

White Paper



USP-D

enhancing
effectiveness



Petra Schulte / Gerhard Liska

360 Grad Feedback Group Report

Das 360 Grad Feedback wird als effizientes Diagnostikinstrument von vielen Unternehmen geschätzt und aktiv eingesetzt. Im Hinblick auf eine erfolgreiche Führungskräfteentwicklung und ein zielführendes Talent Management leistet dieses Tool einen wertvollen Beitrag.

Als Verdichtung der Einzelreports auf Team- oder Gruppenebene bietet der Group Report zusätzliche Vorteile dadurch, dass die Team- und Organisationsebene bewusst in die Auswertung mit einbezogen werden. Die individuelle Führungsperformance wird mit der Team- und Organisationsperformance enger vernetzt.

Unterschiedliche Standorte oder Bereiche innerhalb einer Unternehmensorganisation können so in verdichteter Form miteinander verglichen werden. Dabei werden die Kriterien, die im Group Report zur Analyse zugrunde gelegt werden, auf die jeweiligen Kundenbedürfnisse abgestimmt. Auf diese Weise können beispielsweise Wachstumsblockaden und Reibungsverluste untersucht und der Unterstützungsbedarf ermittelt werden. Im nächsten Schritt geht es meist um Teamentwicklung und Aufbau einer Vertrauensbasis, damit die Ursachen erkannter Hemmnisse in einem gemeinsamen Ansatz abgebaut und ausgeräumt werden. Im Fokus der Analyse kann auch eine Organisationseinheit als Ganzes stehen. In diesem Fall werden bereichsinterne Erfolgsblockaden oder die gemeinsame Führungskultur stärker unter die Lupe genommen.

Ausgangssituation

Unternehmen sind in immer stärkerem Maß gefordert, Potenziale von Führungskräften und Mitarbeitern optimal zu nutzen und zu entwickeln – vor dem Hintergrund zunehmenden Kostendrucks und der intensiven Suche nach Alleinstellungsmerkmalen am Markt eine echte Herausforderung. Daher steigen auch die Anforderungen an den Mehrwert von Instrumenten zur Potenzialanalyse und Eignungsdiagnostik. Zum einen werden Instrumente für eine größere Einsatzbandbreite konzipiert, zum anderen müssen sie gleich mehreren Zielsetzungen gerecht werden: Das 360 Grad Feedback soll die Einzelperson beurteilen und unterstützen. Darüber hinaus soll es Aussagen über die Organisationsperformance als Ganzes treffen und dadurch einen Mehrwert generieren. Das 360 Grad Feedback ist ein entwicklungsorientiertes Feedbackinstrument zur Potenzialdiagnostik, das üblicherweise auf Einzelpersonen, beispielsweise Führungskräfte, fokussiert ist. Wie lässt sich bei diesem Tool über verhaltensbezogene Aussagen zu den teilnehmenden Feedbacknehmern hinaus ein Mehrwert für die Organisation generieren? Dieser Frage geht das vorliegende White Paper nach. Es stellt den 360 Grad Feedback Group Report als Instrument der strategischen HR-Arbeit vor.

Unternehmen suchen nach dem Mehrwert von Instrumenten zur Potenzialanalyse und Eignungsdiagnostik.

Einzelaussagen werden auf Team- und Organisationsperspektive verdichtet.

Idee der Aggregation

Ein 360 Grad Feedback Group Report verdichtet Einzelreports einer zuvor definierten Gruppe und interpretiert die Ergebnisse aus einer Metaperspektive sowie im Hinblick auf die organisationale Perspektive. Die Einzelaussagen über einen Feedbackteilnehmer werden enger mit der Team- und Organisationsperspektive vernetzt. Dadurch wird das 360 Grad Feedback gezielt für die Personal- und Organisationsentwicklung genutzt.

Im Portfolio der USP-D Consulting GmbH ist die Idee des Group Report über verschiedene Stufen zu einem zielführenden Konzept gewachsen, in das die kontinuierlichen Erfahrungen aus zahlreichen unterschiedlichen Kundenprojekten über die Jahre eingeflossen sind. Die eigene Neugier in Bezug auf die Potenziale des Instruments und das Bedürfnis einzelner Kunden nach Vergleichsinformationen führten zur Implementierung der ersten aggregierten Group Reports (siehe Abbildung 1).



