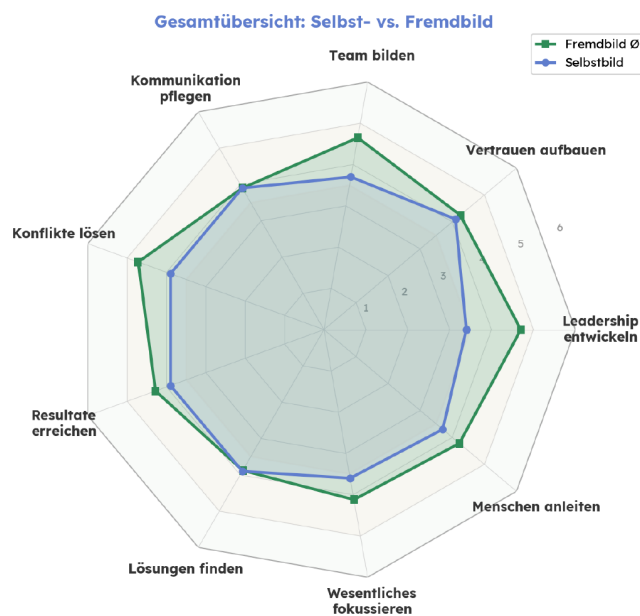


Warum 80 % der 360°-Reports liegen bleiben

— und wie Sie aus Feedback Entwicklung machen

Ein kompakter Leitfaden für HR-Teams und Geschäftsleitungen, die aus einem 360-Grad-Feedback gelebte Führungsentwicklung machen wollen.



Beispieldarstellung aus dem F360-Feedbackbericht — Selbst- vs. Fremdbild (fiktive Demo-Daten)

Die 80 % — und was wirklich belegt ist

Die 80 % sind ein zugespitzter Aufhänger. Er trifft die Erfahrung vieler HR-Verantwortlicher, ist aber keine exakte Messung. Belegt ist etwas, das in dieselbe Richtung weist und ebenso nachdenklich macht.

In ihrer Meta-Analyse von über 600 Effektgrössen fanden Kluger und DeNisi (1996), dass rund ein Drittel aller Feedback-Interventionen die Leistung sogar senkte. Und die breite Auswertung von Smither, London und Reilly (2005) zeigt: Die Verbesserung nach einem 360-Grad-Feedback fällt im Durchschnitt gering aus — und sie entsteht vor allem dort, wo die Betroffenen nach dem Feedback Ziele setzen und ins Handeln kommen.

Für die Praxis heisst das: Der Feedbackbericht allein bewegt wenig. Entscheidend ist, was nach der Befragung geschieht. Dieser Leitfaden zeigt die typischen Gründe, warum Berichte liegen bleiben — und ein Vorgehen, das sie in Entwicklung übersetzt.

Fünf Gründe, warum Feedbackberichte liegen bleiben

1. Das Ziel blieb offen

Entwicklung oder Beurteilung? Solange das unklar bleibt, antworten Beteiligte strategisch, und die Daten verlieren an Wert. Ein Feedback zur Entwicklung braucht die klare Zusage, dass die Resultate der Person gehören.

2. Der Bericht war der Schlusspunkt

Wo das PDF als Ziel gilt, endet der Prozess mit seiner Erstellung. Wirkung entsteht im Gespräch über die Resultate, über das Dokument hinaus.

3. Die Daten erschlugen den Fokus

Neun Dimensionen, viele Einzelfragen, Selbst- und Fremdbild: Ohne Priorisierung geht die eine Stelle unter, an der sich Bewegung lohnt.

4. Es fehlte der zweite Termin

Eine einzelne Befragung ist eine Momentaufnahme. Ohne Folgerunde bleibt offen, ob sich etwas verändert hat — und die Ernsthaftigkeit des ersten Feedbacks sinkt.

5. Das Vertrauen war dünn

Wo Anonymität sichtbar gesichert ist, entsteht Offenheit. Klare Mindestgrössen pro Feedback-Gruppe schaffen den Rahmen, aus dem brauchbares Feedback kommt.

