kann, oder ein wohlwollendes Ergebnis für die Schublade? Wer als Führungskraft wachsen will, sollte keine Chance ungenutzt lassen, Feedback zu erhalten.

**Sorge:** „Angst vor den eigenen blinden Flecken – was mag dabei rauskommen? Schwäche ich damit meine Position als Führungskraft?“

**Empfehlung:** Es gibt keine größere Stärke, als über seine Schwächen offen zu sprechen und zu demonstrieren, dass man sich ernsthaft weiterentwickeln möchte. Wahre Größe zeigt sich darin vorzuleben, dass Feedback wichtig und wertvoll ist. Vorgesetzte sollten auch in dieser Hinsicht ein Vorbild sein. Schwächen zu kaschieren funktioniert auf die Dauer leider nie. Wichtig ist jedoch, dass man den Prozess nicht nur über sich ergehen lässt und danach weitermacht wie zuvor. Für Mitarbeiter ist der Feedbackprozess auch schwierig, da sie spätestens im Dialog über das Ergebnis persönlich Position beziehen müssen. Mitarbeiter reagieren sehr enttäuscht, wenn sie nach ihrer Meinung gefragt werden, sich trauen offenes Feedback zu geben und dann im Nachgang erleben müssen, dass sich nichts ändert und dass sie im schlimmsten Fall sogar sanktioniert werden. Mit dieser offenen Form von Missachtung läuft man als Vorgesetzter Gefahr, das Vertrauensverhältnis in der Abteilung nachhaltig zu beschädigen. Die offene, ernst genommene Kommunikation hingegen hat positive Effekte.

**Sorge:** „Wie gehe ich damit um, wenn die Kritik offen sichtbar wird?“

**Empfehlung:** Herzlichen Glückwunsch! Alles was sichtbar und offen angesprochen wird, kann auch bearbeitet werden. Wenn im Feedbackprozess Kritik deutlich wird, ist sie unterschwellig sowieso schon da. Allerdings wirkt sie im Verdeckten und Dunklen. Nur da, wo die Kritik versteckt existiert, aber nicht offen ausgesprochen wird, kann der Kritisierte nichts ändern, leidet aber unter den negativen Auswirkungen. Somit kann ich an dieser Stelle wieder nur dazu einladen: Stellen Sie sich dem Prozess, so oft Ihnen die Möglichkeit geboten wird.

### **Sorgen und Vorannahmen aus Feedbackgeber (Mitarbeiter) Sicht:**

**Sorge:** „Was soll das – ich bin doch bestimmt identifizierbar.“

**Antwort:** Da diese Verfahren in der Regel über externe Institute laufen, sind die Bewertungen den Einzelpersonen nicht zuzuordnen. Ja, wenn es zu einem direkten Dialog zwischen dem Feedbacknehmer und der Gruppe der Feedback gebenden Mitarbeiter kommt, gilt es, sich etwas aus der Deckung zu trauen um die anonymen Kreuzchen in der Befragung mit Leben zu befüllen. Das erfordert etwas Mut. Allerdings ist es auch so, dass es nicht allzu häufig die Chance gibt die kleinen und großen Dinge im direkten Dialog zu platzieren. Welche Chance hat ein Vorgesetzter, sein Verhalten zu ändern, wenn er noch nicht einmal in dem Moment ein offenes, konstruktives Feedback erhält, wenn er es aktiv einfordert?

**Sorge:** „Ich kann meinem Chef doch nicht wirklich sagen, was ich von ihm halte. Das kann nur negative Konsequenzen für mich haben.“