Abb.1: Entwicklung des 360 Grad Feedback Group Report in der USP-D

Mit dem Instrument des Group Report können spezifische Fragestellungen bearbeitet werden. Die Analysefelder des Group Report werden auf die jeweiligen Kundenbedürfnisse zugeschnitten und abgestimmt. **Drei konkrete Beispiele** sind hier näher ausgeführt:

1. Das **Management-Team eines Bereiches**, das trotz vieler Anstrengungen nicht an die als realisierbar definierte Höchstleistung herankommt, durchläuft den 360 Grad Feedbackprozess auf Einzelpersonenbasis. Die Zielgruppe lässt sich ihre Einzelergebnisse anonymisiert zusammenfassen, um sie mit Blick auf die Teamebene auszuwerten. Unbewusst wirkende Leitsätze und Handlungsmaximen werden im Gruppenergebnis sichtbar und können so thematisiert werden. In diesem Zusammenhang geht es oft um Themen und Aspekte der Teamentwicklung, des Vertrauensaufbaus oder latenter, nicht ausgesprochener Anteile der Teamkultur.

2. Aus einer gesamtorganisatorischen Perspektive interessiert sich das Management für den **Vergleich zwischen dem Produktionsstandort in Deutschland und dem Standort in Malaysia**. Hier können Unterschiede oder Gemeinsamkeiten in der Führungskultur stärker im Blickpunkt stehen und zu der Frage führen, wie die unternehmensweiten Führungskriterien an den beiden Standorten gelebt werden. Dadurch wird ein klares Organisationsbewusstsein geschaffen und Veränderungsbedarf deutlicher erkennbar. Der strategische Fokus für die HR-Arbeit wird greifbarer.
3. Im Rahmen eines Programms zur Führungskräfteentwicklung durchlaufen die unterschiedlichen Führungsebenen vom Top Management abwärts das 360 Grad Feedback. Dabei werden auf der Basis der jeweiligen Zielgruppe für jede Gruppe die Entwicklungs- und Programmschwerpunkte herausgearbeitet. In der Analyse ist die direkte Einbindung der Gruppe selbst zielführend.

Damit wird deutlich, dass sich ein 360 Grad Feedback Group Report für unterschiedliche Fragestellungen sinnvoll anbietet. Im Kern des Ansatzes werden **unterschiedliche Bereiche in Organisationen hinsichtlich ausgewählter Fragestellungen zueinander in Beziehung gesetzt** und das Datenmaterial entsprechend gebündelt.

Methode

Der typische Prozessverlauf umfasst **mehrere Schritte**, die in der folgenden Abbildung dargestellt sind. Grundlage ist ein ‚normales‘ 360 Grad Feedback Projekt. Zu Beginn, während oder auch nach Durchführung des 360 Grad Feedback Durchlaufs wird festgelegt, ob es einen Group Report geben wird und welche Ergebnisvariablen betrachtet werden. Nach dem Durchlauf der 360 Grad Feedback für die Einzelpersonen schließt sich das Debriefing der Teilnehmer an. Parallel dazu kann bereits die Erstellung und Auswertung des Group Report stattfinden. Dies geschieht in enger Abstimmung mit dem Management-Team/der HR des Kunden, da aus den Fallbeispielen die mögliche Anwendungsbreite eines Group Report deutlich wird. Zur Definition des Group Report gehört die Entscheidung und Kommunikation über die weitere Verwendung des Ergebnisses und seiner möglichen Interpretation. Zwei klassische Auswertungsebenen sind definierte Zielgruppen, wie ein konkretes Team oder die Organisation als solche. Zur Erstellung des Group Report werden für die definierte Zielgruppe oder das Management der Organisation unterschiedliche Betrachtungsschwerpunkte gesetzt, so genannte Auswertungsparameter, die anhand der verdichteten Daten Interpretationen und Hypothesen ermöglichen. Im nächsten Schritt werden aus den Hypothesen konkrete Maßnahmen und Aktionspunkte abgeleitet, die je nach Umfang der Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber in konkrete Transferpakete münden können. Die abschließende Review Phase dient der Reflexion des Gesamtablaufes.

In einander greifende
Prozessschritte
unterstützen den gezielten
Rückführungsprozess
der Ergebnisse.

