

Verbreitung und Wirkung der Selbstbild-Fremdbild-Analyse im 360°- Feedback in deutschen Unternehmen

Aylin Hirsch (2020)

Hintergrund:

Bislang zeigt die Literatur widersprüchliche Befunde bezüglich der Wirksamkeit eines 360°-Feedbacks (Smither, London & Reilly, 2005). Wird es jedoch richtig eingesetzt, gilt es als eine der wirkungsvollsten Interventionen zur Förderung von Lern- und Entwicklungsprozessen.

Diese Studie fokussiert sich auf die Durchführung einer Selbstbild-Fremdbild-Analyse als Erfolgsfaktor für den 360°-Feedbackprozess. Eine in den Feedbackbericht integrierte Selbstbild-Fremdbild-Analyse zeigt dem Feedbacknehmer Diskrepanzen zwischen seiner Selbsteinschätzung und der Fremdeinschätzung der Feedbackgeber*innen auf und schafft so den Anreiz zur Veränderung.

Zwar erfassen bereits 85 Prozent der Unternehmen das Selbstbild der Fokusperson. Im Ergebnisbericht werden jedoch nur von 46 Prozent der Unternehmen Selbstbild und Fremdbild gegenübergestellt (vgl. 3D Group, 2016) und so die Diskrepanzen deutlich gemacht. Erst die Gegenüberstellung von Selbstbild und Fremdbild löst jedoch einen Anreiz und Motivation zur Veränderung aus (Atkins & Wood, 2002) und leitet einen Entwicklungs- und Veränderungsprozess ein (Scherer & Kaufel, 2018). Realisiert eine Person Abweichungen der eigenen Kompetenzwahrnehmung von der Fremdwahrnehmung, so entsteht laut der Kontrolltheorie von Carver und Schreier (1981) das Bedürfnis, diese Diskrepanzen zu reduzieren, was im Idealfall eine Verbesserung des Verhaltens zur Folge hat.

In der vorliegenden Arbeit wird untersucht, wie verbreitet die Durchführung einer Selbstbild-Fremdbild-Analyse im Rahmen eines 360°-Feedbackprozesses ist und welche Auswirkung diese auf die Mitarbeiter hat.

Fragestellung:

Welchen Einfluss hat eine Selbst-Fremdbild-Analyse im Rahmen eines 360°-Feedbacks auf die Bewertung des Prozesses durch die Mitarbeiter?

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 Befragung zeigt, dass fast alle Unternehmen das Selbstbild des Feedbacknehmers erfassen und weiterhin immerhin gut zwei Drittel der Unternehmen im Ergebnisbericht eine Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdbild anbieten.

Beim Vergleich der Unternehmen mit und ohne Selbstbild/Fremdbild-Analyse zeigen sich - anders als erwartet - keine signifikanten Unterschiede in der Bewertung: Das 360°-Feedback wird nicht besser bewertet oder als hilfreicher angesehen, die Maßnahmen nicht eher umgesetzt und das Vertrauen in den Prozess ist ebenfalls nicht höher.

Praktische Relevanz:

Eine Schwachstelle der Studie stellt die Befragung von Personalvertretern dar, welche die Qualität des 360°-Prozesses und damit die Bedeutung der Selbstbild/Fremdbild-Analyse womöglich anders einschätzen als die Feedbacknehmer selbst. Wir sind weiterhin der Meinung, dass die Selbstbild/Fremdbild-Analyse ein wichtiger Erfolgsfaktor für ein erfolgreiches 360°-Feedback darstellt. Von daher ist es überraschend, dass fast ein Drittel der Unternehmen diese Möglichkeit nicht nutzt.

Verbreitung und Wirkung der Selbstbild-Fremdbild-Analyse im 360°- Feedback in deutschen Unternehmen

Aylin Hirsch (2020)

Literatur:

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

Atkins, P. W. B. & Wood, R. E. (2002). Self- versus others' ratings as predictors of assessment center ratings: validation evidence for 360-degree feedback programs. *Personnel Psychology*, 55, 871-904.

Carver, C. S. & Scheier, M. F. (1981). *Attention and self-regulation: A control-theory approach to human behavior*. New York: Springer.

Scherm, M. & Kaufel, S. (2018). 360°-Feedback. In I. Jöns & W. Bungard (Hrsg.), *Feedbackinstrumente im Unternehmen* (S. 125-143). Wiesbaden: Springer.

Smither, J. W., 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.