

Weitere Feedbackmöglichkeiten

Klassischerweise findet Feedback nur zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitenden statt. Es gibt aber auch die Möglichkeit, noch mehr Perspektiven einzubeziehen. Am einfachsten ist es, wenn zusätzlich noch die Perspektive der Mitarbeitenden einbezogen wird, indem diese sich selbst beurteilen können. Darüber hinaus können jedoch auch unmittelbare Kollegen, Teammitglieder und externe Personen wie Kunden oder Patienten einbezogen werden. Die folgende Abbildung soll dies noch einmal verdeutlichen:

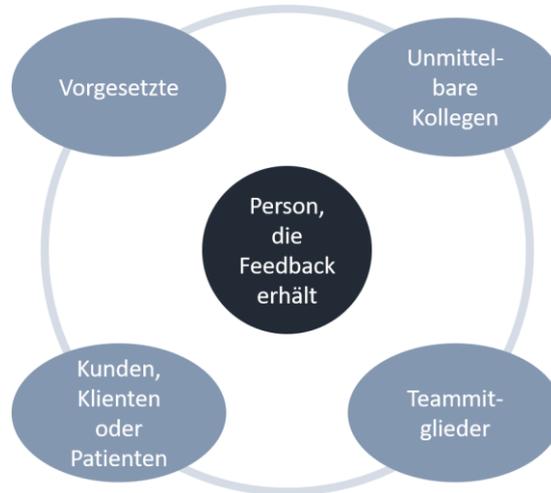


Abbildung in Anlehnung an [1]

Hierzu werden verschiedene Formen unterschieden: 90°-, 180°-, 270°- und 360°-Feedback. Diese Formen bieten den Vorteil, dass das Feedback nicht nur aus einer Quelle kommt – der des Vorgesetzten. Auch hier findet jeweils ein Gespräch zur Besprechung des Feedbacks statt. Dieses wird häufig anhand eines vorher festgelegten Feedbackbogens, den die jeweiligen Personen ausfüllen, gegeben.

Das **90°-Feedback** findet nur zwischen Vorgesetztem und der Person statt, die das Feedback erhält. Hier geht es darum, Selbst- und Fremdbild abzugleichen sowie daraus sinnvolle Verhaltensänderungen abzuleiten.

Im Gegensatz zum 90°-Feedback bezieht das **180°-Feedback** zusätzlich zur Perspektive des direkten Vorgesetzten auch die von Mitarbeitenden (auf derselben Hierarchiestufe oder einer tieferen) als Fremdeinschätzung ein. Zusätzlich bewertet die feedbacknehmende Person wieder ihr eigenes Verhalten.

Das **270°-Feedback** bezieht alle internen Perspektiven. Das bedeutet, es beurteilen Vorgesetzte, unmittelbare Kollegen und Teammitglieder die jeweilige Person. Diese Fremdwahrnehmung wird ebenfalls mit der Selbstwahrnehmung der Person abgeglichen, die das Feedback erhält.

Das **360°-Feedback** dient ebenfalls der systemischen Feedbackgabe. Dabei erhalten Mitarbeitende zusätzlich zu den Perspektiven von Vorgesetzten, Kollegen und Teammitgliedern auch von externen Personen Feedback. Das können Kunden, Klienten oder auch Patienten sein. Die Fremdwahrnehmung kann daraufhin mit der Selbstwahrnehmung



Präventa

abgeglichen werden. Da die Möglichkeit, einzeln auf das Feedback zu reagieren, bei so vielen Beteiligten kompliziert ist, empfiehlt es sich, die Rückmeldungen mit einem neutralen Dritten durchzugehen. Dabei kann auch herausgearbeitet werden, was von dem Feedback als sinnvoll angesehen wird und in Zukunft umgesetzt werden soll. Darüber hinaus sind Gespräche oder spezielle Workshops mit relevanten Feedbackgebern möglich, welche jedoch mit mehr Aufwand verbunden sind. Ein Beispiel für eine Führungskraft-Beurteilung durch Mitarbeitende im Workshop ist das Aufwärts-Feedback.

Aufwärts-Feedback

Wie bereits im 360°-Feedback angesprochen, kann eine Vorgesetzten-Beurteilung erfolgen – das sogenannte Aufwärts-Feedback. Hierbei geben Mitarbeitende ihrer Führungskraft Feedback zu Verhalten und Leistung. Dies soll ermöglichen, dass die Führungskraft an sich selbst arbeiten kann, ihre eigene Leistung verbessert und damit auch die des Teams. Daher sollte sich das Feedback ausschließlich auf veränderbare Verhaltensweisen beziehen und nicht auf die Person an sich. Eine Möglichkeit der Durchführung als Workshop gestaltet sich wie folgt:

1. Die Teammitglieder füllen einen anonymen Fragebogen zur Beurteilung der Führungskraft aus
2. Dieser wird ausgewertet und die Führungskraft bespricht dies mit einer neutralen dritten Person. Ggf. schätzt die Führungskraft sich auch selbst ein
3. Die Ergebnisse aus diesem Gespräch werden dem Team durch die dritte Person (Moderator) vorgestellt und sie haben die Möglichkeit, sich zu Anmerkungen zu äußern. Wichtig ist dabei, dass auch die Führungskraft sich äußern darf, um Entscheidungen und Handlungen transparent und erklärbar zu machen.
4. Im Idealfall findet so ein Austausch statt, in welchem die Mitarbeitenden nachvollziehen können, warum die Führungskraft so handelt oder auch handeln muss. Das Team kann darauf als Gruppenarbeit Lösungsvorschläge entwickeln und diese im Anschluss der Führungskraft präsentieren



Tipps: Wie ziehen Ihre Mitarbeitenden besonders viel aus dem Feedback?

- Legen Sie mit Ihrem/Ihrer Mitarbeitenden gemeinsam fest, zu welchen Kriterien Feedback gegeben werden soll
- Besprechen Sie zusammen mit Ihrem/Ihrer Mitarbeitenden, von wem das Feedback kommen soll
- Geben Sie der Person den Raum, Stellung zu dem Feedback zu nehmen und wertschätzen Sie auch die Selbsteinschätzung
- Machen Sie deutlich, dass es nicht um Bestrafung vergangenen Verhaltens geht, sondern um Verbesserung und Veränderung zukünftigen Verhaltens
- Schaffen Sie eine vertrauensvolle Atmosphäre für die Besprechung des Feedbacks, auch indem sich der/die Mitarbeitende auf den Termin vorbereiten kann

Quelle: [1] Landes, M. & Laufer, K. (2013) Feedbackprozesse – Psychologische Aspekte und effektive Gestaltung. In: Landes, M., Steiner, E. (Hrsg.) Psychologie der Wirtschaft. Psychologie für die berufliche Praxis. Wiesbaden: Springer.