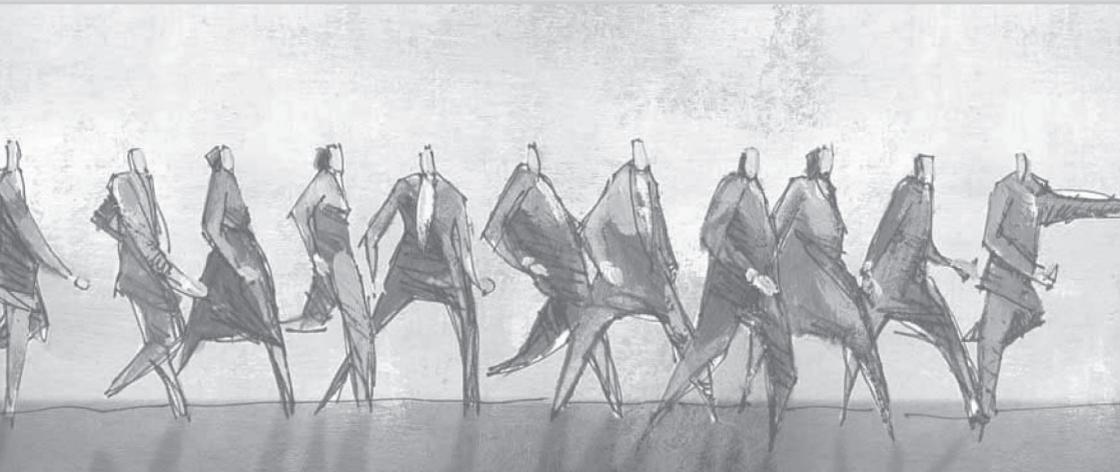


PersonalEntwickeln

Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker



Laske/Orthey/Schmid (Hrsg.)
mitbegründet von Prof. Dr. Geißler

Stand: September 2023 (293. Erg.-Lfg.)

 Deutscher
Wirtschaftsdienst

Onlinearchiv und weitere Informationsangebote
<http://download.wolterskluwer.de/lexonline>

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Titel bis Erg.-Lfg. 42: Handbuch Personalentwicklung und Training

Titel bis Erg.-Lfg. 104: Handbuch Personalentwicklung

Herausgeber: Prof. Dr. Stephan Laske
Astrid Orthey
Dr. Michael R. Schmid

Zitierweise:

Als Zitierweise für die Beiträge des Werkes „PersonalEntwickeln“ schlagen wir vor:
Autor (Nachname), Vorname: Titel des Beitrags. In: Laske, S./Orthey, A./Schmid, M. (Hrsg.): PersonalEntwickeln (Losebl.), Beitrag Nr. xxx, Köln XXXX

Beispiel:

Dehnbostel, Peter: Informelles Lernen In: Laske, S./Orthey, A./Schmid, M. (Hrsg.): PersonalEntwickeln (Losebl.), Beitrag Nr. 6.162, Köln 2016

Kundenservice

Tel.: +49 (0)2631 801-2222

Fax: +49 (0)2631 801-2223

E-Mail: info@wolterskluer.de

Redaktion

Claudia Filusch

Tel.: +49 (0)2246 91 36 04

E-Mail: claudia@filusch.de

ISBN: 978-3-87156-116-0

Alle Rechte vorbehalten.

© 2023 Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Wolters-Kluwer-Straße 1, D-50354 Hürth
info-wkd@wolterskluer.com

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Deutscher Wirtschaftsdienst – eine Marke der Wolters Kluwer Deutschland GmbH

Satz: Datagroup Int., Timisoara

Druck: SOWA SP. Z O.O., Piaseczno

8.151 Digitales 360-Grad-Feedback: Wer bin ich und wenn ja, laut wem?

Wie man ein modernes 360-Grad-Feedbacksystem mit Erlebnis und Sinn schafft

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- was 360-Grad-Feedback ist und wie 360-Grad-Feedback wirksam Entwicklungsprozesse initiieren kann,
- welche besonderen Anforderungen an das Design eines digitalen 360-Grad-Feedbacks existieren,
- wie Sie ein funktionales 360-Grad-Feedback mit Nutzen, Sinn und Erlebnis kombinieren und welche Perspektiven Sie hier berücksichtigen müssen,
- wie 360-Grad-Feedback die Feedbackkultur beeinflusst,
- welche Anwendungsbeispiele und Use-Cases es für digitale 360-Grad-Feedbacks gibt.

Die Autor*innen

Helen op 't Roodt ist Psychologin (M. Sc.) und Junior Consultant bei der Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH & Co. KG. Ihre Tätigkeitsschwerpunkte umfassen neben der Konzeption und Durchführung von Assessment und Development Centern sowie Trainings insbesondere die Unterstützung der Weiterentwicklung des Digital-Sortiments bei Profil M. In diesem Rahmen gilt ihr besonderes Interesse der Planung und Beratung der Umsetzung von analogen und digitalen 360-Grad-Feedbackprozessen und der kontinuierlichen Weiterentwicklung des digitalen 360-Grad-Feedbacksystems.

Kontakt: helen.optroodt@profil-m.de

Nico Streckert ist Psychologe (M. Sc.) und Junior Consultant bei der Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH & Co. KG. Als Berater und Trainer begleitet er nationale wie auch internationale Projekte im Bereich Management-Diagnostik, Potenzialanalyse und Führungskräfte trainings.

Kontakt: nico.streckert@profil-m.de

Alexander Brandt (B. SC. Wirtschaftspsychologie) ist Head of Digital Solutions und Partner bei der Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH & Co. KG. In seiner Rolle verantwortet er zusammen mit seinem Team alle digitalen Instrumente, die Profil M in seinen Projekten der Führungskräfteentwicklung einsetzt. Dazu gehören neben verschiedenen Profil M-eigenen App-Lösungen und der Assessment-Center-Lösungen für Einzel- und Gruppenverfahren die Feedback-Suite als Tool für digitale 360-Grad-Feedbacks. Zusätzlich befasst er sich als zertifizierter Scrum-Master®, Scrum Product-Owner® und Agiler Coach mit agilen Methoden und ihrem Einsatz intern und bei Kundinnen und Kunden.

Kontakt: alexander.brandt@profil-m.de

Inhalt

1	Einleitung	3
2	Feedback als Instrument	4
2.1	Was ist Feedback?	4
2.2	Was bringt Feedback?	5
2.3	Was ist 360-Grad-Feedback?	5
2.4	Funktioniert 360-Grad-Feedback?	7
2.5	Wie kommt es nach einem 360-Grad-Feedback zu Veränderungen in der Person?	8
3	Digitale 360-Grad-Feedbacks	10
4	Das Beste rausholen: Was verleiht einem 360-Grad-Feedbacksystem „Sinn“?	11
4.1	Stufe 1: Funktionalität	13
4.1.1	Basisfunktionen für HR-Administrator*innen	14

4.1.2	Basisfunktionen für Feedbacknehmer*innen.	15
4.1.3	Basisfunktionen für Feedbackgeber*innen	15
4.2	Stufe 2: Nutzen.	16
4.2.1	Nutzen für HR-Administrator*innen.	17
4.2.2	Nutzen für Feedbacknehmer*innen:	18
4.2.3	Nutzen für Feedbackgeber*innen:	18
4.3	Stufe 3: Erlebnis	19
4.4	Stufe 4: Sinn	21
4.4.1	Sinn für HR	21
4.4.2	Sinn für Feedbacknehmer*innen	22
4.4.3	Sinn für Feedbackgeber*innen	23
5	Anwendungsbeispiele von 360-Grad-Feedbackbefragungen	25
5.1	Einsatz für alle Führungskräfte in einem wiederkehrenden Prozess.	26
5.2	Teil in einem Talentmanagementprozess.	27
5.3	Baustein in einem Trainingsprogramm.	28
5.4	Individuelles Instrument der Personalentwicklung.	28
6	Fazit.	29
7	Literatur	29

1 Einleitung

„Feedback is the breakfast of champions.“

(Ken Blanchard)

Von klein an erhalten wir beinahe täglich Feedback – ob es uns bewusst ist oder nicht. Das kann auch schon der Sticker im Heftchen sein, wenn man in der Grundschule eine besonders gute Arbeit gemacht hat. Oder, wenn man im Sportunterricht erst zum Schluss in die Mannschaft gewählt wird. Nun sind das kommentarlose Sternchen und die Team-Wahl keine der klassischen Feedbacksituationen. Sie spiegeln uns nicht wider, *warum* genau dieses Verhalten rückgespiegelt worden ist. Implizit teilt uns aber auch eine so undurchsichtige Situation etwas darüber mit, wie wir wahrgenommen werden und welche Wirkung unser Verhalten

auf andere hat. Zum Beispiel führt im Sticker-Szenario mein Verhalten (z. B. Abgabe einer gut gemachten Hausarbeit) zu der Entscheidung meiner Lehrerin, mich zu loben und positiv zu bewerten. Die Gründe für dieses Verhalten können aber vielfältig sein: Vielleicht habe ich einfach eine besonders schöne Schrift? Oder einen sehr kreativen Ansatz gewählt? Oder durch meine gute Struktur überzeugt? Oder aber, meine Lehrerin ist einfach nur undifferenziert und gibt jedem einen Sticker. Feedback könnte so viel, wenn es richtig gemacht wird. Es könnte motivieren und helfen, Entwicklungen anzustoßen, um einen selbst zumindest ein wenig mehr dahin zu bringen, wo man vielleicht eines Tages stehen möchte. Der Fokus liegt auf *könnte*. Denn der Sticker oder die Nicht-Wahl ins Team können so viel bedeuten und gerade deshalb so wenig Aussagekraft besitzen. Was ist es also, was effektives Feedback ausmacht? Wie kann man Feedback auch im unternehmerischen Kontext gewinnbringend einsetzen? Und was sind dabei die Implikationen für neue und innovative digitale Tools wie digitale 360-Grad-Feedbacksysteme, welche heutzutage immer größere Verwendung finden? In diesem Artikel wollen wir diese zentralen Fragestellungen beantworten. Doch treten wir noch einmal einen Schritt zurück. Was genau ist eigentlich Feedback?