Die drei Transferanker

Aus der Lehrgangs- und Beratungspraxis haben sich drei Bedingungen herausgeschält, unter denen der Transfer vom Bericht in den Alltag gelingt.

Anker 1: Das Auswertungsgespräch gehört fest zum Paket

Planen Sie das Auswertungsgespräch (den Debrief), bevor die erste Einladung verschickt ist. Steht der Termin, bevor der Bericht existiert, hat das Gespräch seinen Platz — und der Bericht einen Adressaten.

Anker 2: Der Entwicklungsplan entsteht im Gespräch

Aus den zwei, drei wichtigsten Beobachtungen werden im Gespräch konkrete Vorhaben mit Datum. So verlässt die Führungskraft den Termin mit nächsten Schritten in der Hand.

Anker 3: Eine Folgerunde nach neun bis zwölf Monaten

Die Wiederholung macht sichtbar, ob sich etwas bewegt hat. Sie verwandelt die Momentaufnahme in eine Entwicklungslinie — und gibt dem ersten Feedback sein Gewicht.

Checkliste: vom Feedback zur Entwicklung

Vor der Befragung

- Ziel festlegen: Entwicklung, mit klarer Zusage der Vertraulichkeit.
- Feedback-Gruppen wählen, die ein aussagekräftiges Bild geben.
- Fragebogen knapp halten und organisationsweit denselben Kern einsetzen.
- Anonymität über Mindestgrössen pro Gruppe technisch sichern.
- Das Auswertungsgespräch terminieren, bevor die Einladung rausgeht.

Nach der Befragung

- Den Bericht gemeinsam lesen und beim Selbst-Fremd-Vergleich beginnen.
- Zwei, drei Schwerpunkte wählen statt alles gleichzeitig anzugehen.
- Den Entwicklungsplan mit Terminen im Gespräch festhalten.
- Die Folgerunde nach neun bis zwölf Monaten einplanen.

Die Selbst-Fremd-Lücke ist der Hebel

Der wertvollste Teil eines Feedbackberichts ist die Stelle, an der Selbstbild und Fremdbild auseinandergehen. Drei Lesarten helfen, sie zu nutzen:

Der blinde Fleck

Die Selbsteinschätzung liegt höher als das Fremdbild — Absicht und Wirkung laufen auseinander. Das ist eine Einladung zum Nachfragen: In welchen Situationen erleben andere das?

Die versteckte Stärke

Das Umfeld sieht mehr, als die Person sich selbst zuschreibt. Eine bestätigte Fähigkeit, die auf bewussten Einsatz wartet — der günstige Entwicklungshebel.

Das gespaltene Fremdbild

Verschiedene Gruppen bewerten dieselbe Dimension unterschiedlich. Diese Streuung ist eine Landkarte der Arbeitsbeziehungen und zeigt, wo Entwicklung ansetzen kann.

Wie F360 diese Schritte trägt

F360 ist auf dieses Vorgehen ausgelegt. Selbstbild und Fremdbild stehen nebeneinander, blinde Flecken und versteckte Stärken in einer eigenen Sektion. Die Mindestgrössen pro Gruppe sind im System hinterlegt und sichern die Anonymität, unabhängig von der Disziplin der Beteiligten. Der digitale Coach fasst die anonymisierten offenen Antworten zusammen und bereitet das Auswertungsgespräch vor. Folgerunden werden im Bericht direkt verglichen. Gehostet in der Schweiz.

Aus Feedback Entwicklung machen

In 30 Minuten zeigen wir Ihnen die Plattform an einem echten Beispiel und rechnen Ihre Runde durch. Direkter Kontakt: Mario Müller-Rottmann · Percoms AG, St. Gallen · mario.mueller@percoms.ch · www.percoms.ch/f360

Quellen

Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance. *Psychological Bulletin*, 119, 254–284.

Smither, J. W., London, M., & Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? *Personnel Psychology*, 58, 33–66.

Luft, J., & Ingham, H. (1955). Das Johari-Fenster (Modell zu Selbst- und Fremdwahrnehmung).