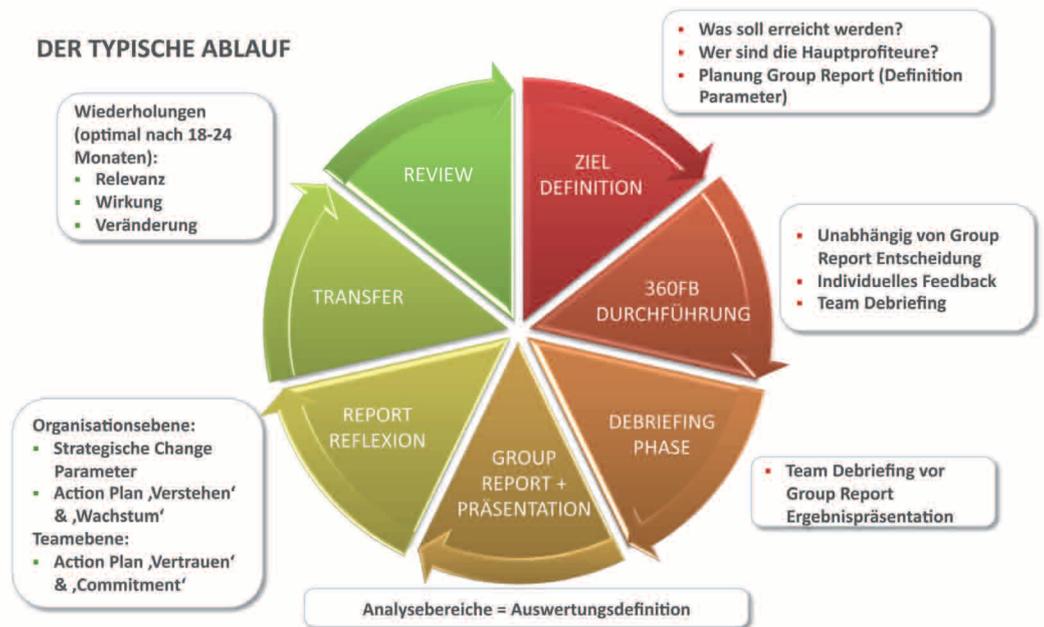


Abb. 2: Die Prozessschritte im 360 Grad Feedback Group Report

In der folgenden Übersicht werden die Kernaspekte unterschiedlicher Group Reports zusammengefasst:

- **Ziele für das Team bzw. die evaluierte Gruppe (Teamebene)**
Fokus: Aufbau von Vertrauen und Commitment.
 Potenzialanalyse, Optimierung der Team- Performance und Teamkultur, Ermittlung von Lernfeldern und Konfliktursachen, Teamentwicklung, Stärkung der internen und teamübergreifenden Kooperationen, Zusammenspiel zwischen Performance und Führung.
- **Ziele für die Organisation**
Fokus: Aufbau von Verständnis und Wachstumsorientierung.
 Stärkung bzw. Bildung von Unternehmenskultur, Informationen über Organisationsperformance, strategische Verankerung von aktuellen und zukünftig wirksamen Führungskompetenzen, Bildungsbedarfsplanung, Stärkung der Feedbackkultur.
- **Zielgruppe:** Top Management, Bereiche und Teams wie Management-Teams, interne Serviceeinheiten, Stabsstellen, Unternehmenseinheiten.
- **Indikation:** Implementierung unternehmensweiter Kompetenzkriterien, Check-Up aus strategischer HR-Perspektive, Vergleich unterschiedlicher Bereiche/Organisationseinheiten, Implikationen aus strategischer OE-orientierter Perspektive.

- **Formate:** Kumulierter Feedbackreport, auf Kundenwunsch nach Bereichen, Regionen, Funktionen, Positionen, Teams, Kompetenzen sortiert aufbereitet, basierend auf unternehmensspezifischen 360 Grad Feedback Fragebögen und Leistungskriterien.

Welchen Nutzen bringt ein 360 Grad Feedback Group Report?