2 Feedback als Instrument

2.1 Was ist Feedback?

Der Begriff des Feedbacks selbst entstand in Großbritannien in den 1860er-Jahren während der industriellen Revolution. Ursprünglich wurde er als technischer Begriff verwendet, der selbstregulierende Mechanismen beschreibt, bei denen Signale oder Objekte zu ihrem Ursprungsort zurückkehren (Stone & Heen 2014). Später verwendete der Nobelpreisträger Karl Ferdinand Braun den Begriff, um die absichtliche Kopplung von Komponenten in elektronischen Schaltungen zu beschreiben (Stone & Heen 2014). Erst nach dem Zweiten Weltkrieg, in der Ursprungszeit der Managementlehre, wurde der Begriff des Feedbacks so geprägt, wie wir ihn heute kennen. Heute nutzen wir Feedback häufig im Kontext, wenn wir über die arbeitsbezogene Rückmeldung zu Stärken und Entwicklungsfeldern von Personen sprechen.

2.2 Was bringt Feedback?

In einer frühen Studie beschäftigen sich Kluger und DeNisi (1996) mit der Wirkung von allgemeinen Feedbackinterventionen (d. h., nicht 360-Grad-Feedback, sondern allgemeines, situatives Feedback) auf die Leistung von Personen. Sie haben herausgefunden, dass Feedback im Allgemeinen die Leistung von Personen steigert. Zeitgleich waren jedoch 38 % der 607 untersuchten Effekte negativ, was bedeutet, dass sich in diesen Fällen die Leistung nach den Feedbacks sogar verringerte. Die Studie zeigt eindrucksvoll was für eine breite Spanne von Effekten mit Feedback einhergehen kann. Trotz der durchschnittlich positiven Wirkung ist sowohl eine Leistungssteigerung als auch eine Leistungssenkung möglich. Feedback ist also komplex, und man kann es nicht als ein einheitliches Phänomen betrachten. Es müssen möglichst konkrete Maßnahmen, wie beispielsweise das 360-Grad-Feedback, betrachtet werden, um aus Studienergebnissen wichtige Implikationen für die Praxis abzuleiten.

2.3 Was ist 360-Grad-Feedback?

Die traditionelle Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte als einzige und ausschlaggebende Beurteilungsquelle ist längst veraltet. Klar ist, dass diese nur eine limitierte Sicht auf die Leistung von Mitarbeiter*innen erlaubt. Stattdessen waren die letzten 20 Jahre der Führungskräfteentwicklung gekennzeichnet durch einen Zuwachs an Einführungen von 360-Grad-Feedbacks (Chappelow 2004; Fleenor et al. 2020). Denn um ein umfassendes und valides Bild zu den Stärken und Entwicklungsfeldern einer Person zu erhalten, sind mehrere Feedbackquellen unabdingbar (siehe Abb. 1). Ein rundum Blick eben – also ein 360 Grad Blick – ermöglicht es, einzelne Verzerrungen oder fehlende Informationen, die in einer Feedbackquelle innewohnen können, auszugleichen. Gängige Feedbackquellen sind dabei die eigene Selbsteinschätzung der Feedbacknehmer*innen sowie Fremdbeurteilungen durch Direct Reports, Kolleg*innen, der oder die Vorgesetzte, und weitere Feedbackperspektiven wie beispielsweise Kunden (Testa 2002).

Heutzutage ist 360-Grad-Feedback ein weltweit verbreitetes Tool. Es zeigt sich, dass 90 % der Fortune 1 000 Companies in den USA und 85 % der australischen Top 500 Corporations 360-Grad-Feedbacks verwenden (Carruthers 2003). Für Deutschland, Österreich und die

Schweiz gibt es keine Statistiken zum Einsatz von 360-Grad-Feedbacks in Unternehmen. Allerdings zeigte eine Untersuchung von Hossiep und Frieg (2008), dass 80 % der untersuchten Unternehmen mindestens eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt haben und 64 % diese regelmäßig durchführen. Hossiep und Frieg kommen auf dieser Grundlage zu dem Schluss, dass in 60–80 % aller größeren Unternehmen im deutschsprachigen Raum 360-Grad-Feedbacks eingesetzt werden. Zwar sind diese Zahlen schon etwas älter, jedoch zeigt sich auch heute noch, dass das 360-Grad-Feedback weiterhin sehr relevant ist. So zeigt auch der Blick auf den Markt die Relevanz der Thematik. Anbieter arbeiten an innovativen, digitalen Lösungen, die 360-Grad-Feedbacks nicht nur effizienter, sondern auch leichter zu implementieren machen und auf einen großen Bedarf treffen.



Abb. 1: Perspektiven im 360-Grad-Feedback

2.4 Funktioniert 360-Grad-Feedback?

Bevor wir uns mit der Einführung von 360-Grad-Feedback Prozessen beschäftigen, müssen wir uns fragen, ob eine Implementation überhaupt einen Nutzen mit sich bringt. Denn 360-Grad-Feedbackprozesse sind sowohl mit zeitlichen als auch finanziellen Investitionen verbunden. Der Aufwand soll sich also lohnen, schließlich ist das Ziel für die feedbackempfangende Person ein brauchbares, interpretierbares Feedback zu erhalten, welches auch einen nachhaltigen Entwicklungsprozess anstoßen kann. Glücklicherweise stieß das Thema 360-Grad-Feedback auf großes Interesse in der Wissenschaft und in den letzten Jahrzehnten wurden zahlreiche Studien zu diesem Thema durchgeführt, welche den Einfluss von 360-Grad-Feedback auf die Leistung von Mitarbeitenden untersucht haben.

Insgesamt führt der Einsatz von 360-Grad-Feedbacks zu positiven Veränderungen im Verhalten von Mitarbeitenden (Smither et al. 2005). Hierbei zeigte sich auch, dass unterschiedliche Persönlichkeiten im gleichen Maße von 360-Grad-Feedback profitieren (Walker et al. 2010). Das heißt, es gibt keine grundlegenden Persönlichkeitseigenschaften oder -strukturen, welche dazu führen, dass manche Personen weniger von 360-Grad-Feedbacks profitieren können als andere.

Zeitgleich zeigt sich auch, dass die meisten Führungskräfte wichtige Aspekte ihrer Feedbacks schon innerhalb von neun Monaten vergessen (Smither et al. 2008). Positives Feedback wird besser erinnert als negatives Feedback. Damit Feedback nicht in Vergessenheit gerät, ist es für die Praxis essenziell, die 360-Grad-Feedbacks durch weitere Maßnahmen zu begleiten und eine aktive Auseinandersetzung mit den Feedbacks über einen längeren Zeitraum zu gewährleisten. Beispielsweise können Entwicklungspläne und weitere Unterstützung dafür sorgen, dass relevantes Feedback in Entwicklungsmaßnahmen überführt wird.

Weiterhin spielt der Arbeitskontext und das soziale Umfeld eine bedeutende Rolle dabei, wie die Einstellung zu und die Wirkung von Feedbackprozessen ausfällt (Maurer et al. 2002). Beispielsweise haben Arbeitskontexte, welche von gegenseitiger Unterstützung geprägt sind, einen Einfluss auf den Erfolg solcher Maßnahmen. Damit 360-Grad-Feedbacks ihre volle Wirkung entfalten, ist die unmittelbare Nähe der Feedbackgebenden zu den Feedbackempfangenden weiterhin zentral. Maxwell (2020) zeigte die Bedeutung von psychologischer Sicherheit

und einer vertrauensvollen Basis zwischen den verschiedenen Rollen in der 360-Grad-Feedbackbefragung auf.

Auf der individuellen Ebene ist die positive Einstellung und der Glaube der oder des Feedbackempfangenden, dass die Entwicklungsfelder von diesem selbst beeinflusst werden können (im psychologischen Sinne auch als „Selbstwirksamkeit“ bekannt), erfolgskritisch (Bailey & Austin, 2006; Maurer et al., 2002). Das Initiieren von Entwicklungsmaßnahmen wird auch dann begünstigt, wenn Feedbackempfänger*innen und Feedbackgeber*innen positive Einstellungen zu Feedbacksystemen haben.

2.5 Wie kommt es nach einem 360-Grad-Feedback zu Veränderungen in der Person?

Neben der allgemeinen Wirksamkeit von 360-Grad-Feedback ist es auch wichtig zu verstehen, wie es zur persönlichen Entwicklung beiträgt und welche Mechanismen und Faktoren die persönliche Entwicklung beeinflussen. Durch dieses Wissen können HR-Expert*innen in der eigenen Implementation darauf achten, diese Faktoren zu bedenken und durch deren Implementation einen möglichst wirksamen Prozess zu gestalten.

Um zu erklären, wie 360-Grad-Feedback positive Lernentwicklungen fördert, haben McCauley und Hezlett (2001) fünf relevante Faktoren identifiziert. Diese fünf Faktoren sind:

1. Schaffen eines Bewusstseins für den Entwicklungsbedarf
2. Förderung von Selbstwirksamkeit beim Lernen
3. Möglichkeiten schaffen, um neue Erfahrungen zu sammeln
4. Auseinandersetzung mit den eigenen Erfahrungen (d. h. Reflexion)
5. Wertschätzung des Lernens erfahren (z. B. Unterstützung durch andere)

Die Wissenschaftler weisen darauf hin, dass sich 360-Grad-Feedback-Systeme häufig auf die Bereitstellung eines der fünf Kernelemente der Entwicklung fokussieren; sie schaffen das Bewusstsein für den Entwicklungsbedarf. Obwohl in 360-Grad-Feedback-Systeme auch die anderen vier Faktoren adressiert werden können, enthalten sie nicht automatisch alle Elemente, die für den Entwicklungsprozess notwendig sind (McCauley & Hezlett 2001).

