

## Die Zukunft des 360° Feedbacks erforschen: Können Personalentwicklung und Talentmanagement zusammenleben?

26. Mai 2022

### Die Zukunft des 360° Feedbacks

Wir schätzen, dass von den Unternehmen, die 360° Feedback einsetzen, 95 % es ausschließlich für die individuelle Entwicklung nutzen. Wir sind der Meinung, dass sie damit nicht den vollen Wert erzielen, den eine 360° Bewertung bieten könnte. Vielmehr beschränken sie ihren Beitrag auf etwa die Hälfte ihres Potenzials. Aus Sicht der Organisation und des Einzelnen könnte die Zukunft viel besser sein. Dieser Artikel stellt sich eine dramatisch verbesserte Zukunft für die gesamte Führungskräfteentwicklung und insbesondere für die Nutzung von 360° Feedbackdaten vor.

Einige wenige Unternehmen, wie PepsiCo, haben Pionierarbeit bei der Nutzung dieser Daten geleistet, die wir als Talentmanagement bezeichnen wollen. Dazu gehören Entscheidungen über die Weiterbeschäftigung, die Beförderung, die Auswahl für bestimmte Aufgaben oder ein vom Unternehmen gesteuerter Entwicklungsprozess. Eine durchdacht gesteuerte, orchestrierte Entwicklungsinitiative auf Unternehmensebene steht im Gegensatz zu einem eher individuell und persönlich geführten Entwicklungsansatz.

Andere Unternehmen, wie General Mills und Celgene (jetzt Teil von Bristol Myers Squibb), stellten dem direkten Vorgesetzten des Teilnehmers nur begrenzte Daten zur Verfügung. Um die Manager stärker einzubeziehen, übermittelte eines dieser Unternehmen die drei höchsten und die drei niedrigsten Kompetenzen des Teilnehmers an den unmittelbaren Vorgesetzten, stellte aber keine statistischen Daten zur Verfügung. Auch die schriftlichen Kommentare wurden nicht weitergegeben. Die beunruhigende Tatsache ist, dass die Personen in der Organisation, die am meisten von besseren Daten profitieren könnten, das obere Management und die Personalabteilung sind. Doch sie sind diejenigen, die im Dunkeln gelassen werden. Schließlich kennen die Kollegen und direkten Mitarbeiter der Teilnehmer im Allgemeinen die Stärken und Schwächen ihrer Führungskräfte. Es sind die obere Führungsebene und die Personalabteilung, die am meisten von den Daten profitieren würden.

Es gibt Untersuchungen, die darauf hindeuten, dass 360° Feedback-Daten, die mit einer psychometrisch validen und gut konstruierten Bewertung erhoben wurden, Vorhersagen darüber zulassen, wer letztendlich die effektivsten Führungskräfte sein werden. Sie sind aussagekräftiger als jede psychometrische Selbsteinschätzung oder jedes herkömmliche Interviewverfahren. Das Unternehmen hat Kosten, Mühen und Zeit auf sich genommen, um wertvolle Daten zu sammeln, hat aber nur einen Teil des potenziellen Wertes erhalten.

Wir haben Daten veröffentlicht, aus denen hervorgeht, dass diejenigen, die für die High-Potential-Programme des Unternehmens ausgewählt wurden, hinsichtlich ihrer 360° Feedback-Werte gelegentlich im untersten Quartil aller Führungskräfte und häufig in der unteren Hälfte der Beurteilten liegen. Das steht natürlich im krassem Gegensatz zu der Annahme, dass das Unternehmen die besten 5 % identifiziert.



Warum ist das so? Ein leitender Angestellter empfiehlt so genannte "Hi-Pos", aber diese Führungskraft verfügt nicht über objektive Multi-Rater- oder 360° Feedback-Daten. Darüber hinaus liegen uns Forschungsdaten vor, die bestätigen, dass die Häufigkeit von Fehlbesetzungen im Hi-Po-Programm drastisch sinkt, wenn ein Unternehmen seinen Managern auch nur ein Teilfeedback gibt.

## 360° Feedback

### Der noch größere Vorteil einer Änderung der heutigen Praktiken zum Nutzen des Talentmanagements:

Einer der Gründe für das Ausbleiben dramatischer Verbesserungen durch Investitionen in die Führungskräfteentwicklung ist, dass diese Daten für andere nicht besser zugänglich sind. Viele haben beklagt, dass die Gewinne aus Initiativen zur Führungskräfteentwicklung zwar im Allgemeinen positiv sind, aber im Vergleich zu dem, was sie sein könnten und sollten, bescheiden sind. Die Wahrheit ist jedoch, dass der Prozess nur selten "Zähne" hat. Heute haben nur die einzelnen Teilnehmer einen wirklichen Einblick in ihre Entwicklung. Es gibt keine spezifischen Überwachungsmechanismen. Das Ergebnis ist, dass die Daten unter den Teppich gekehrt werden, damit niemand zur Rechenschaft gezogen wird, um die offensichtlichen Änderungen vorzunehmen, die sie erfordern. Das kann und muss sich ändern.

