

## 360°-Feedback mit und ohne Coaching: Auswirkungen auf Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft

Eine experimentelle Untersuchung

### **Einleitung und theoretischer Hintergrund**

Ob ein Unternehmen auf dem heutigen Arbeitsmarkt erfolgreich ist oder nicht, wird maßgeblich von der Qualität der Mitarbeiter und besonders der Führungskräfte bestimmt (Gunkel, 2014). Qualifizierte Führungskräfte außerhalb des Unternehmens zu finden, gestaltet sich in vielen Fällen schwer, weshalb Unternehmen nach Gunkel (2014) das Potenzial der eigenen Mitarbeiter identifizieren und weiter ausbauen wollen. Um gerade dieses Potenzial zu erkennen, kann nach Scherm und Kaufel (2018) ein multiperspektivisches 360°-Feedback verwendet werden, welches den Mitarbeitern hilft, die eigenen Stärken herauszufinden und zu fördern. Das 360°-Feedback ist ein Feedback-Prozess, bei welchem der Feedbackempfänger durch verschiedene Gruppen von Feedbackgebern Feedback empfängt (Gerpott, 2013). Betrachtet man die Ergebnisse der Studie von Smither, London und Reilly (2005), sind zwar Leistungsverbesserungen bei den Feedbackempfängern nach einem 360°-Feedback zu erkennen, diese fallen jedoch relativ gering aus. Ferguson, Wakeling und Bowie (2014) gehen davon aus, dass ein Follow-Up-Coaching nach dem 360°-Feedback dabei helfen kann, die Effektivität eines 360°-Feedbacks zu steigern. Dabei ist auch die Feedback-Akzeptanz relevant, denn nur wenn das Feedback akzeptiert wird und sich eine Veränderungsbereitschaft entwickelt, kann das Feedback zu dem erwünschten Erfolg führen (Ilgen, Fisher & Taylor, 1979). Diese beiden Faktoren, Feedback-Akzeptanz und situative Veränderungsbereitschaft, sind somit wichtige Aspekte im Feedbackprozess, welche durch ein Follow-Up-Coaching begünstigt werden können, wobei sich die Form in externen, internen und keinen Coach im Follow-Up-Coaching unterscheiden lässt (London & Smither, 2002; Goldsmith & Morgan, 2004; Finn, Mason & Bradley, 2007).

### **Fragestellung**

Welchen Einfluss hat die Form des Follow-Up-Coachings (Kein Coaching, Coaching mit internen Coach, Coaching mit externen Coach) nach einem 360°-Feedback auf die Feedback-Akzeptanz und situative Veränderungsbereitschaft des Feedbackempfängers?

### **Methodik**

Methodisch wurde in dieser Arbeit ein Szenario-Experiment durchgeführt. Dabei bestand die Stichprobe aus insgesamt 44 Teilnehmern, wobei vorausgesetzt wurde, dass diese bereits in der Vergangenheit ein arbeitsbezogenes Feedbackgespräch erhalten haben mussten. Das Szenario besteht aus einem Fließtext, in welchem ein Follow-Up-Coaching nach einem 360°-Feedback erfolgt und die Ausprägung der Form des Follow-Up-Coachings manipuliert wird. Nach dem Lesen des Szenarios füllt die Versuchsperson einen Fragebogen aus. Zusätzlich wird nach dem Experiment ein Manipulation Check durchgeführt. Zur Datenauswertung werden gruppenspezifische t-Tests für unabhängige Stichproben durchgeführt.

## **Ergebnisse**

Die Durchführung eines Follow-Up-Coachings mit einem internen oder externen Coach führt im Vergleich zu einem Follow-Up-Prozess ohne Coach zu einer erhöhten Feedback-Akzeptanz und situativer Veränderungsbereitschaft. Werden interner und externer Coach verglichen, so zeigt sich, dass ein externer Coach im Follow-Up-Coaching im Vergleich zu einem internen Coach zu einer höheren Akzeptanz des Feedbacks und einer höheren situativen Veränderungsbereitschaft führt.

## **Praktische Relevanz**

Die gefundenen empirischen Ergebnisse gehen im Wesentlichen einher mit den bisherigen Forschungen zu diesem Thema. Zusammenfassend ist ein 360°-Feedback unabhängig von der Form des Follow-Up-Coachings als Personalentwicklungsmaßnahme gut geeignet. Generell gilt die Empfehlung, nach der Durchführung eines 360°-Feedbacks die Ergebnisse in Form eines Follow-Up-Coachings aufzubereiten. Dabei ist ein externer Coach zu empfehlen. Auch das Szenario-Experiment eignet sich als gute Alternative zur realen Durchführung eines 360°-Feedbacks, um dennoch vergleichbare Ergebnisse zu erhalten.

## Literatur

- Ferguson, J., Wakeling, J., & Bowie, P. (2014). Factors influencing the effectiveness of multisource feedback in improving the professional practice of medical doctors: a systematic review. *BMC Medical Education*, S. 1-12.
- Finn, F. A., Mason, C. M., & Bradley, L. M. (2007). Doing Well with Executive Coaching: Psychological and Behavioral Impacts. In G. Solomon, *Proceedings Academy of Management 2007 Annual Meeting Proceedings: Doing Well By Doing Good* (S. 1-34). Philadelphia: Academy of Management.
- Gerpott, T. J. (2013). 360°-Feedback-Verfahren als spezielle Variante der Mitarbeiterbefragung. In M. E. Domsch, & D. Ladwig, *Handbuch Mitarbeiterbefragung* (S. 127-163). Berlin: Springer Verlag.
- Goldsmith, M., & Morgan, H. (2004). Leadership Is a Contact Sport: The "Follow-up Faktor" in Management Development. *strategy + business magazine, Issue 36*, S. 1-10.
- Gunkel, L. (2014). *Akzeptanz und Wirkung von Feedback in Potenzialanalysen: Eine Untersuchung zur Auswahl von Führungsnachwuchs*. Berlin: Springer Verlag.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology, Vol. 64, No. 4*, S. 349-371.
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review, Vol. 12*, S. 81-100.
- Scherm, M., & Kaufel, S. (2018). 360-Grad-Feedback. In I. Jöns, & W. Bungard, *Feedbackinstrumente im Unternehmen: Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte* (S. 126-145). Berlin: Springer Verlag.
- 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, Vol. 58*, S. 33-66.