Auch Goodstone und Diamonte (1998) kamen zu dem Schluss, dass 360-Grad-Feedback als alleinige Grundlage für die Entwicklung unzureichend sein mag, aber unter den richtigen Bedingungen zu Veränderungen führen kann. Diese These stützen sie auf drei Punkte:

1. Das 360-Grad-Feedback zielt auf die Entwicklung und Stärkung von Fähigkeiten ab und fördert die Selbstwahrnehmung. Neben der Selbsterkenntnis sollten Feedbackempfänger*innen eine aktivere Rolle einnehmen und das Feedback sollte Veränderungen in Denken und Verhalten herbeiführen, was vor allem durch eine gute Begleitung im Nachfolgeprozess erreicht wird.
2. Ähnlich wie bei Widerständen im Coaching stellt sich die Frage, ob die Mitarbeitenden das Feedback aus dem 360-Grad-Feedback-Prozess akzeptieren und für sich nutzen können. Hier bleibt häufig offen, wie im Prozess mit Widerständen umgegangen wird.
3. Schließlich besteht das Risiko, dass die individuellen Entwicklungsziele des Mitarbeitenden nach einem 360-Grad-Feedback nicht mit den favorisierten Entwicklungszielen der Organisation übereinstimmen müssen. Ein extremes Beispiel wäre ein sehr harmoniebedürftiger Mitarbeitender in einem Unternehmen, welches starke Hierarchien und absolute Durchsetzungsfähigkeit schätzt. Der Mitarbeitende könnte sich nur schwer selbst Entwicklungspläne und -ziele setzen, die auf die Ziele der Organisation einzahlen. Dementsprechend ist es entscheidend, beide Perspektiven in den Entwicklungsplänen zu berücksichtigen, um mögliche Spannungsfelder zu erkennen und individuelle Entwicklungsziele mit den für die Organisation relevanten Entwicklungszielen möglichst sinnvoll zu verknüpfen.

Neben diesen Einschränkungen argumentieren Goodstone und Diamonte, dass die gewünschten Lerneffekte und Verhaltensveränderung erreicht werden können. Sie argumentieren, dass ein 360-Grad-Feedback eine positive Veränderung fördern kann, wenn es durch die Arbeit mit einem Coach für persönliche Entwicklung verbunden wird. Diese Beziehung zwischen Coach und Führungskraft muss durch Vertrauen, Einfühlungsvermögen und ein glaubwürdiges zugrundeliegendes Modell gekennzeichnet sein, welches die persönliche Veränderung erklären kann.

Zusammenfassung

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass Feedback sowohl allgegenwärtig als auch hoch komplex ist. Es gibt viele Arten von Feedback und das 360-Grad-Feedback, als spezielle Form, ist in Unternehmen beliebt und weit verbreitet. Die Forschung zeigt, dass 360-Grad-Feedback zu positiven Entwicklungen führt. Zeitgleich sind es häufig fehlende begleitende Faktoren und Maßnahmen, welche die Wirkung von 360-Grad-Feedbacks einschränken, da wichtige Faktoren für eine ideale Lernentwicklung fehlen. Durch die richtige Implementation und Integration von 360-Grad-Feedbacks lassen sich also noch mehr Entwicklungspotenziale schaffen.

3 Digitale 360-Grad-Feedbacks

Insbesondere im Talent-Management mittelständischer Unternehmen oder Konzernen wird einem früher oder später die Frage begegnen, ob ein 360-Grad-Feedbackprozess ein sinnvolles Instrument für die Personalentwicklung darstellt, welches eingeführt, durchgeführt oder weitergeführt werden sollte. Wie zuvor bereits beschrieben, bestechen 360-Grad-Feedbacks durch einige Vorteile, die alternative Entwicklungsmaßnahmen nicht zu bieten haben – allem voran durch den Rundumblick, welcher für 360-Grad-Feedbackprozesse charakteristisch ist. So kann mit einem validen Fragebogen, welcher im besten Falle an die organisationalen Faktoren angepasst ist (beispielsweise an das unternehmensweite Kompetenzmodell oder Führungsleitlinien), die Rückmeldung von verschiedenen relevanten Perspektiven im Feedback abgebildet werden. Zugleich sollen die verschiedenen Ansprüche unterschiedlicher Perspektiven, sei es Feedbackempfänger*in, Feedbackgeber*in oder HR-Administrator*in, erfüllt werden und eine möglichst positive und erkenntnisreiche Erfahrung zu bieten.

Über die vergangenen 20 Jahre haben sich digitale 360-Grad-Feedbacksysteme als beliebte Möglichkeit herauskristallisiert, Feedbackprozesse zu vereinfachen und insbesondere administrative Ressourcen einzusparen. Aufgrund der hohen Aufwände, die mit 360-Grad-Feedbackprozessen verbunden sind, müssen niederschwellige, kostengünstige und digitale Feedbacksysteme her, die die Anforderungen an die schnelle Einsetzbarkeit, Interpretierbarkeit erfüllen und gleichzeitig die

Möglichkeit einer Individualisierung berücksichtigen. Feedbackprozesse werden digitalisiert – für eine einfache Abrufbarkeit des Feedbacks und eine hohe Geschwindigkeit von Beginn der Durchführung bis hin zum Einsehen des Feedbacks. Verfügbare 360-Grad-Feedbacksysteme auf dem Markt variieren in ihren Funktionalitäten und häufig sind es die Freiheitsgrade, die unter der Automatisierung Einbußen erleiden. Worauf kommt es also an und was braucht ein digitales 360-Grad-Feedbacksystem, um für die Talententwicklung unverzichtbar zu werden?

4 Das Beste rausholen: Was verleiht einem 360-Grad-Feedbacksystem „Sinn“?

Bekanntlich liegt der Wert eines Tools nicht allein bei seiner Funktionalität und Handhabbarkeit. Betrachten wir beispielsweise den Onlineversand-Händler Amazon. Natürlich ist die Webseite bzw. (Web)-Applikation von Amazon funktional. Durch eine Vielzahl an Produktangeboten, optimierten Vorschlägen bei Suchanfragen und einfacher Bedienbarkeit durch das Eintippen eines Begriffs und passende Filterwerkzeuge wird gewährleistet, dass die Aufgaben ausgeführt werden und die Erwartungen an das System – das Suchen und Finden und schließlich auch das Erwerben und Erhalten von Produkten – erfüllt wird. Amazon ist auch nützlich. So kann es dem User oder der Userin einiges an Zeit und Mühe sparen, einen Kauf abzuwickeln oder Produkte verfügbar machen, die sonst nur schwer zu beschaffen wären (beispielsweise bei einem eher ländlicheren Wohnort). Worin aber liegen nun das Alleinstellungsmerkmal und der Kern des Erfolges? Ein zentraler erfolgstreibender Unterschied von Amazon im Vergleich zu anderen Online-Händlern liegt unter anderem darin, dass es Amazon wie kaum einem anderen Online-Händler gelingt, ein emotionales Erlebnis und eine tiefe Verbindung zwischen User*in und Plattform zu schaffen. Schließlich kann diese tiefe Verbindung sogar so stark sein, dass Käufer*innen Produkte nicht-zweckgebunden und unkontrollierbar kaufen, auch wenn diese zu Beginn noch keinerlei Bedürfnis hatten, das Produkt zu erwerben (Hunter & Nida, 2021). Amazon wird also als unverzichtbar und bedeutende und als positive erlebte Abkürzung beim Kauf neuer Produkte wahrgenommen.

Nun ist unsere Absicht selbstverständlich nicht, ein 360-Grad-Feedbacksystem mit Suchtpotenzial zu bewerben oder zu erschaffen. Vielmehr soll das Beispiel verdeutlichen, dass der Erfolg eines 360-Grad-Feedbacks-

tems, so wie jeder anderen Applikation auch, davon abhängig ist, wie gut es gelingt, nicht nur Funktionalität und Nutzen zu gewährleisten, sondern auch eine höhere Zweckmäßigkeit und einen Sinn zu bedienen und schließlich eine nachhaltige positive Erfahrung zu schaffen.

Stellen wir uns den Weg zu einem solchen bedeutsamen und positiv erfahrbaren System wie eine vierstufige Treppe vor, wobei die jeweils vorhergehende Stufe passiert sein muss, um die nächste Stufe zu erreichen. Die erste Stufe stellt dabei die funktionelle Stufe dar. Diese kann als grundlegende Basis verstanden werden, als Ausgangsgerüst. An sie besteht der Anspruch, dass das System die grundlegenden und notwendigen Aufgaben, welche erwartbar sind, ausführt. Sind diese Basisfunktionen erfüllt, können wir eine Stufe aufsteigen. Auf der zweiten Stufe stehen nun der Kontext und Nutzen im Mittelpunkt: Das System soll also nützlich sein und seinen Zweck erfüllen, sodass Nutzer*innen das Leben leichter gemacht wird. Ist diese Stufe erreicht, stellt sich die dritte Stufe der Herausforderung, ein erfahrbares Erlebnis zu schaffen, also eins, dass auch nachhaltig im Gedächtnis bleibt. Erst in der vierten und letzten Stufe wenden wir uns dem Teil zu, der den zentralen Unterschied ausmacht. Hier geht es darum, dass eine tiefe Bindung zum System erzeugt wird und eine transformierende Erfahrung ermöglicht wird (Modell angelehnt an Kaospilot).

Sehen wir uns diese vier Stufen (Funktionalität, Nutzen, Erlebnis, und Sinn) in Bezug auf die Funktionen und das Design eines erfolgreichen digitalen 360-Grad-Feedbacksystems einmal genauer an (siehe Abb. 2).