Unsere Erfahrung zeigt, dass das Top Management an konkreten Hypothesen, Empfehlungen und Maßnahmenvorschlägen interessiert ist. Zahlenreihen und bunte Grafiken sind für erfahrene Manager, die mit ausgefeilten statistischen Daten punkten wollen, schlicht zu wenig. Zielführender und aufschlussreicher ist eine Kombination aus beiden Visualisierungsmöglichkeiten, die zudem attraktiv und leicht nachvollziehbar angeboten werden: Aggregierte Vergleichstabellen und -grafiken über die Leistungskriterien, grafisch aufbereitete Hypothesen, konkrete Maßnahmenpläne und eine Einschätzung der Effektivität. Der Vorteil dabei ist, dass das Zahlenmaterial gleichermaßen Hypothesen und Interpretationen stützt und damit die Validität nachvollziehbarer macht. Die direkte Verknüpfung zwischen Zahlen und Hypothesen lädt Manager zur Diskussion über Lösungen ein.

Die eindeutige Visualisierung hilft bei der Hypothesenbildung und der Ableitung passender Maßnahmen.

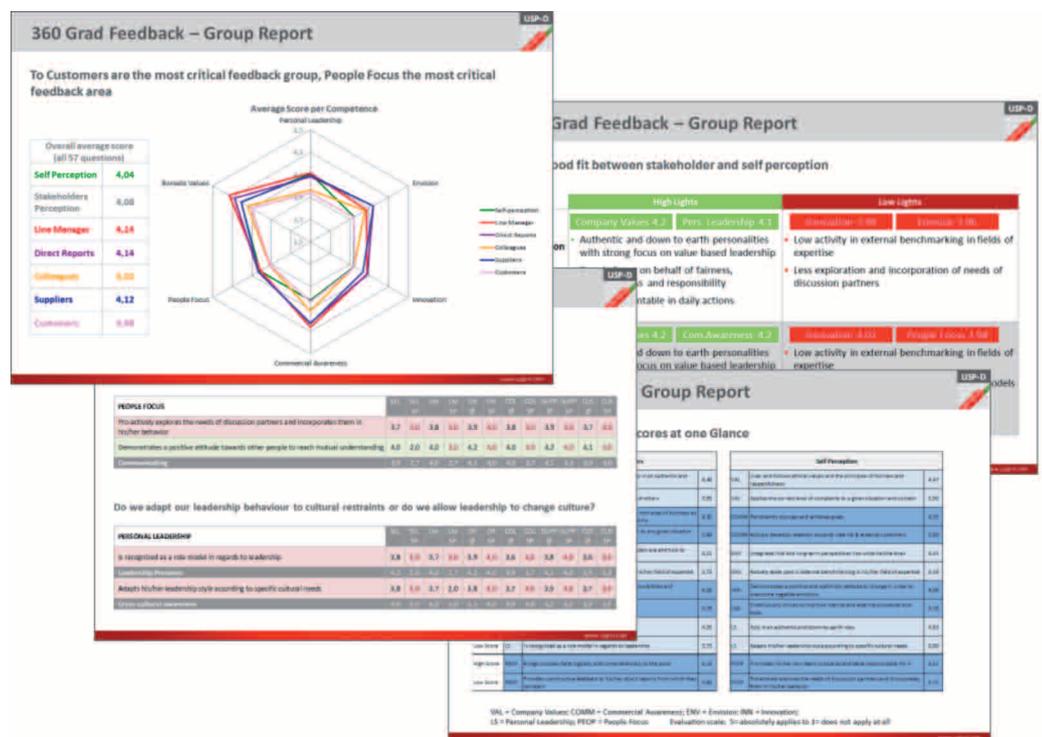


Abb. 3: Beispielseiten eines 360 Grad Feedback Group Report

Im Laufe der vergangenen Jahre haben wir unsere Kunden zu ihrer Sichtweise und dem möglichen Mehrwert durch den 360 Grad Feedback Group Report befragt. Daraus haben wir die folgenden Hauptanliegen abgeleitet:

Management:

- Leistungskriterien verankern
- Erfolgshemmende Mechanismen ermitteln und erkennen (Strategie)
- Kooperation im Team/an OE anknüpfen
- Führungs-/Managementstil verbessern
- Unternehmenskultur verbessern
- Branchen-Benchmark gewinnen

HR:

- Strategie an Human Capital Management (HCM) ausrichten
- Leistungskriterien verankern
- Veränderungen im Managementstil erkennen
- Individuelle Führung mit Team/OE verknüpfen
- Kooperation optimieren
- Branchen-Benchmark gewinnen

Management und HR sind sich in ihrem Bestreben nach einer engen Verknüpfung von strategischen und operativen OE- und PE-Maßnahmen einig.

