



Fabian Hoffmann

360 Grad Feedback und Mitarbeiterbefragung – Orientierungshilfen und Entwicklungsmotoren auf gleicher Wellenlänge?

Finanzkrisen, drohende Staatspleiten und soziale Komplexität sind nur einige der Faktoren, die für wachsende Unsicherheit auf Seiten vieler Unternehmen sorgen. Es herrscht zunehmende Orientierungslosigkeit hinsichtlich der externen und internen Positionierung – z.B. in Bezug auf kommunizierte und gelebte Führungskultur. Dies wiederum führt zu einer steigenden Nachfrage nach pragmatischen Lösungsansätzen für die Verortung und Klärung des zukünftigen Kurses vieler Unternehmen.

Befragungsinstrumente stellen hierbei vielfach das Instrument der Wahl dar. Unter der Vielzahl von Befragungsinstrumenten, die sich aus der Diversität der Zielgruppen und Untersuchungsgegenstände ergeben, sind Systeme gefragt, die bei der Verarbeitung der gewonnenen Erkenntnisse helfen. Diese sollten gleichzeitig einen Überblick über innerbetriebliche Lernfelder, individuelle Potenziale sowie unternehmenskulturelle Entwicklungen bieten. USP-D erfährt hierbei insbesondere für das **360 Grad Feedback** und die **Mitarbeiterbefragung** zunehmendes Interesse im deutschsprachigen Markt für Personal- und Organisationsentwicklung.

Dabei hängt die Wahl des Befragungssystems von der Problematik ab, für die ein Lösungsansatz gesucht wird. Braucht es z.B. eher ein Messinstrument auf individueller oder organisationaler Ebene? Ob die Entscheidung nun für die Mitarbeiterbefragung oder das 360 Grad Feedback fällt – es sind die gleichen ausschlaggebenden Kriterien, deren Beachtung bzw. Nicht-Beachtung Erfolg oder Misserfolg ausmachen.

Befragungsinstrumente zur unternehmerischen Orientierung

Das 360 Grad Feedback und die Mitarbeiterbefragung werden zunehmend eingesetzt, um Orientierung zu geben. Die konkreten Ziele beim Einsatz der Instrumente sind vielfältig.

Dazu gehören:

- Inventarisierung vorhandener Kompetenzen & Verhaltensmuster
- Identifizierung von Stärken und Weiterentwicklungsmöglichkeiten auf den Ebenen Organisation – Team – Individuum
- Initiierung von Organisationsentwicklung und Kulturwandel
- Diagnose von Wachstumsblockaden, mittelmäßiger Leistung und Kommunikationsstörungen
- Exploration von erhöhter Fluktuation
- Diagnose von mangelnder Feedback- und Vertrauenskultur

Die Befragungen bündeln die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter und des Managements auf Themen, die dem Unternehmen bewusst oder noch nicht bewusst sind. Die reine Information, der Vergleich unter Gleichen oder auch die Kürung einer erst durch diese Erhebungen definierten

Motive und
tatsächliches Erleben
in der Anwendung der
Befragungsinstrumente
beeinflussen
Unternehmen
und Individuum.

Elite mögen Eingangsmotivationen in Befragungen sein. Doch dieser Fokus verblasst in dem Moment, wo die Befragungsergebnisse interne Betroffenheit auslösen. Die Betrachtung des eigenen objektiven „Spiegelbildes“ löst intensive Gefühle, starke Selbstkritik und deutliche Lösungswünsche aus.

Befragungsinstrumente mit Fokus auf Organisation vs. Individuum: Tendenzen bei KMU und Konzernen

KMU und Großunternehmen wenden in der Praxis unterschiedliche Aufmerksamkeitsfoki beim Einsatz von Befragungen an.