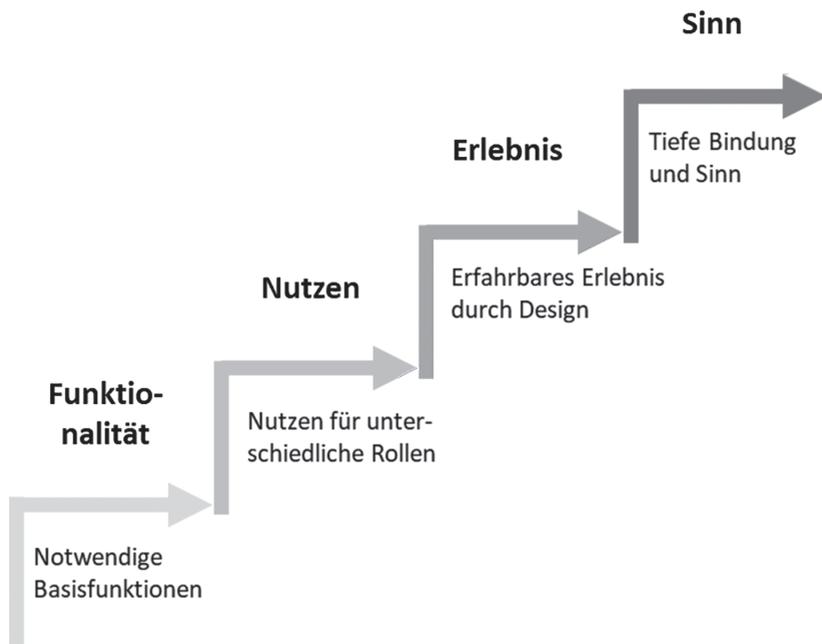


Abb. 2: Die vier Pfeiler eines digitalen 360-Grad-Feedbacksystems

4.1 Stufe 1: Funktionalität

An ein digitales 360-Grad-Feedbacksystem werden von verschiedenen Seiten Ansprüche an die Funktionalität gestellt. Wir unterscheiden dabei drei grundlegende Rollen. Eine wichtige Rolle spielt die Instanz, welche die 360-Grad-Feedbackprozesse im Unternehmen initiiert und steuert. In den meisten Fällen stellt das der HR-Experte bzw. die HR-Expertin dar. Daneben gibt es noch die Rollen der Feedbacknehmer*innen, welche im Prozess das Feedback empfangen sollen, sowie die der Feedbackgeber*innen, welche den feedbacknehmenden Personen aus unterschiedlichen Perspektiven (z. B. aus Kolleg*innen- oder Vorgesetztenperspektive) ihre Rückmeldung geben. Was sind aus Sicht dieser drei Rollen zentrale und grundlegende Funktionen, um einen 360-Grad-Feedbackprozess digital zu steuern?

4.1.1 Basisfunktionen für HR-Administrator*innen

HR-Administrator*innen müssen allem voran in der Lage sein, einen Feedbackprozess anzustoßen und diesen bis zum offiziellen Abschluss der Entwicklungsmaßnahme begleiten zu können. Dazu sollten HR-Administrator*innen für einen selbstgesteuerten Prozess Nutzer*innen der unterschiedlichen Rollen anlegen können.

Bevor allerdings die Befragung gestartet wird, werden für Feedbackempfänger*innen passende, verständliche und valide Fragebögen angelegt oder zur Verfügung gestellt. Dabei sind die Fragebögen im besten Fall positionsspezifisch, das heißt an das Anforderungsprofil der entsprechenden Ebene oder Rolle der Feedbacknehmer*innen angepasst und im Unternehmenskontext anknüpfungsfähig (bspw. durch Anlehnung bzw. durch die Ableitung des Fragebogens aus dem unternehmensweiten Kompetenzmodell oder den Führungsleitlinien). Fragen sollten verhaltensbezogen und für den konkreten Arbeitskontext formuliert sein, sich auf messbare und beobachtbare Kompetenzen beziehen, eindeutig verständlich sein und auf nur einen Aspekt abzielen (d. h. nicht ambig sein). Sie sollten für die verschiedenen Feedbackgeber*innen-Perspektiven einen relevanten und beurteilbaren Aspekt abfragen, wobei bei Bedarf auch eine Enthaltung für einzelne Aussagen möglich sein sollte, um Ergebnisse nicht zu verzerren.

Ein eigenständig-steuerbares 360-Grad-Feedbacksystem bietet auch die Möglichkeit, die verschiedenen laufenden Befragungen (z. B. für unterschiedliche Zielgruppen) steuern und einsehen zu können, um beispielsweise sicherzustellen, dass die Feedbacknehmer*innen bei Bedarf auf die für sie jeweils relevante Fragebogenversion zugreifen können, um den Feedbackprozess zu starten. Außerdem sollten HR-Administrator*innen auch bei mehreren parallellaufenden Feedbacks eine Übersicht zu dem aktuellen Stand der laufenden Feedbacks aufrufen können, um die aktuellen oder abgeschlossenen Feedbackprozesse nachvollziehen und gegebenenfalls steuern zu können. Eine weitere benötigte Funktion für HR-Administrator*innen ist schließlich die Einsicht übergeordneter Berichte, das heißt Berichte, über die Mittelung der Ergebnisse verschiedener Feedbacknehmer*innen hinweg. So ist beispielsweise auch denkbar, dass konkrete Benchmarks gesetzt werden können und die abgeschlossenen Feedbackprozesse nach diesem Maßstab verglichen werden können. Zusammengefasst sollte die effiziente Steuerung des Pro-

zesses, darunter auch die Kommunikation (z. B. in Form von E-Mails), über das digitale Feedbacksystem möglich sein.

4.1.2 Basisfunktionen für Feedbacknehmer*innen

Den Feedbackempfänger*innen soll durch die Einführung eines 360-Grad-Feedbacksystems die Möglichkeit geboten werden, relevantes, spezifisches und qualitativ hochwertiges Feedback zu erhalten. Letztlich gelangen sie durch das Feedback an quantifizierbare Rückmeldung und Informationen, an welche sie im Alltag nicht gelangen können. Dazu können Feedbacknehmer*innen Personen nominieren, deren Sichtweise für sie zentral sind. Feedbacknehmer*innen können den Befragungsprozess eigenständig starten, den Rücklauf der Rückmeldungen einsehen sowie Feedbackgeber*innen daran erinnern, teilzunehmen. Denkbar ist auch, dass Feedbacknehmer*innen eigenständig aus einer Liste an vorhanden Fragebögen Fokusthemen bzw. zusätzliche Fragen auswählen können, welche zu dem konkreten Zeitpunkt der Feedbackerhebung den meisten Mehrwert für sie bringt (Werther & Woschée 2018). Dadurch wird ihnen eine große Mitgestaltungsmöglichkeit in der eigenen Entwicklung eingeräumt, denn sie können entscheiden, welche Kompetenzfelder aus ihrer Sicht besonders zentral sind.

Es ist übrigens auch möglich, verschiedene Rollen parallel zu verkörpern: In einem funktionalen 360-Grad-Feedbacksystem erhalten Feedbacknehmer*innen alle Informationen an einem Ort, sei es, um eigenes Feedback einzuholen, an der Selbsteinschätzung teilzunehmen oder um als Feedbackgeber*in aus der entsprechenden Perspektive heraus, selber Feedback zu geben.

Abschließend sollten Feedbacknehmer*innen beim Beenden des Befragungszeitraumes und dem Erreichen der Anonymitätsgrenzen zeitnahe ihre eigenen Berichte einsehen können, wie beispielsweise durch Echtzeit-Dashboards (Werther & Woschée 2018). Bei Bedarf können auch jederzeit neue Feedbackprozesse angestoßen werden, um die Entwicklung in Bezug auf die eigenen Kompetenzen zu prüfen. Der Bericht ist dann jederzeit abrufbar und auch mit anderen Personen teilbar.

4.1.3 Basisfunktionen für Feedbackgeber*innen

Für Feedbackgeber*innen sollte das 360-Grad-Feedbacksystem ein einfach zu bedienendes Tool darstellen, um Feedback abzugeben. Nachdem sie zu einer Befragung eingeladen wurden, erhalten auch sie

alle notwendigen Informationen auf einem Blick: Wer hat sie zu einem Feedback eingeladen? Aus welcher Perspektive nehmen sie an dem Feedback teil? Bis wann können sie ihre Rückmeldung abgeben? Schließlich soll es für sie mit einem einfachen „Teilnahme“-Button möglich sein, zum Fragebogen zu gelangen und die Einschätzung abzugeben.

STUFE 1	FUNKTIONEN
Basisfunktionen für HR-Administrator*innen	<input type="checkbox"/> Feedbackprozess anstoßen <input type="checkbox"/> Nutzer*innen anlegen <input type="checkbox"/> Anonymitätsgrenzen festlegen <input type="checkbox"/> Fragebogen anlegen bzw. auswählen <input type="checkbox"/> Kommunikation (z. B. automatisierte, anpassbare Emailvorlagen) <input type="checkbox"/> Einsicht in den Prozess und Rücklauf (anonymisiert) <input type="checkbox"/> Einsicht in übergeordnete Berichte
Basisfunktionen für Feedbacknehmer*innen	<input type="checkbox"/> Feedbacknehmer*innen nominieren <input type="checkbox"/> Feedbackprozess eigenständig starten <input type="checkbox"/> Geeigneten Feedbackfragebogen auswählen <input type="checkbox"/> Rücklauf einsehen <input type="checkbox"/> Erinnerungen versenden <input type="checkbox"/> Feedbackprozess beenden <input type="checkbox"/> Berichte einsehen <input type="checkbox"/> Nachfolgebefragungen starten
Basisfunktionen für Feedbackgeber*innen	<input type="checkbox"/> Einladung zum Feedback <input type="checkbox"/> Informationserhalt zur Befragung <input type="checkbox"/> Abgabe des Feedbacks

Tab. 1: Checkliste zu den Basisfunktionen des digitalen 360-Grad-Feedbacksystems

4.2 Stufe 2: Nutzen

360-Grad-Feedbacks erfüllen keinen Selbstzweck. Sie dienen als ein diagnostisches Instrument zur Standortbestimmung der feedbackempfangenden Person und sind beispielsweise auch im Rahmen größerer Personalentwicklungsmaßnahmen (wie z. B. Development Journeys oder in Ergänzung zu Development Centern) nützlich für den zusätzlichen Informationsgewinn (London & Beatty 1993). Feedback dient also der Ableitung von Entwicklungsmaßnahmen und kann in der Karriereentwicklung von Talenten herangezogen werden. Allein aus diesem Grund sind 360-Grad-Feedbacks *nützlich*. Aber was ist zu beachten, um den größtmöglichen Nutzen von digitalen im Vergleich zu traditionel-

lernen 360-Grad-Feedbacksystemen zu gewährleisten? Auch hier kann der Nutzen vor dem Hintergrund der verschiedenen Rollen im digitalen Feedbackprozess betrachtet werden.