**Antwort:** Wenn sich ein Vorgesetzter so einem Prozess stellt, möchte er diese Rückmeldung haben. Beim Feedback ist das Wichtigste, dass

es konstruktiv zurückgemeldet wird. Es geht nicht darum, jemanden zu demontieren, sondern auf ein Verhalten hinzuweisen, welches in der Kooperation stört. Die Möglichkeit, solche Themen offen anzusprechen, ist eine große Chance, die Zusammenarbeit zu verbessern. Dafür ist es wichtig, dass Feedbackgeber und Feedbacknehmer möglichst offen in den Austausch gehen. Nur, wenn man weiß, wie bestimmtes Verhalten bei anderen ankommt, kann man versuchen es zu ändern. In dieser Situation nichts zu sagen, führt im Zweifel nur dazu, dass alles bleibt, wie es ist. In den wenigsten Fällen bietet das Tagesgeschäft die Möglichkeit darüber zu sprechen. Somit sollten Sie die Chance mutig ergreifen, um mit den richtigen Worten die wichtigen Themen anzusprechen.

### **Sorgen und Vorannahmen aus HR Sicht:**

**Sorge:** „Was sollen die Manager davon halten, dass wir ihr Führungsverhalten überprüfen?“

**Antwort:** Aus HR Sicht muss im ersten Schritt die Frage geklärt werden, wozu dieser Prozess genutzt werden soll? Hilft er, das Führungsverhalten in der Organisation zu verbessern oder Führungsverhalten messbar zu machen, um dann bei weiteren Beförderungen als ein Indikator zur Auswahl der richtigen Personen zu dienen? Je nach Zielsetzung muss dies dann in der Organisation kommuniziert und im Nachgang auch konsequent umgesetzt werden. Der 360 Grad Feedback Prozess bietet eine sehr gute Basis, um über Führung ins Gespräch zu kommen und zwar genau da, wo Führung stattfindet. Allerdings ist dieser Prozess auch mit Unsicherheiten verknüpft, die es durch eine klare Kommunikation der Zielsetzung zu minimieren gilt. Außerdem bietet der Prozess die Chance, die Bedeutung von Führung in der Organisation im Stellenwert sichtbar zu erhöhen. Was sonst wie selbstverständlich neben der Fachexpertise mitläuft, rückt in den Fokus. Dies ist ein eleganter und effizienter Hebel, einen Unterschied zum Thema Führung zu etablieren. Ein sauber eingeführter Prozess hilft auch die Feedbackkultur in der Organisation zu verbessern.

**Frage:** „Wie setzen wir das beim Betriebsrat durch?“

**Antwort:** In der Kooperation mit dem Betriebsrat ist die frühzeitige Einbindung entscheidend. Die Rolle des Betriebsrats stellt den Schutz der Mitarbeiter in den Vordergrund. Hier gilt es aufzuzeigen, was das Ziel des Prozesses ist. Es gilt zu klären, wie sichergestellt ist, dass der einzelne Mitarbeiter in seinen Rechten geschützt bleibt und nicht indirekt Gefahr läuft identifiziert zu werden.

**Frage:** „Wie können wir das Instrument so einsetzen, dass es den maximalen Mehrwert erbringt und die Risiken so klein wie möglich hält?“

**Antwort:** Zentral sind hier wieder die Fragen nach dem sauberen Prozess und der transparenten Kommunikation. Folgende Fragen

müssen geklärt werden: Warum soll dieses Instrument eingeführt werden? Was ist das Ziel und was der Benefit für die unterschiedlichen Beteiligten? Wie sieht der Prozess exakt aus? Was passiert mit den Ergebnissen? Es ist von zentraler Bedeutung, dass das Instrument nicht als reines HR-Tool wahrgenommen wird, was häufig leider der Fall ist. Es muss glaubhaft vermittelt werden, warum jeder Beteiligte für den Erfolg des Instruments wichtig ist, und wie sich jeder für welches Ergebnis einbringen darf und sollte.

### **Sorgen und Vorannahmen aus Sicht des Betriebsrats:**

**Sorge:** *„Wie ist sichergestellt, dass die eingebundenen Mitarbeiter, die den Vorgesetzten beurteilen, wirklich anonym bleiben?“*

**Antwort:** Sofern der Prozess von einem externen Unternehmen durchgeführt wird, liegen keine personalisiert zuzuordnenden Daten vor. Um in diesem Bereich sicher zu sein, sollten Sie sich die Prozessschritte und die darin notwendigen Verantwortlichkeiten exakt aufzeigen lassen. Transparenz über den Prozess und die Beteiligten hilft, Klarheit über die Sicherheit und die Fairness des Prozesses zu erhalten.