KMU interessieren sich zunehmend für *Mitarbeiterbefragungen*, um sich durch ein klares Feedback ihrer organisationalen und personellen Verfasstheit bewusster zu werden. Das primäre Interesse von KMU besteht meist darin, ein Gesamtbild mit Stärken- und Entwicklungsprofil auf Organisationsebene zu gewinnen. Das Unternehmen, die Zufriedenheit seiner Mitarbeiter, mögliche Entwicklungsspielräume und vor allem Wachstumsbarrieren stehen dabei im Zentrum. Der Mitarbeiter als Einzelperson darf sich in der Großgruppe oder in unterteilten Kleingruppen als Stimme erleben. Das Gesamtbild der Mitarbeiterbefragung scheint deutlich aufzuzeigen, wo Handlungsbedarf besteht. Das *360 Grad Feedback* als Personal- und Organisationsentwicklungsinstrument setzen KMU klar situativ im Einzelfall ein.

Konzerne setzen neben der oft bereits etablierten Mitarbeiterbefragung zunehmend ein personenbezogenes 360 Grad Feedback ein. Sie nutzen das 360 Grad Feedback häufig global zur Kommunikation von Leistungsparametern und Werten, ihrer Kultur und zur Vermittlung von Wunschverhalten zur Erreichung der Unternehmensziele. Die gleichzeitige Nutzung des Feedbacks für die individuelle Entwicklung des Feedbacknehmers hat eine hohe Relevanz, wird aber häufig vorrangig als Argumentationshilfe im Rahmen der Personalentwicklung gesehen.

Über die Wahl des passenden Befragungsinstrumentes

Eine Orientierung an Tendenzen kann die Entscheidung für das Befragungsinstrument erleichtern. Erfolgsversprechender erscheint es für Unternehmen jedoch, die richtigen Fragen zu stellen.

Die Kernfragen dabei sind:

- Zu welchem Thema/welcher organisationalen Herausforderung sollen Daten erhoben werden?
- Welche Zielgruppe soll befragt werden, um die richtigen Informationen zu erhalten?
- Welche Zielgruppe soll evaluiert, d.h. zu welcher Zielgruppe sollen Informationen erhoben werden?

Die Wahl des passenden Instrumentes sollte im Einzelfall betrachtet und die tatsächliche Umsetzung maßgeschneidert werden.

Die Beantwortung dieser Fragen kann zu sehr unterschiedlichen Lösungen für Befragungen führen. Dies illustrieren die folgenden zwei Beispiele:

**Beispiel 1: HR Image-Befragung –
Oder: Wie wird das Personalwesen von seinen Kunden gesehen?**

Thema/Herausforderung: Ein Unternehmen möchte sich des internen Images der Personalabteilung im Unternehmen bewusst werden.

Befragte Zielgruppe: Befragt werden sollen die Kundengruppen der Personalabteilung (z.B. Geschäftsführung, Betriebsrat).

Evaluierte Zielgruppe: Die evaluierte Zielgruppe ist die Personalabteilung.

Lösung: Durchführung einer zielgruppenfokussierten Mitarbeiterbefragung zur Informationsgewinnung über die wahrgenommene Leistung (z.B. bemessen an Serviceorientierung, Kommunikation) und den Ruf der Personalabteilung.

→ Der Fokus liegt bei dieser Befragungsform auf der Organisation bzw. Organisationseinheit (hier: Personalabteilung). Rückschlüsse auf Individuen sind nur bedingt möglich.

**Beispiel 2: 360 Grad Feedback –
Oder: Wie ‚fit‘ sind die Führungskräfte?**

Thema/Herausforderung: Ein Unternehmen möchte die vorhandenen Kompetenzen der Führungskräfte identifizieren, um diese im Nachgang mit den zukünftigen Anforderungen abzugleichen und Entwicklungsmaßnahmen ableiten zu können.

Befragte Zielgruppe: Befragt werden Feedbackgeber aus den Stakeholder(gruppen) der Führungskraft (= Fremdbild von Vorgesetztem, Mitarbeitern, Kollegen, Lieferanten sowie Kunden) und die Führungskraft selbst (= Selbstbild).