4.2.1 Nutzen für HR-Administrator*innen

Große Schmerzpunkte, von denen HR-Administrator*innen bei der Durchführung von 360-Grad-Feedbackprozessen häufig berichten, sind – wie bereits erwähnt – die administrativen Prozesse, die bei manueller Handhabung einen enormen Zeitaufwand bedeuten. Ein großer Aspekt macht dabei die Kommunikation aus. Im Laufe eines 360-Grad-Feedbackprozesses fällt einiges an E-Mail-Verkehr an: die Einladung der Feedbacknehmer*innen, mit der Erläuterung des Prozesses und der Schritte, die Einladung der Feedbackgebenden mit den entsprechenden Feedbackfragebögen, Erinnerungsmails, Informationsmails über den Prozessstatus etc. Digitale 360-Grad-Feedbacksysteme können allein aus dem Grund der Zeitersparnis sehr nützlich für HR-Administrator*innen sein, sofern diese Kommunikationsprozesse automatisiert übernommen werden. Auch eine Übersicht auf einen Blick über die laufenden oder abgeschlossenen Prozesse stellen einen enorm wichtigen Faktor zur Erleichterung des Prozesses dar. Durch Funktionen, wie der Möglichkeit, Dokumente (z. B. Instruktionen, Unternehmensleitbilder oder Führungsleitlinien) zu teilen, kann sichergestellt werden, dass Informationen schnell und effektiv geteilt werden.

Nicht zu vernachlässigen sind die Anforderungen an IT und Datenschutz, die bei der Durchführung im Weg stehen, und somit eine Schwelle darstellen, 360-Grad-Feedback als Tool der Personalentwicklung einzuführen und zu etablieren. Aus diesem Grund ist auch der datenschutztechnische Aufwand beachtlich, der auf Unternehmen zukommt, die Feedbackprozesse einführen wollen. Da personenbezogene Daten erhoben werden, muss sichergestellt werden, dass das System allen aktuellen Leitlinien der Datenverarbeitung entspricht. Besonders dieser Punkt stellt eine enorme Hürde für HR-ler*innen dar, wenn sie 360-Grad-Feedbackprozesse einführen wollen, und Datenschutzbeauftragte oder Mitbestimmungsgremien oder Interessensvertreter*innen (z. B. Betriebsrät*innen) von ihrer Idee bzw. ihrem Vorhaben begeistern müssen. Ein System, welches bereits erfolgreich nach allen Ansprüchen an die Anonymität und den Datenschutz erhoben kreiert wurde und beispielsweise auf einem Server in Deutschland oder Europa gehostet wird, kann

somit besonders rechtliche Belange vereinfachen. Ein weiterer Pluspunkt, dem dadurch automatisch begegnet wird, ist, dass Feedback zuverlässiger ist, wenn Feedbackgeber*innen wissen, dass Vertraulichkeit und Anonymität der Daten gewährleistet wird (Brutus & Derayah 2002).

4.2.2 Nutzen für Feedbacknehmer*innen

Ein besonderes Ziel von Feedbackprozessen ist der Abgleich der Wahrnehmung der verschiedenen Perspektiven mit der Selbstwahrnehmung der feedbackempfangenden Person. Sie sind von großem Nutzen, um das Bewusstsein zu eigenen Kompetenzausprägungen zu schärfen. Sie können als Anstoß dienen, die eigenen festgefahrenen Sichtweisen zu hinterfragen und Verhaltensweisen und Muster aufzubrechen. Wie kann aber dieser Entwicklungsprozess durch ein digitales 360-Grad-Feedbacksystem gefördert werden? Ein wichtiger Ansatzpunkt ist sicherlich die Darstellungsweise des Reports. Ein digitales Feedbacksystem sollte in der Lage sein, besonders die Informationen bezüglich der möglichen Diskrepanzen oder Übereinstimmungen zwischen unterschiedlichen Perspektiven so darzustellen, dass die Interpretation der Ergebnisse und die Ableitung von Implikationen für die feedbackempfangende Person möglichst offensichtlich sind. Das Initiieren von Entwicklungsmaßnahmen wird dann begünstigt, wenn Feedbackempfänger*innen und Feedbackgeber*innen positive Einstellungen zu Feedbacksystemen haben (Bailey & Austin 2006). Die Befunde unterstreichen die Bedeutung von interner oder externer Unterstützung in der Interpretation von Feedback, damit das Feedback auch tatsächlich gewinnbringend genutzt und weiterverarbeitet wird (z. B. Lepsinger & Lucia 2009; Scherm & Kaufel 2018). Für eine zielgerichtete Entwicklung sollten außerdem die Ergebnisse jederzeit und schnell aufrufbar sein und nicht in einem gedruckten Format in der Schreibtischschublade und schließlich auch aus dem Kopf verschwinden.

4.2.3 Nutzen für Feedbackgeber*innen

Abschließend können auch Feedbackgebende von der Feedbackgabe profitieren. Denn ihnen wird die Gelegenheit geboten, ihre eigene Perspektive strukturiert preiszugeben und so die feedbackempfangende Person durch ihr Feedback bewusst zu beeinflussen (Jöns 2005). Was nicht in den Bewertungen untergekommen ist, kann auch in offenen Frageformaten noch zur Sprache gebracht werden. Feedbackgeber*

innen profitieren also von digitalen Feedbacksystemen insofern, als dass sie eine Plattform für anonyme Rückmeldung bekommen. Das bedeutet auch, dass über diese digitale Plattform keine Partei im Unternehmen Einsicht in ein individuelles Feedback erhält, was häufig bei manuellen Varianten nicht vollständig gewährleistet werden kann. Um die Feedbackgabe zu erleichtern, sollte die Nutzung des Systems niedrigschwellig sein, das heißt intuitiv bedienbar, gut verständlich und ohne großen Aufwand. Auch die Beantwortung des Fragebogens sollte wenig zeitaufwendig sein, zum Beispiel durch Fragebögen mit maximal 40–60 Items mit eindeutigen Formulierungen (Bracken et al., 2001). Außerdem werden Pulsbefragungen (Werther & Woschee, 2018) und höher frequentierte Befragungen alle 3–6 Monate immer beliebter (Werther, 2015).

STUFE 2	NUTZEN
Nutzen für HR-Administrator*innen	<input type="checkbox"/> Zeitersparnis durch automatisierte Prozesse <input type="checkbox"/> Begleitung von Feedbackprozesse von Anfang bis Ende <input type="checkbox"/> Vereinfachung der Kommunikation <input type="checkbox"/> Steuerung durch übersichtliche Einsicht des Prozessesstatus <input type="checkbox"/> Teilen von wichtigen Dokumenten <input type="checkbox"/> IT, Datensicherheit <input type="checkbox"/> Anonymität
Nutzen für Feedbacknehmer*innen	<input type="checkbox"/> Erhalt von Feedback <input type="checkbox"/> Möglichkeit des Abgleichs der Selbst- und Fremdwahrnehmung <input type="checkbox"/> Schärfung des Bewusstseins zu eigenen Stärken und Entwicklungsfeldern <input type="checkbox"/> Ableiten von Entwicklungsmaßnahmen
Nutzen für Feedbackgeber*innen	<input type="checkbox"/> Strukturierte, systematische und anonyme Feedbackgabe <input type="checkbox"/> Beeinflussung einer Verhaltensänderung bei dem/der Feedbackempfänger*in

Tab. 2: Checkliste zu Nutzen des digitalen 360-Grad-Feedbacksystems

4.3 Stufe 3: Erlebnis

Positive Erlebnisse schaffen Bindung. Design-Aspekte gelten für alle Nutzer*innen des Systems gleichermaßen, denn die Nutzung sollte für alle Parteien attraktiv sein, damit das Tool seitens der Feedbacknehmer*innen verwendet wird, und Feedbackgeber*innen teilnehmen, um verlässliches Feedback zu geben (Werther 2015). Die Frage der Gestaltung des Instruments erscheint vielleicht trivial, ist aber keinesfalls zu vernachlässigen. So sollte das Design ansprechend sein, sodass das

Erlebnis der Nutzung des Instruments insgesamt als möglichst angenehm wahrgenommen wird. Attraktiv ist ein Tool dann, wenn es eine schöne Benutzeroberfläche hat, einfach bedienbar ist und eine leichte Navigation bietet (Paish 2019). Außerdem ist ein modernes 360-Grad-Feedbacksystem auf allen Endgeräten aufrufbar, sodass auch die Nutzung für Mobilgeräte optimiert sein sollte. Ein sparsamer Gebrauch von Informationen und ein hoher Wiedererkennungswert und Beständigkeit in der Verwendung gewisser Symbole und Bedienelemente erleichtern die Nutzung (Paish 2019). Außerdem ist ein Feedbacksystem im Design flexibel und im besten Fall individualisierbar. Beispielsweise kann die Benutzeroberfläche an das Corporate Design des Unternehmens angepasst werden, um auch hier einen hohen Wiedererkennungswert des Systems zu schaffen.