### Warum wurden die 360°- Daten nicht weitergegeben?

Es wurden Bedenken gegen die erweiterte Nutzung von 360° Daten geäußert. Diese Argumente waren überzeugend.

Vor etwa 80 Jahren, als das 360° Feedback zum ersten Mal eingeführt wurde, war diese begrenzte Weitergabe von Daten äußerst hilfreich, um die Akzeptanz für die Grundidee zu gewinnen. Aber die Welt hat sich weiterentwickelt. Sind diese Gründe noch gültig? Wir glauben nicht.

Es gibt drei wesentliche Bedenken gegen die Ausweitung der Sichtbarkeit von 360° Feedback und dessen Einsatz:

1. **Verwässerte Antworten.** Die Befürchtung ist, dass die Weitergabe der Daten an die Führungskraft und/oder die Personalabteilung des

Unternehmens dazu führen würde, dass die Befragten ihre ehrlichen Angaben abschwächen. Die Antworten würden zurückhaltend ausfallen und es würde an Offenheit fehlen.

2. **Übermäßiges Vertrauen.** Manager, die die Daten über ihre direkten Mitarbeiter erhalten, könnten durch diese Informationen übermäßig beeinflusst werden. Diese Daten würden das persönliche Urteilsvermögen überlagern.
3. **Rosinenpickerei bei den Bewertern.** Eine breitere Verwendung könnte die Auswahl der Bewerber beeinflussen. Viele Organisationen ermutigen derzeit die Teilnehmer, sich an der Auswahl der Bewerber zu beteiligen. Das schafft ein größeres Vertrauen in die Validität des Feedbacks, das sie erhalten. Eine umfassendere, wirkungsvollere Nutzung der Daten könnte dazu führen, dass die Teilnehmer nur diejenigen auswählen, die eine positive Wahrnehmung haben, und nicht diejenigen, die konstruktive Verbesserungsvorschläge machen.

### Den Weg nach oben beschreiten

Um diesen Weg zu beschreiten, müssen Organisationen mehrere Schritte unternehmen.

1. **Feststellung der organisatorischen Bereitschaft.** Dies ist nicht für alle Organisationen eine gute Option. Ihr Erfolg hängt von einem hohen Maß an Vertrauen ab, das die Organisation durchdringt. Das Management und die Personalabteilung müssen sich mit den sensiblen Fragen der Erhebung und des Schutzes personenbezogener Daten und deren Verwendung auseinandersetzen. Es erfordert auch Mut und einen egalitären Ansatz für die gemeinsame Nutzung von Daten. Die Unternehmen müssen sich von der alten hierarchischen Vorstellung verabschieden, dass "Rang und Namen Vorrang haben". Stattdessen müssen alle nach den gleichen Regeln spielen.
2. **Der neue Ansatz muss klar differenziert werden.** Bei der Einführung einer erweiterten Nutzung von 360° Feedback-Daten müssen sich die Befragten im neuen 360° Feedback und Talententwicklungsprozess darüber im Klaren sein, wie er sich von

der bisherigen Vorgehensweise unterscheidet. Sie müssen verstehen, dass im Rahmen des neuen Prozesses statistische Daten an die unmittelbaren Vorgesetzten und die zuständigen HR-Mitarbeiter weitergegeben werden. Die Unternehmen sollten dem Prozess eine neue Bezeichnung geben - "360° Feedback für Talentmanagement und Personalentwicklung" oder einen anderen Titel, der ihn deutlich von seinem Vorgänger unterscheidet.

3. **Vorbildfunktion.** Als Dell Computer ein internes 360° Feedback-Verfahren durchführte, erhielten die leitenden Angestellten einige wenig schmeichelhafte Rückmeldungen. Als Michael Dell und der damalige Präsident Kevin Rollins die Daten prüften, hatten sie die gleiche Wahl wie alle anderen Führungskräfte. Sie konnten die Daten für sich behalten (was 99 % der Führungskräfte tun) oder die Ergebnisse im Intranet des Unternehmens veröffentlichen. Sie entschieden sich für Letzteres. Bedenken Sie all die Signale, die eine einfache Handlung aussendet:

- Keiner ist perfekt.
- Wir können alle besser werden.
- Gestehen Sie ein, was verbessert werden muss.
- Wir sollten alle nach den gleichen Regeln spielen.

4. **Strategien erzwingen.** Das Management legt Richtlinien fest und setzt deren Umsetzung durch. Das reicht von der Einhaltung von Sicherheitsprotokollen bis zur Handhabung von Reisekosten. Richtlinien verändern das Denken und Verhalten. Die Bürgerrechtsgesetze haben die Rassenbeziehungen in Amerika stark beeinflusst. Die neue Richtlinie Title IX hat die Gleichstellung der Geschlechter im Frauensport tiefgreifend beeinflusst. Die Entwicklung von Führungskräften erfordert eine neue Politik.