Evaluierte Zielgruppe: Die evaluierte Zielgruppe sind die ausgewählten Führungskräfte (z.B. einer Managementebene).

Lösung: Durchführung eines 360 Grad-Feedback-Prozesses zur Informationsgewinnung über Führungskompetenzen (z.B. Leadership) und werteorientiertem Verhalten der Führungskraft (z.B. Handeln als „Partner“).

→ Der Fokus liegt bei dieser Befragungsform auf der Führungskraft – Rückschlüsse auf die Organisation bzw. Organisationseinheiten sind nur bedingt möglich.

→ Das 360 Grad Feedback ist damit nicht nur eine spezielle Variante von Mitarbeiterbefragungen, sondern auch von Personalbeurteilungen.

Im Gegensatz zur ‚klassischen‘ Mitarbeiterbefragung zur Evaluierung der Mitarbeiterzufriedenheit ist den vorgestellten Befragungen gemein, dass sie Informationen darüber gewinnen, wie ein Befragungsgegenstand (z.B. eine Kompetenz) aus unterschiedlichen Perspektiven wahrgenommen wird. Es geht um den Vergleich von Selbstwahrnehmung (z.B. der Organisation oder Führungskraft) und Fremdwahrnehmung (z.B. der Mitarbeiter). Der bewusste Perspektivwechsel ist ein gemeinsamer Nenner beider Instrumente.

Kritische Erfolgsfaktoren für die Durchführung von Befragungen

Der Umgang mit allgemeinen und befragungsspezifischen Erfolgsfaktoren entscheidet über den Umsetzungserfolg.

Grundsätzlich hängt der Erfolg beider Methoden erst einmal von den gleichen allgemeinen Faktoren ab, deren Bedeutung nicht genug hervorgehoben werden kann.

Neben den grundlegenden allgemeinen Erfolgsfaktoren, die beide Befragungstypen gemein haben, stützen sich die Umsetzung des 360 Grad Feedback und der Mitarbeiterbefragung auch auf befragungsspezifische Erfolgsfaktoren.

	KMU	Großunternehmen
Allgemeine Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einsatz von maßgeschneiderten Befragungen durch Fokusbildung auf unternehmensspezifischen Bedarf (Beratung, Entwicklung z.B. des Fragenkataloges, Begleitung und Nachbetreuung) ■ Einbettung der Befragung in einen ganzheitlichen und prozessorientierten Entwicklungsprozess (Befragung als ‚Startschuss‘) ■ Entwicklungsorientierung in der Durchführung (‚Next Steps‘ für Organisation/Individuum) ■ Klarheit und Transparenz der Befragungen für die Ergebnisverwendung unter Einbeziehung von Anlass und Zieldimension ■ Vertraulichkeit in der Datenerhebung und -Verdichtung ■ Sichtbare Konsequenz und Begleitung in der Umsetzung von Maßnahmen ■ Top-Management-Unterstützung – über den ganzen Prozess hinweg ■ Klare und mutige Kommunikationsstrategie – Konsequenz in der Kommunikation von Verbesserungen 	
Befragungsspezifische Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fokussierung auf Kernthema der Organisation statt ‚Benchmark-Angebot‘ ■ Lösungsfindung als Konsequenz der Ergebnismeldung ■ Nachhaltigkeit der Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zugrundelegung ausdefinierten Kompetenzmodelle und Unternehmenswerte ■ Gewissenhafter Umgang mit Anonymität ■ Gewissenhafte und transparente Definition der Feedbackgebergruppen (ohne Vorabgespräche) ■ Zeitnahe und anschlussfähige Ergebnismeldung (Reports)

Sowohl die allgemeinen als auch befragungsspezifischen Erfolgsfaktoren bestimmen schließlich die Glaubwürdigkeit der Befragung und entscheiden über das Erreichen des Ziels oder das Scheitern der Befragung.