Die Möglichkeit, mit dem System zu interagieren, sollte insbesondere auch in Bezug auf den Bericht gegeben sein. Klassische Papier-Berichte sind aus der Mode und ein digitales 360-Grad-Feedbacksystem nutzt nur dann seine technischen Freiheiten, wenn Elemente, die in analogen Formaten undenkbar sind, umgesetzt werden und eben diese Vorzüge ausgekostet werden. Die abzubildende Informationsmenge in den Reports ist dabei eine Gradwanderung: Auf der einen Seite sollten so viele Informationen wie möglich abrufbar sein, um ein umfassendes Verständnis der Feedbacks zu erhalten. Auf der anderen Seite sollten nur so viele Informationen abgebildet werden, wie auch von der Feedbacknehmerin oder dem Feedbacknehmer verarbeitet werden können (Werther 2015). Denkbar ist zum Beispiel auch, dass Detailinformationen auf- und zugeklappt werden können oder in die Detailtiefe der Auswertung hineingezoomt werden kann. Insgesamt sollten also die Möglichkeiten genutzt werden, die digitale Instrumente bieten: interaktive Buttons in der Interpretation der Item- oder Dimensionsevaluierungen, die Möglichkeit, Informationen ein- und ausblenden zur besseren Übersicht, oder einfache Interpretationshilfen, welche bei Bedarf aufgerufen werden können. Es ist auch möglich, dass sich Feedbacknehmer*innen selbst im Bericht Notizen machen können, und sinnvolle Formate angeboten werden, um Handlungsfelder, beispielsweise in Zusammenarbeit mit ihrem Entwicklungscoach, abzuleiten. Das Format könnte dann dem eines Workbooks ähneln. Das Design unterstützt schließlich die Funktionalität des Feedbacksystems und sollte auf den übergeordneten Zweck ausgerichtet sein.

STUFE 3	ERLEBNIS
Erlebnis schaffen	<input type="checkbox"/> Attraktives Design <input type="checkbox"/> Einfache Bedienbarkeit <input type="checkbox"/> Leichte und intuitive Navigation <input type="checkbox"/> Individualisierbarkeit des Layouts <input type="checkbox"/> Nutzung auf verschiedenen Endgeräten <input type="checkbox"/> Klare Darstellung der wirklich relevanten Informationen <input type="checkbox"/> Partizipation und Interaktion mit dem System <input type="checkbox"/> Erleichterung in der Interpretation von Ergebnissen

Tab. 3: Checkliste zu der Schaffung eines positiven Erlebnisses im digitalen 360-Grad-Feedbacksystem

4.4 Stufe 4: Sinn

Zu guter Letzt sollte das „Why“ für den Feedbackprozess klar herausgestellt werden. Jeder oder jedem Beteiligten sollte klar sein, was das Unternehmen als Sinn der Maßnahme, dessen Zielsetzung und Konsequenzen bezwecken will, und dieses Ziel sollte transparent kommuniziert werden (Wimer & Nowack 1998, Scherm & Kaufel 2018). Nur durch die Kommunikation der zugrundeliegenden Zielsetzung des Feedbackprozesses an alle Beteiligten wird sichergestellt, dass der Prozess von den verschiedenen Seiten auf Akzeptanz trifft und der größtmögliche Nutzen herausgeholt wird. Was sind übergeordnete Ziele der Einführung des Feedbackprozesses? Welche Unternehmensziele werden verfolgt? Feedback soll dabei nicht als Einmal-Event angesehen oder vermarktet werden, sondern gut in dem breiteren unternehmerischen Kontext eingebettet sein. Digitale 360-Grad-Feedbacksysteme bieten die Gelegenheit, auch über Jahre hinweg Informationen an einem Ort zu sammeln, und beispielsweise die Entwicklungen einer Feedbacknehmerin oder eines Feedbacknehmers im Zeitverlauf zu beobachten.

4.4.1 Sinn für HR

Im Prozess erhält vor allem HR die wichtige Aufgabe der Kommunikation. HR hat dabei die große Herausforderung, alle Ablaufschritte klar zu definieren, zu gewährleisten, dass alle Feedbacknehmer*innen auf eine konsistente Weise Rückmeldung erhalten, und dabei eine recht hohe Geschwindigkeit im Prozess sicherzustellen. Denn nichts ist lästiger, als auf das lang-ersehnte Feedback monatelang warten zu müssen. Ein digitales 360-Grad-Feedbacksystem unterstützt in all diesen Aspekten:

Es bietet maximale Konsistenz, Schnelligkeit und klare Abläufe, insbesondere deshalb, weil die Kommunikation übernommen wird.

Was bietet ein System nun, was eine Bindung an dieses kreiert und einen höheren Sinn verleiht? Dass Feedback ganz offensichtlich dem Zweck der Weiterentwicklung von Talenten dienlich ist, haben wir bereits ausführlich beschrieben. Etwas indirekter, aber ebenfalls nicht zu vernachlässigen, ist jedoch die Tatsache, dass offiziell angestoßene Feedbackprozesse transformierend in Bezug auf die Unternehmenskultur sein können. So wird beispielsweise besonders ein Austausch durch eine offene Feedbackkultur etabliert. Außerdem wird durch das Ausfüllen der Fragebögen und der Auseinandersetzung mit den Rückmeldungen erreicht, dass sich die beteiligten Personen mit dem Kompetenzmodell und den Anforderungen an eine Position auseinandersetzen – was dabei hilft, ein unternehmensweites geteiltes Vokabular zu entwickeln (Rogers, 2004). Digitale Feedbacksysteme haben die Aufgabe, über unternehmerische Werte aufzuklären, zum Benutzen zu motivieren und eine Diskussion anzuregen über die Anforderungen und Erwartungen an eine Rolle.

Für HR bieten digitale 360-Grad-Feedbacksysteme die All-in-one Gelegenheit, ihre Rolle auszufüllen und Feedbacknehmende in ihrer Entwicklung in bester Weise zu unterstützen. Durch eine Kombination aller drei oben genannter Stufen der Funktionalität, des Nutzens und des Designs wird maximale Bindung seitens der HR an das Feedbacksystem ermöglicht. Das System soll einen Allrounder darstellen, der von A bis Z die Bedürfnisse der Nutzer*innen erfüllt. Regelmäßige Evaluierungen mit den Stakeholdern können außerdem dabei helfen, das System up-to-date zu halten, mit dem Zeitgeist zu gehen, eventuelle Lücken oder Optimierungsbedarfe zu erkennen und auch im Verlauf die Bedürfnisse der Nutzer*innen zu erfüllen.

4.4.2 Sinn für Feedbacknehmer*innen

Feedback ist nicht nur ein Schlüsselement, wenn es darum geht, Prozesse in Bezug auf den Kompetenzerwerb anzustoßen oder Verhaltensänderungen zu messen. Feedback erfüllt außerdem eine wichtige motivationale Funktion und kann die Arbeitszufriedenheit der Feedbackempfänger*innen steigern und für Mitarbeiterbindung sorgen. Doch die alleinige Durchführung eines 360-Grad-Feedbackprozesses stellt keineswegs sicher, dass Entwicklungsprozesse angestoßen werden und Entwicklungsmaßnahmen initiiert werden (Bailey & Austin 2006, Walker

& Smith 1999). So sollte ein digitales Feedbacksystem idealerweise auch dabei unterstützen, dass aus Worten Taten folgen.

Selbstverantwortung in der Steuerung des eigenen Feedbackprozesses, wie es bei 360-Grad-Feedbackprozessen technisch umsetzbar ist, impliziert, dass Feedbacknehmer*innen eigenständig Personen nominieren und Feedbackprozesse starten können. Feedbacknehmer*innen sind nicht nur verantwortlich für und Eigentümer von Daten, sie sind auch verantwortlich für die nachfolgenden Prozesse wie das Teilen der Ergebnisse. Auf kaum eine andere Weise kann den Feedbacknehmer*innen ein klareres Signal vermittelt werden, ihre eigene Entwicklung im Unternehmen selbst in der Hand zu haben und eigenständig vorantreiben zu können. Nicht zuletzt gelingt so auch eine hohe Bindung an das System und an die abgeleiteten Entwicklungsmaßnahmen. Den Feedbacknehmer*innen wird durch die eigene Steuerung deutlich gemacht, für die Verfolgung der Entwicklungsziele selber im Driver's Seat zu sitzen.

Auch im Follow-Up Prozess ist Eigenverantwortung ein zentrales Mittel, das Anstoßen von Entwicklungsprozesse sicherzustellen (De Villierts 2013, Fleenor et al. 2008). Mit einem (internen oder externen) Coach an der Seite, kann für eine zielgerichtete Prioritätensetzung gesorgt werden, um zu gewährleisten, dass Ergebnisse sinnvoll interpretiert werden und eine Leistungsverbesserung erreicht wird (Atwater et al. 2007; Fleenor et al. 2020; Smither et al. 2003). Auch das System könnte bei diesem Folgeprozess unterstützen: Vernetzte und im System abgebildete Coaches könnten beispielsweise automatisch vom System kontaktiert werden, sobald der Bericht steht, und einen Termin zur Interpretation der Ergebnisse vereinbaren.