Wir schlagen vor, dass eine solche Politik darin besteht, 360° Feedback-Daten in beide Richtungen innerhalb der Organisation weiterzugeben. **Damit eine Führungskraft Informationen über die 360° Feedback-Ergebnisse eines direkten Mitarbeiters erhält, muss sie ihre eigenen 360° Feedback-Ergebnisse mit ihren direkten Mitarbeitern teilen. Dies schafft mehr demokratische**

**Transparenz.** Es würde Verhaltensänderungen auf allen Ebenen der Organisation fördern und die traditionelle Praxis der unterschiedlichen Behandlung von Personen auf höheren Ebenen beenden.

Wir haben schon mehrfach erlebt, dass leitende Angestellte ihren 360° Feedback-Bericht auf den Tisch legten und offen darüber diskutierten, was sie gelernt hatten. Es hat eine erstaunliche Wirkung auf ein Team, wenn die leitende Person ihre Daten mit den direkten Mitarbeitern teilt. Wir haben keine Nachteile festgestellt.

Wir gehen davon aus, dass eine solche Transparenz zu weitaus mehr Verhaltensänderungen führen wird. Das ist ein Teil der Zukunft des 360° Feedbacks.

## Auseinandersetzung mit den ursprünglichen Bedenken:

1. **Verwässerte Antworten.** Beim Vergleich der Daten von Unternehmen, die den Ansatz der Weitergabe von Daten an unmittelbare Vorgesetzte verfolgen, mit denen, die dies nicht tun, sehen wir keine Hinweise auf überhöhte Bewertungen
2. **Übermäßiges Vertrauen.** Die Lösung für das Problem, dass Manager sich zu sehr auf diese Daten verlassen, besteht in einer spezifischen Entwicklung mit den Managern, die diese Informationen zum ersten Mal erhalten. Botschaften von Führungskräften und Personalern können Manager dazu ermutigen, diese Informationen nicht durch ihr eigenes Urteilsvermögen zu ersetzen, sondern sie als wertvolle Ergänzung in ihrem Entscheidungsprozess zu nutzen.
3. **Rosinenpickende Bewerter.** Es hat Vorteile, wenn die Teilnehmer an der Auswahl ihrer Bewerter beteiligt werden. Wenn die Teilnehmer bei der Auswahl der Bewerter mitwirken, werden die Ergebnisse ihrer Bewertungen weitaus weniger in Frage gestellt.

Wir empfehlen derzeit, dass die Teilnehmer alle ihre direkten Untergebenen einbeziehen. Der Vorgesetzte des Teilnehmers ist fast immer eine Selbstverständlichkeit. Der Punkt, an dem es einige Bedenken geben könnte, ist die Auswahl der Peers. Unserer Erfahrung nach haben die meisten Teilnehmer im Durchschnitt

14 Bewerter. Die Teilnehmer könnten daran erinnert werden, dass der Wert des Feedbacks, das sie erhalten, durch Beobachtungen von begeisterten Fans und solchen, die konstruktive Vorschläge haben könnten, erheblich gesteigert wird. Wir bezweifeln, dass sich die Gesamtergebnisse ernsthaft verändern werden.

## Schlussfolgerungen für die Zukunft des 360° Feedbacks:

Die Entwicklung von Führungskräften ist heute nicht so effektiv, wie sie sein könnte. Wir stellen uns eine dramatisch andere Zukunft vor. Unternehmen werden viel mehr von ihren Investitionen in die Führungsentwicklung profitieren. Einzelpersonen werden beständige, sichere Fortschritte bei der Entwicklung ihrer Führungsfähigkeiten machen, und sie werden über nützliche Metriken verfügen, um diese zu messen.

Doch wir sind Realisten. Was wir beschrieben haben, wird nicht für jede Organisation ideal sein. Es ist nichts für diejenigen, die an der Vergangenheit festhalten wollen. Es erfordert eine hochentwickelte HR-Organisation, die bereit ist, mit einer gewissen zusätzlichen Komplexität umzugehen. PepsiCo beschreibt mehrere wichtige Entwicklungen in den vergangenen Jahrzehnten, als sie diese umfassendere Nutzung des 360° Feedbacks für ihr Unternehmen einführten.

Wie jede einschneidende Veränderung in der Vergangenheit wird es auch hier Zeit brauchen, bis sich ein Unternehmen darauf eingestellt hat. Dies sind alles Entscheidungen, die es abzuwägen gilt. Für viele Organisationen ist dies jedoch ein praktisches Ziel. Wir hoffen, dass viele sich uns auf diesem Weg anschließen werden.

-Jack Zenger & Joe Folkman

## Strategischer Partner Zenger | Folkman in D | A | CH

SCHEELEN® AG, Badstraße 3, 79761 WT-Tiengen, [www.scheelen-institut.com](http://www.scheelen-institut.com), [info@scheelen-institut.com](mailto:info@scheelen-institut.com)  
SCHEELEN AG | Schweiz, Zeltweg 44, CH-8032 Zürich, [www.scheelen-institut.ch](http://www.scheelen-institut.ch), [info@scheelen-institut.ch](mailto:info@scheelen-institut.ch)  
SCHEELEN GmbH | Österreich, Maiffredygasse 8a, A-8010 Graz, [www.scheelen-institut.at](http://www.scheelen-institut.at), [info@scheelen-institut.at](mailto:info@scheelen-institut.at)