Die allgemeinen Faktoren zeigen, dass wesentliche Merkmale wie Zielklarheit, Kommunikation und Konsequenz unabdingbar für den Umsetzungserfolg der Befragungen sind. Darüber hinaus adressieren befragungsspezifische Merkmale wie Kernthemarelevanz (Organisation) und Kompetenzaktualität (Individuum) den Fokus und damit die Individualität des 360 Grad Feedback bzw. der Mitarbeiterbefragung.

Fazit und Ausblick

In KMU und Großunternehmen gewinnen 360 Grad Feedback wie Mitarbeiterbefragung immer mehr an Beliebtheit. Geschäftsführungen, HR-Manager und Personalentwickler zeigen ein wachsendes Interesse und die Bereitschaft, Befragungen überlegt, gezielt und nachhaltig anstatt unfokussiert nach dem ‚Gießkannenprinzip‘ einzuführen und umzusetzen.

Dennoch werden die Instrumente noch immer in ihrem Einsatz ‚verheizt‘ und somit in ihrer Wirkung zum Scheitern verurteilt.

Schnittmengen zwischen dem 360 Grad Feedback und der Mitarbeiterbefragung gehören stattdessen aufgedeckt. Genauso haben sich aber auch Abgrenzungen zwischen den Instrumenten kristallisiert – wie z.B. in der Betrachtung der befragungsspezifischen Erfolgsfaktoren. Für die Unternehmenspraxis lassen sich daraus wichtige Erkenntnisse ziehen:

- Beide Befragungsformen können Unternehmen in ihrer Personal- und Organisationsentwicklung unterstützen. Der spezifische Fokus einer organisationalen Herausforderung bestimmt dabei die Wahl des passenden Befragungssystems.
- KMU oder Großunternehmen – der Erfolg der Befragung orientiert sich nicht an der Größe, sondern an der zu berücksichtigenden Individualität und Struktur des Unternehmens. Bei der Wahl zwischen 360 Grad Feedback und Mitarbeiterbefragung gilt es daher, die richtigen Fragen zu stellen.
- Die Befragung wird nicht zum Selbstzweck durchgeführt – sie darf vielmehr als ‚Kick-off‘ für einen Entwicklungsprozess von Individuum und Organisation erlebt werden. Dabei wird Feedback in greifbare Ergebnisse umgewandelt.
- Mitarbeiterbefragung und 360 Grad Feedback teilen grundlegende, aber auch befragungsspezifische Erfolgsfaktoren, die über Erfolg und Misserfolg einer Befragung entscheiden können.

Weiterführende Literatur

Beck, C. & Bastians, Dr. F. (2011). HR-Image-Studie 2011. *Haufe Studien Reihe*, Freiburg.

Borg, I. (2002). *Mitarbeiterbefragungen – kompakt*. Hogrefe, Göttingen.
Diederichsen, N. (2011). MA-Befragungen. *USP-D White Paper*, 01/2011. USPD Schulte & Ster Consulting GmbH, Wien.

Domsch, M. & Ladwig, D. (Hrsg.) (2000). *Handbuch Mitarbeiterbefragung*. 2. Ed. Springer-Verlag, Berlin.

Müller, K., Straatmann, T., & Kohnke, O. (2011). Change-Befragungen: Survey-Feedback Verfahren zur Begleitung und Steuerung von organisationalen Veränderungsprojekten. *Wirtschaftspsychologie Aktuell*, 1/2011. Deutscher Psychologen Verlag GmbH, Berlin.

Oberdorfer, E. (2010). 360 Grad Feedback – Prozess-Design und Implementierung. *USP-D White Paper*, 03/2010. USPD Schulte & Ster Consulting GmbH, Wien.

Autor:
Fabian Hoffmann
fabian.hoffmann@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

USPD
Schulte & Ster 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