4.4.3 Sinn für Feedbackgeber*innen

Damit Feedbackprozesse funktionieren, müssen vor allem auch Feedbackgeber*innen mitmachen. Diese müssen während der gesamten Durchführung auch den Sinn darin erkennen, nicht nur einmal, sondern auch gegebenenfalls zwei-, dreimal oder noch häufiger ihr Feedback abzugeben. Wenn diese also den übergeordneten Sinn nicht erkennen, was sie mit ihrem Feedback bewirken können, werden sie wohl kaum ihre wertvolle Zeit freiwillig dafür nutzen, aufrichtiges und spezifisches Feedback zu geben. Das System muss, wie bereits beschrieben, so attraktiv wie möglich gestaltet sein, um die Rücklaufquote hochzuhalten. Spielerische Elemente können zumindest kurzfristig das Engage-

ment hochhalten. Kleine Popup Nachrichten, die den Prozessstand mitteilen, wie „[Feedbacknehmer*in] wartet gespannt auf dein Feedback“ oder „Vielen Dank für dein Feedback!“, können wie ein „Nudge“ wirken, damit Feedbackgeber*innen teilnehmen.

Langfristig können Motivationseinbußen und Resignation bei der Feedbackgabe auch dann der Fall sein, wenn Feedbackgeber*innen merken, dass das bereits gegebene Feedback kaum oder keine Konsequenzen für die feedbackempfangende Person hatte, und keine Verhaltensveränderung bewirkt wurde (Werther 2015). Feedbackgeber*innen sollten sich also ihrer Rolle und ihrem Einfluss bewusst sein und einbezogen werden, wenn Ergebnisse diskutiert werden. Mit dem digitalen 360-Grad-Feedback haben Feedbacknehmer*innen und das Team eine Grundlage, um ins Gespräch zu gehen. Dabei kann das digitale Feedbacksystem dieses Ziel insbesondere dadurch unterstützen, dass Berichte beispielsweise teilbar sind. Die digitale Natur kann dafür sorgen, dass für das Einsehen der Links bestimmte Regelungen festgesetzt werden, wie beispielsweise, dass der Link nur an die vorgesehenen Personen weitergesendet werden kann oder dass dieser nur für einen begrenzten Zeitraum gültig ist.

STUFE 4	SINN
Sinn für HR-Administrator*innen	FEEDBACKPROZESS VON ANFANG BIS ENDE BEGLEITEN <input type="checkbox"/> Schaffen einer offenen Feedbackkultur <input type="checkbox"/> Tiefe Auseinandersetzung aller am Feedbackprozess Beteiligten mit dem unternehmensweiten Kompetenzmodell <input type="checkbox"/> All-in-one Lösung für das einfache und zentrale Anstoßen von Entwicklungsprozessen bei Feedbacknehmer*innen
Sinn für Feedbacknehmer*innen	ERHALT VON FEEDBACK <input type="checkbox"/> Messbar-machen von Verhaltensänderung <input type="checkbox"/> Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung <input type="checkbox"/> Förderung von Selbstverantwortung für die eigene Entwicklung <input type="checkbox"/> Einfache Steuerung von Follow-up Prozessen
Sinn für Feedbackgeber*innen	FEEDBACK GEBEN <input type="checkbox"/> Aufrechterhaltung der Motivation zur Feedbackgabe durch Design <input type="checkbox"/> Einbezug im Follow-up Prozess und Nachhalten der Ergebnisse, um eine echte Veränderung zu bewirken <input type="checkbox"/> Beeinflussung einer Verhaltensänderung bei dem/der Feedbackempfänger*in

Tab. 4: Checkliste zu den Sinnstiftenden Funktionen des digitalen 360-Grad-Feedbacksystems

Zusammenfassung: Ein digitales Feedbacksystem mit Funktionalität, Nutzen, Erlebnis und Sinn

Zusammengefasst gibt es also einige Ansatzpunkte, die bei der Wahl des am besten geeigneten digitalen 360-Grad-Feedbacksystems beachtet werden können, damit dessen Einsatz auch ein Erfolg wird. Durch die digitale Umsetzung sinnvoller und verlässlich funktionierender Basis-Funktionen, der Berücksichtigung des beabsichtigten Nutzens, der bewussten Gestaltung einer positiven Experience und der Vermittlung des Sinns hinter der Einführung einer Feedbackmaßnahme können digitale Feedbacksysteme wirklich „fliegen“. Eine hohe Flexibilität und eine regelmäßige Evaluation des Tools sind hierfür eine wichtige Basis, um neue Entwicklungen abzubilden und auch Rückmeldungen der Nutzer*innen oder neuste wissenschaftliche Erkenntnisse berücksichtigen zu können.

5 Anwendungsbeispiele von 360-Grad-Feedbackbefragungen

Nachdem wir bereits den Nutzen und die Auswirkungen von Feedback beleuchtet haben und wichtige Erfolgsfaktoren für digitale 360-Grad-Feedbackprozesse herausgearbeitet haben, möchten wir nun auf praktische Use-Cases für 360-Grad-Feedbacks blicken. In der Literatur findet man wertvolle Hinweise darauf, in welchen vielfältigen Kontexten 360-Grad-Feedbacks eingesetzt werden können. Dabei kommt es aus unserer Sicht vor allem auf die Ziele an, vor deren Hintergrund ein 360-Grad-Feedback eingeführt wird. Welche diese sein können, arbeitet Bracken (2019) in seinem Beitrag heraus:

„360-Grad-Feedback-Prozesse können nachhaltige Veränderungen in den vom Unternehmen geschätzten Verhaltensweisen bewirken, Verhaltensänderungen bei wichtigen Führungskräften herbeiführen, Entscheidungsgrundlagen für organisationsweite Talentmanagementprozesse liefern und die Schaffung und Aufrechterhaltung einer Feedback-Kultur unterstützen.“ (Bracken 2019)

In Abgrenzung zu den klar entwicklungsfokussierten Einsatzmöglichkeiten raten wir von einem Einsatz, der in Richtung Leistungsbeurteilung geht, eindeutig ab. Dies zu tun ist immer wieder der Wunsch der Unter-

nehmen, die sich dadurch einen umfassenderen Blick durch verschiedene Perspektiven erhoffen. Da Feedback immer eine subjektive Wahrnehmung darstellt, kann es aus unserer Sicht nicht dazu genutzt werden, um Leistungen zu objektivieren.

Vor dem Hintergrund der Veränderungsmöglichkeiten, die ein 360-Grad-Feedback mit sich bringt und dem Blick in die Praxis, haben sich einige Anwendungsfelder ergeben, in denen 360-Grad-Feedbacks nutzenstiftend eingesetzt werden können. Diese Auflistung ist natürlich nicht erschöpfend, stellt aus unserer Sicht aber einen guten Überblick dar. In Ergänzung zu Bracken erweitern wir den Kreis der Rezipienten zusätzlich um weitere Rollen, die in anderen Funktionen als in der klassischen hierarchischen Führungsrolle tätig sind.

5.1 Einsatz für alle Führungskräfte in einem wiederkehrenden Prozess

In vielen Unternehmen noch üblich und auch immer ein guter Einstieg in das Thema ist die Einführung eines 360-Grad-Feedbacks über alle bzw. Gruppen von Führungskräften.

Dies zahlt vor allem auf den von Bracken erwähnten Punkt der Schaffung einer Feedbackkultur ein. In Unternehmen, die noch keine fest etablierte Feedbackkultur, gerade auch bezogen auf Bottom-up Rückmeldungen, haben, kann ein solcher Feedbackprozess als Werkzeug dienen, solch eine Kultur auf den Weg zu bringen. Hierbei kann in anonymisierter Form Rückmeldung gegeben werden und durch den Nachfolgeprozess mit diesen vertiefend weitergearbeitet werden.

Zusätzlich hierzu kann ein solcher Roll-out auch immer gut genutzt werden, um Führungsgrundsätze, Kompetenzmodelle, Wertegerüste etc. in der Unternehmung bekannt zu machen, in dem sie als Grundlage für den Fragebogen genutzt und somit allen Beteiligten bekannt gemacht werden.

Neben der individuellen Arbeit mit den Feedback-Ergebnissen lassen sich bei dem Einsatz über ganze Ebenen bzw. Gruppen auch Ansatzpunkte für die Organisationsentwicklung ableiten durch die aggregierten Ergebnisse über die Vielzahl von Feedback empfangenen Personen. Mit einem solch großen Roll-out ist natürlich auch ein recht großer organi-

satorischer Aufwand verbunden, der die zeitlichen Ressourcen einer Personalabteilung stark beanspruchen kann.

5.2 Teil in einem Talentmanagementprozess

Als zusätzliches Element eines Talentmanagementprozesses findet das 360-Grad-Feedback immer stärkeren Einzug, über alle Unternehmensgrößen hinweg.

Hierbei kann es zwei, unbedingt voneinander zu trennende Funktionen haben:

1. als zusätzliche Datenquelle für die Entscheidung
2. als Entwicklungsinstrument für die persönliche Standortbestimmung

Im ersten Fall dient das Feedback dazu, Rückmeldungen von verschiedenen Seiten einzuholen, um weitere Informationen vorliegen zu haben, um eine Entscheidung für die Aufnahme in ein Talentprogramm treffen zu können. Hierbei sollte der Fragebogen unbedingt auch Bereiche enthalten, die Rückschlüsse auf Potenzialfaktoren zulassen, da in diesen Fällen ggf. noch keine Führungsfunktion ausgeübt wird und damit einige andere klassische Befragungsbereiche wegfallen.

Das Einholen des Feedbacks eröffnet einen breiteren Blick auf die Person und ergänzt das Bild an vielen Stellen zusätzlich zu den anderen vorliegenden Informationen, die meist eine Einschätzung der direkten bzw. der darüber angesiedelten Führungskraft umfasst.