Zusammenfassend lassen sich folgende Vorteile herausarbeiten, die den Nutzen und den Mehrwert eines 360 Grad Feedback Group Report verdeutlichen:

- Aufgrund der Analyse auf der Meta-Ebene ermöglichen aggregierte Ergebnisse ein besseres Verständnis über einzelne Bereiche innerhalb der Gesamtorganisation. Oft unbewusst entwickelte **erfolgshemmende Mechanismen** werden identifiziert.
- HR eröffnen sich **strategische Steuerungsmöglichkeiten** im Hinblick auf verschiedene kulturbeeinflussende und erfolgswirksame Parameter wie Führungskultur, Feedbackkultur oder die Verankerung organisationsweiter Erfolgskompetenzen.
- Individuelle Führungsperformance wird mit der Entwicklung der Organisation nachhaltiger verlinkt. **Führungskräfte** werden sich ihrer Rolle **als Change Agent** stärker bewusst.
- **Prozesse der Vertrauensbildung, Teamentwicklung und Identifikation** innerhalb hierarchischer Führungsebenen (Management-Teams) werden initiiert.
- **Kulturschaffende Wirkung:** Basis für Kultur-Kampagnen beispielsweise zu Vertrauen oder Klima.

Fazit

Wichtige Erkenntnisse aus den mit uns erarbeiteten Group Reports:

- Der strategische Einsatzzweck des Group Report bestimmt die Vergleichspunkte. So setzt die Unternehmensleitung auf andere Stellschrauben als der Bereich HR oder andere Unternehmensvertreter. Der Fokus des Ansatzes wird auf die Bedürfnisse des Kunden maßgeschneidert abgestimmt.
- Der Group Report sollte erst nach den Feedbackgesprächen und den Team Debriefings ausgewertet und zurückgemeldet werden, da er sonst die Einzelfeedbackprozesse beeinflusst. Andernfalls benötigt der Berater zusätzlichen Aufwand, um das Gesamtbild vom Einzelergebnis zu entkoppeln.
- Die einzelnen Feedbacknehmer neigen dazu, ihren eigenen Handlungsbedarf vor dem Hintergrund des Gruppenergebnisses zu relativieren.
- Group Reports sind auf Zielgruppenebene stets anonymisiert zu betrachten.
- Vor der Kommunikation des Gesamtergebnisses ist zunächst zu klären, wer im Unternehmen den Group Report in welcher Form erhält und wie das Ergebnis in die Organisation getragen wird. Wie soll mit den ggf. notwendigen Folgemaßnahmen verfahren werden? Einmal definiert sind diese Grundsätze konsequent einzuhalten, denn: Transparenz schafft Orientierung und stiftet Vertrauen.
- Folgemaßnahmen sind gemeinsam mit dem Kunden zu definieren und auf das Organisationssystem auszurichten.
- Der Auftraggeber (HR oder Unternehmensleitung) setzt sich gern mit Hypothesen und Empfehlungen auseinander. In die Breite kommuniziert werden jedoch nur abgestimmte Aussagen.
- Das beste Ergebnis wird erzielt, wenn die betroffene Zielgruppe unter Anleitung der 360 Grad Feedback Experten selbst die Auswertung vornimmt. In der Folge kann mit HR oder der Unternehmensleitung definiert werden, ob organisationale Maßnahmen über die Zielgruppenebene hinaus relevant sind.
- Kleinformatige Group Reports, die sich also auf spezifische Zielgruppen beziehen, sind wirksamer als Reports im großen organisationalen Vergleich: Sie werden in der Präsentation vor der betroffenen Zielgruppe mit höherer Aufmerksamkeit verfolgt und erfahren dadurch eine höhere Akzeptanz. Außerdem ist die Auswertung der Ergebnisse kleinformatigerer Group Reports leichter nachvollziehbar.

Autoren:

Petra Schulte

petra.schulte@usp-d.com

Gerhard Liska

gerhard.liska@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



USP-D

enhancing
effectiveness