

# Analyse der Zusammenhänge zwischen Feedbackkulturen und der Bewertung des 360°- Feedbacks in deutschen Unternehmen

Sarah Berli (2020)

## Hintergrund:

Feedback ermöglicht Mitarbeiter\*innen sich ihres Verhaltens und ihrer Wirkung auf andere Menschen bewusst zu werden. Durch die Diskrepanz zwischen Selbstbild und Fremdbild wird ein Anreiz zur Veränderung gegeben, der langfristig zu einer Verbesserung der Kompetenzen und Leistungen der Mitarbeiter\*innen führt (Muck & Schuler, 2004). Aufgrund der vielen und schnellen Veränderungen in der Arbeitswelt (u.a. Digitalisierung, Globalisierung) steigt die Bedeutung von Feedbackprozessen in Unternehmen weiter an. Dabei kommt insbesondere das 360°- Feedback vermehrt zur Anwendung (3D Group, 2016).

Im Zusammenhang mit den Erfolgsfaktoren des Feedbacks wird unter anderem die Feedbackkultur genannt. In einer Organisation herrscht dann eine ausgeprägte Feedbackkultur, wenn das Unternehmen von den Mitarbeiter\*innen das Geben, Empfangen, Interpretieren und Verwenden von strukturiertem und unstrukturiertem Feedback erwartet und sie in diesen Prozessen unterstützt (London & Smither, 2002).

Aktuelle Studien bilden jedoch bisher nur selten den Zusammenhang zwischen der vorherrschenden Feedbackkultur im Unternehmen und der Bewertung des 360°- Feedbacks ab. Aufgrund dieser Forschungslücke besteht das Ziel dieser Arbeit darin, die allgemeine Feedbackkultur in deutschen Unternehmen zu untersuchen und darüber den Zusammenhang von Feedbackkultur und Bewertung des 360°- Feedbacks zu bestimmen.

## Fragestellungen:

1. Wie ausgeprägt bzw. wie stark ist die Feedbackkultur in deutschen Unternehmen?
2. Wirkt sich die allgemeine Feedbackkultur eines Unternehmens auf die Bewertung des 360°-Feedbacks (z.B. Akzeptanz und Vertrauen in den Prozess) aus und wenn ja in welcher Form?

## Methodik:

Mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens, wurden mittels Video-/Telefoninterviews HR Professionals (Personalleiter\*innen, Personalentwickler\*innen, Personalreferenten\*innen) von in Deutschland ansässigen Unternehmen bezüglich ihrer Feedbackkultur befragt. Der Fragebogen orientiert sich an der Forschung der 3D Group und beinhaltet Fragen bezüglich der Datenquelle, Merkmale der Stichprobe, Feedback allgemein, 360°-Feedback sowie dem 360°-Instrument, -Prozess, -Ergebnisse, -Bewertung und der Feedbackkultur. Die Auswertung der Daten erfolgt deskriptiv- und interferenzstatistisch mit Hilfe von SPSS.

## Ergebnisse:

Die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung zeigen, dass im Durchschnitt in deutschen Unternehmen eine relativ ausgeprägte Feedbackkultur existiert, wobei es jedoch durchaus noch Entwicklungspotential gibt. Es bestehen positive Zusammenhänge zwischen der Stärke der Feedbackkultur und der Bewertung des 360°-Feedbacks. Diese Zusammenhänge fallen jedoch eher klein bis moderat aus, was vermutlich auf das methodische Vorgehen (die Mitarbeiter\*innen wurden nicht direkt befragt) zurückzuführen ist.

## Praktische Relevanz:

Insgesamt weist das 360°-Feedback ein hohes Potential für die Personal- und Organisationsentwicklung auf. Es besteht die Möglichkeit mit dem Prozess nicht nur eine Kompetenz- und Leistungsentwicklung des Individuums zu bewirken, sondern langfristig eine positive Veränderung des gesamten Unternehmens zu unterstützen (Scherer & Kaufel, 2018).

Die Arbeit zeigt, dass es beim Thema Feedbackkultur und 360°-Feedback in deutschen Unternehmen noch Entwicklungspotential gibt. Die meisten Unternehmen haben zwar eine Reihe von fest implementierten Feedbackinstrumenten für Individuen oder Gruppen, jedoch mangelt nach wie vor an einem flächendeckenden und regelmäßigen Einsatz und geschulten Feedbackgebern.

# Analyse der Zusammenhänge zwischen Feedbackkulturen und der Bewertung des 360°- Feedbacks in deutschen Unternehmen

Sarah Berli (2020)

## Literatur:

3D Group (2016). *Current practices in 360 degree feedback* (5th ed.). Emeryville, CA: 3D.

London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81- 100.

Muck, P. M., & Schuler, H. (2004). Beurteilungsgespräche, Zielsetzung und Feedback. In H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (2. Aufl., S. 255-286). Göttingen: Hogrefe.

Scherm, M., & Kaufel, S. (2018). 360-Grad-Feedback. In I. Jöns, & W. Bungard (Hrsg.), *Feedbackinstrumente in Unternehmen: Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte* (2. Aufl., S. 126-145). Wiesbaden: Springer