Die zweite Einsatzmöglichkeit findet dann eher Anwendung nach Start eines offiziellen Talentprogramms und dient hier der persönlichen Standortbestimmung. Vielfach wird ein 360-Grad-Feedback am Anfang eines Programms angeboten, um für sich individuelle Entwicklungsziele ableiten zu können. Kombiniert wird es oft mit einer Wiederholung des Feedbacks zum Ende des Talentprogramms im Sinne einer Vorher-Nachher-Messung, um eine persönliche Entwicklung messbar zu machen. Hierbei kann dann auch gezielt eruiert werden, ob die persönlichen Entwicklungsziele, abgeleitet aus den Feedback-Ergebnissen, erreicht wurden (Scherm & Kaufel 2018). Grundsätzlich sollten für diesen Einsatz die Fragebogeninhalte korrespondierend zu den Inhalten und Ansprüchen des Programms entwickelt werden, sodass Ableitungen hierzu auch passend gemacht werden können.

5.3 Baustein in einem Trainingsprogramm

Ähnlich wie der oben beschriebene Einsatz nach Start des Talentprogramms wird für ein Entwicklungsprogramm ein 360-Grad-Feedback am Anfang als persönliche Standortbestimmung angeboten. Hieraus abgeleitet werden die persönlichen Entwicklungsziele für die Journey, abgestimmt auch hier auf die angebotenen Themen. Das Feedback-Ergebnis kann dann zum Beispiel mit den Trainer*innen in einer Session, mit den anderen Teilnehmenden der Journey oder vorab mit der eigenen Führungskraft besprochen und die Ziele gesteckt werden.

5.4 Individuelles Instrument der Personalentwicklung

Unabhängig von einem Trainingsprogramm wird das 360-Grad-Feedback als individuelles Instrument in der Personalentwicklung eingesetzt. Auch hier geht es, wie eben in allen beschriebenen Einsatzmöglichkeiten, um die individuelle Entwicklung der einzelnen Person. Aus den Ergebnissen lassen sich individuelle Entwicklungsziele ableiten und es kann eben auch stärkenorientiert mit der Person weitergearbeitet werden. Dabei können die Fragen auf das Thema Führung abzielen, es ist aber genauso denkbar, ein Feedback speziell für Expert*innen oder Projektleiter*innen anzubieten. Die Befragungen sollten sich dann eben auf Bereiche fokussieren, zu denen eben diese Rollen auch ein Feedback erhalten können.

Um auf die Veränderungen in der Arbeitswelt noch stärker einzugehen, werden verstärkt auch Feedbacks für neue Rollen angeboten, zum Beispiel im agilen Kontext (z. B. für Productowner). Besonders durch passgenaue Angebote können Personalabteilungen einen echten Mehrwert für die persönliche Weiterentwicklung der einzelnen Personen schaffen.

Zusammenfassung: Anwendungsbeispiele

Überall dort, wo es um individuelle Entwicklung der einzelnen Person geht, sind 360-Grad-Feedbacks ein guter Startpunkt, um diese zielgerichtet und am Individuum ausgerichtet zu planen und zu begleiten. Hierbei hat sich die Zielgruppe erfreulicherweise deutlich erweitert und umfasst nicht mehr bloß klassische hierarchische Führungsstrukturen. Dies funktioniert umso besser, je stärker der Fragebogen auf das Ziel und die Zielgruppe abgestimmt ist.

6 Fazit

Feedback ist ein starkes Instrument in der zwischenmenschlichen Kommunikation. Unser ganzes Leben kommen wir mit Feedback auf ganz unterschiedliche Arten und Weisen in Berührung. Die Kraft des Feedbacks wird seit je her dazu genutzt, Menschen ins Nachdenken über sich und ihr Tun zu bringen und positive Veränderungen in Personen zu initiieren. Auch in Unternehmen gibt es verschiedene Instrumente, die auf Feedback aufbauen. Das 360-Grad-Feedback ist dabei wohl das Instrument, was Feedback am stärksten strukturiert und über verschiedene Perspektiven kanalisiert.

Um hierbei die größtmögliche Wirkung zu entfalten, sollten die unterstützenden Tools und der begleitende Prozess nach funktionierenden Basis-Funktionen, der Unterstützung des beabsichtigten Nutzens, der Gestaltung einer positiven Experience und der Vermittlung des Sinns des 360-Grad-Feedbacks ausgewählt werden. Greifen diese vier Faktoren gut ineinander, ergibt sich eine große Unterstützung für die verantwortlichen Personen und sie können sich auf das Wesentliche, den gut durchdachten Nachfolgeprozess zu solch einem 360-Grad-Feedback konzentrieren. Auf diese Weise kann – anders wie bei der unspezifischen Signalwirkung des Sternchens im Schulheft – das volle Potenzial von Feedback entfaltet werden.

7 Literatur

- Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. (1992): Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions?. *Personnel Psychology*, 45(1), 141
- Atwater, L. E., Brett, J. F., & Charles, A. C. (2007): Multisource feedback: Lessons learned and implications for practice. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 46(2), 285–307
- Bailey, C., & Austin, M. (2006): 360 Degree feedback and developmental outcomes: The role of feedback characteristics, self-efficacy and importance of feedback dimensions to focal managers' current role. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(1), 51–66

- Bracken, D. W. (2019): What Is „Strategic 360 Feedback“?. In: The Handbook of Strategic 360 Feedback. Edited by Allan H. Church, David W. Bracken, John W. Fleenor and Dale S. Rose, Oxford University Press
- Bracken, D. W., Timmreck, C. W., Fleenor, J. W., & Summers, L. (2001): 360 feedback from another angle. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 40(1), 3–20
- Brutus, S., & Derayeh, M. (2002): Multisource assessment programs in organizations: An insider's perspective. Human Resource Development Quarterly, 13(2), 187–202
- Carruthers, F. (2003): Noting but the Truth. Australian Financial Review, 78
- Chappelow, C. T. (2004): „360-degree feedback.“ The Center for Creative Leadership handbook of leadership development 2 58–84
- Chappelow, C. T. (2004): „360-degree feedback.“ The Center for Creative Leadership handbook of leadership development 2 58–84
- de Villiers, R. (2013): 7 Principles of highly effective managerial feedback: Theory and practice in managerial development interventions. The International Journal of Management Education, 11(2), 66–74
- Fleenor, J. W., Taylor, S., & Chappelow, C. (2020): Leveraging the impact of 360-degree feedback. Berrett-Koehler Publishers
- Goodstone, MS und Diamante, T. (1998): Organisatorischer Einsatz therapeutischer Veränderungen: Stärkung von Multi-Score-Feedback-Systemen durch interdisziplinäres Coaching. Consulting Psychology Journal: Praxis und Forschung, 50, 152–163. <http://dx.doi.org/10.1037/1061-4087.50.3.152>
- Hossiep, R., & Frieg, P. (2008): Der Einsatz von Mitarbeiterbefragungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Zeitschrift für Marktforschung und Marketing. Deutscher Fachverlag planung & analyse
- Hunter, R. E., & Nida, R. A. (2021): Compulsive shoppers flourish on amazon during Covid-19 pandemic. Journal of Medical Science And Clinical Research, 9(03), 87–93

- Kaospilot (NN.): Kaospilot Experience Design.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996): The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254–284
- Lepsinger, R., & Lucia, A. D. (2009): The art and science of 360 degree feedback. John Wiley & Sons
- London, M., & Beatty, R. W. (1993): 360-degree feedback as a competitive advantage. *Human Resource Management*, 32(2-3), 353–372
- Maurer, T. J., Mitchell, D., & Barbeite, F. G. (2002): Predictors of attitudes toward a 360 – degree feedback system and involvement in post – feedback management development activity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 87 – 107
- Maxwell, A. (2020): Feedback conversations for leader development: an exploration from multiple perspectives (Doctoral dissertation, Oxford Brookes University)
- Mccauley, C., & Hezlett, S. (2002): Individual development in the workplace. *Handbook of industrial, work and organizational psychology: Personnel psychology*. 1. 313–335. 10.4135/9781848608320.n15
- Paish, C. (2019). *Wie du eine App designst: Der ultimative Guide*. <https://99designs.de/blog/web-digitales-design/app-design-guide/>
- Scherm, M., & Kaufel, S. (2018): 360-Grad-Feedback. *Feedbackinstrumente im Unternehmen: Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte*, 125–143
- Scherm, M., & Sarges, W. (2019): 360-Grad-Feedback (Vol. 1). Hogrefe Verlag GmbH & Company KG
- Smither J., Brett, J., & Atwater, L. (2008): What Do Leaders Recall About Their Multisource Feedback?. *Journal of Leadership & Organizational Studies – J Leader Organ Stud*. 14. 202–218. 10.1177/1071791907308463

- Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003): Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56(1), 23–44
- Smither, J., London, M. & Reilly, R. R. (2005): Does Performance Improve Following Multisource Feedback? A Theoretical Model, Meta-Analysis, and Review of Empirical Findings. *Personnel Psychology*, 58, 33–66
- Stone, D. & Heen, S. (2014): Thanks for the Feedback – The Science and Art of Receiving Feedback Well. Viking
- Taylor, S., Chappelow, C., & Fleenor, J. (2008): Leveraging the impact of 360-degree feedback. Hoboken, NJ, USA: Pfeiffer
- Testa, M. R. (2002): A model for organization-based 360 degree leadership assessment. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(5), 260–268
- Walker, A. G., & Smither, J. W. (1999): A five-year study of upward feedback: What managers do with their results matters. *Personnel Psychology*, 52, 393–423
- Walker, A., Smither, J., Atwater, L., Dominick, P., & Brett, J. (2010): Personality and Multisource Feedback Improvement: A Longitudinal Investigation. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 11(2), 175–204
- Werther, S. (2015): Einführung in Feedbackinstrumente in Organisationen: vom 360-Feedback bis hin zur Mitarbeiterbefragung. Springer-Verlag
- Werther, S., & Woschée, R. (2018): Die Zukunft von Feedback in Unternehmen – zwischen mobilen Apps und Echtzeit-Dashboards?. *Feedbackinstrumente im Unternehmen: Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte*, 229–242
- Wimer, S., & Nowack, K. M. (1998): 13 common mistakes using 360-degree feedback. *Training and Development-American Society for Training and Development*, 52, 69–82