### **Sorgen und Vorannahmen aus Sicht der Unternehmensleitung:**

**Sorge:** *„Wir haben jetzt gerade umstrukturiert. Bringt das nicht noch mehr Unruhe?“*

**Antwort:** Gerade während der Phasen mit größerer Unsicherheit in der Organisation kann ein 360 Grad Feedback Prozess für Klärung sorgen. In guten Zeiten ist schwächere Führung weniger ausschlaggebend als in schwierigen Zeiten. Die vorliegende Unruhe ist ein Aspekt, der alle Prozesse beeinflusst. Der Unterschied ist nur, dass die Unruhe durch so einen Prozess kanalisiert werden kann und unterschwellige Befürchtungen und Blockaden eine Bühne erhalten, auf der sie diskutierbar und bearbeitbar werden.

**Haltung:** *„Wenn Vorgesetzte ohnehin nicht mit ihren Mitarbeitern reden, hilft ein solcher Prozess doch auch nicht.“*

**Antwort:** Der Druck des Tagesgeschäfts ist so verlockend, dass manch ein Vorgesetzter sich vordergründig in die allgegenwärtigen professionellen Herausforderungen stürzt und dem Thema Führung nicht immer die notwendige Aufmerksamkeit widmet. Mit einem explizit auf das Thema Führung ausgerichteten Prozess kann man das Thema in das Zentrum der Aufmerksamkeit rücken. Da es wissenschaftlich erwiesen ist, dass gute Führung einen massiven Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit hat, ist es mehr als anzuraten dem Thema Führung eine Bühne zu geben, die seiner Bedeutung gerecht wird.

## **Wenn die unterschiedlichen Bedenken gehört und bearbeitet werden, überzeugt vor allem der Nutzen**

Die Auflistung der unterschiedlichen Sorgen und Ängste aus den verschiedenen Zielgruppen macht deutlich, dass alle Beteiligten aus der einen oder anderen Richtung Unsicherheiten haben. Es gibt also viele vermeintliche Gründe, lieber die Finger vom 360 Grad Feedback zu lassen. Die Beantwortung der Fragen macht jedoch auch deutlich, dass die exakte Definition des Prozesses und die klare Kommunikation darüber von zentraler Bedeutung sind, um diese Sorgen auszuhebeln. Führung kann nur entwickelt werden, wenn eine Verbesserung durch den regelmäßigen Abgleich von Erwartungen und Haltungen offen angesprochen wird. Um das in einer Organisation zu etablieren, ist das 360 Grad Feedback ein wertvolles Tool, was allen Beteiligten Nutzen bringt. Eine Organisation mit einer wirklich offenen Feedbackkultur benötigt dieses Instrument vielleicht nicht. Aber welche Organisation kann sich wirklich glücklich schätzen, dass das bereits flächendeckend gegeben ist? Die Entwicklung einer Feedbackkultur ist möglich. Sie bedarf aber einiger klar strukturierter Übungsoptionen, damit sie in Fleisch und Blut übergehen kann. Ja, es erfordert Mut und Klarheit, aber die immens positiven Effekte sollte man nicht ungenutzt lassen.

**Autor:**  
**Carmen Klann**  
carmen.klann@usp-d.com

**USP-D**  
**Deutschland Consulting GmbH**  
Moltkestraße 101  
D-40479 Düsseldorf  
Tel. +49 (0)211 913 697 00  
Fax +49 (0)211 913 697 10  
office.duesseldorf@usp-d.com

**USP-D Consulting GmbH**  
Winckelmannstraße 8/6+7  
A-1150 Wien  
Tel. +43 (0)1 585 55 94  
Fax +43 (0)1 585 62 26  
office.wien@usp-d.com

[www.usp-d.com](http://www.usp-d.com)

