

Mehrwert, Anwendung und wissenschaftlicher Hintergrund von 360° Feedback



Ein Artikel von



Zoé Dolder, Ehem. Consultant papilio ag



Claudia Vinsent, Senior International Consultant

Abstract

Feedback im beruflichen Kontext bietet viele Vorteile – es steigert nicht nur die individuelle Leistung durch die Einleitung von Entwicklungsmaßnahmen, sondern fördert auch eine Kultur der Transparenz und des Feedbacks in einer Organisation. Die Berücksichtigung von Feedback aus verschiedenen Perspektiven, bekannt als 360° Feedback, kann die positiven Eigenschaften von Feedback vervielfachen, insbesondere, wenn die Ergebnisse von einem professionellen Feedback-Coach begleitet werden. Die 360° Feedback-Lösung von papilio bietet einen umfassenden Service zur Bewertung, Analyse und Entwicklung relevanter Kompetenzen für Einzelpersonen und für Unternehmen, die ihre Talententwicklung fördern wollen.

Wissenschaftlicher Hintergrund des Feedbacks

Was ist Feedback?

Feedback ist definiert als Input, welcher sich an eine Person einer bestimmten Position auf eine rücksichtsvolle und konstruktive Weise richtet (West & Markiewicz, 2004). Sie bezieht sich auf ihre Leistungsergebnisse, Verhaltenstendenzen, Kompetenzen, Gedanken und Handlungen (Vohra & Singh, 2005). Eines der Hauptziele des Feedbacks besteht darin, das berufliche Wachstum zu fördern, indem die Stärken und die Entwicklungsbereiche einer Person ermittelt werden. In diesem Sinne wird das Feedback auch genutzt, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden die Erwartungen am Arbeitsplatz kennen und erfüllen können.

Warum ist Feedback wichtig?

Feedback fungiert als Richtwert, Motivator und Verstärker für produktives Verhalten und wirkt gleichzeitig unproduktivem Verhalten entgegen. Jahrzehntelange Literatur zum Thema Feedback weist auf seinen Mehrwert hin (Bailey & Fletcher, 2002; Burke, 1999; Drouvelis & Paiardini, Feedback quality and performance in organisations, 2021; Hollenbeck, Ilgen, Lepine, Colquitt, & Hedlund, 1998; Jabri, 2004; Passos & Caetano, 2005).



Höhere Leistung und Produktivität



Bewusstsein für das von der Organisation erwartete und belohnte Verhalten



Verstärkt Lernen durch seinen informativen Mehrwert



Verbessert die Motivation, indem Mitarbeitenden ihre Stärken aufgezeigt werden



Fördert die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern und vereinfacht es, divergente Meinungen offen zu diskutieren

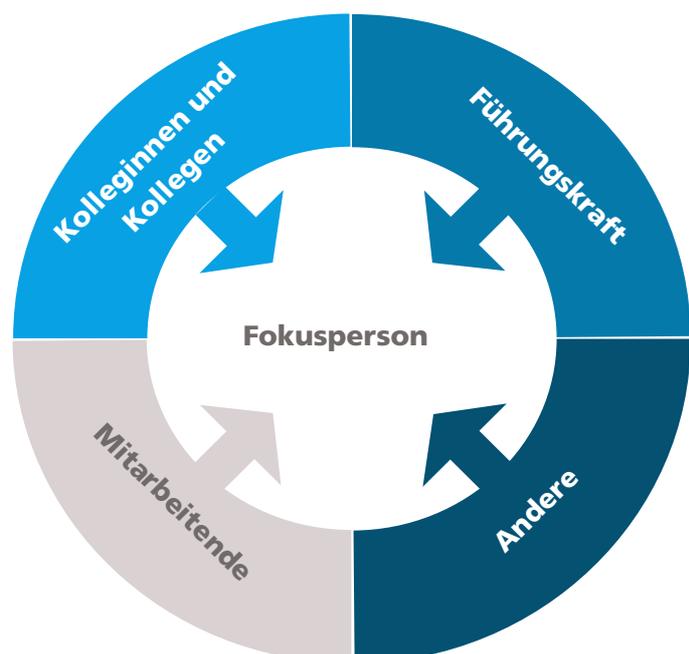
Schlüsselemente des Feedbacks

Feedbackprozesse können heikel sein und variieren daher stark in ihrer Qualität. Um die oben erwähnten Vorteile zu erreichen, müssen optimale Feedbackprozesse mehrere Elemente erfüllen:

- Zeichnet ein ganzheitliches Bild von der Leistung einer Person (Stärken und Entwicklungsbe-
reiche)
- Ausgewogenheit – Feedback sollte sowohl positive als auch negative Aspekte aufweisen,
um die Akzeptanz bei den Betroffenen zu erhöhen
- Bewertet spezifische Verhaltensweisen, die beobachtbar sind, und ermöglicht es den Teil-
nehmenden, diese Verhaltensweisen mit ihrer Effektivität bei der Arbeit zu verbinden
- Ist strukturiert, um den Individuen ein klares Verständnis ihrer Stärken und Entwicklungsbe-
reiche auf der Grundlage von Schlüsselkompetenzen/-themen zu ermöglichen
- Ist gründlich und umfassend
- Berücksichtigt Feedbacks verschiedener Personen oder Stakeholdern, mit denen die Person
arbeitet
- Wahrt die Anonymität der Feedbackgebenden; Teilnehmende und Feedbackgebende geben
eher ehrliche Bewertungen ab, wenn ihnen Vertraulichkeit zugesichert wird (Brutus &
Derayeh, 2002)
- Sollte direkt mit einer Entwicklungsplanung verknüpft werden, um das Engagement der
Teilnehmenden für Veränderung sicherzustellen
- Priorisiert wichtige Entwicklungsziele vor irrelevanten Veränderungen

Was ist ein 360° Feedback?

Im Rahmen des 360° Feedback Ansatzes wird nicht nur die Führungskraft einer Person be-
fragt, sondern auch die Person selbst, ihre Mit-
arbeitenden, Kolleginnen und Kollegen und
zusätzliche, möglicherweise externe Parteien,
einschliesslich Kundinnen und Kunden (Testa,
2002).



Warum ist 360° nützlich?

Die Forschung zeigt, dass der Einsatz von 360° Feedback das Potenzial hat, die Leistung zu verbessern und Verhaltensänderungen über einen bestimmten Zeitraum zu bewirken (Atwater, Waldman, Atwater, & Cartier, 2000; Dean, Myles, Tichelle, Parris, & Spears-Jones, 2021; Smither, London, & Reilly, 2005; Walker & Smither, 1999). Das Sammeln von Feedback aus einer Vielzahl von Perspektiven bietet Individuen einen umfassenden Überblick darüber, wie sie aus verschiedenen Blickwinkeln wahrgenommen werden – so entsteht eine Feedbackschleife. Mit diesem Bewusstsein können sie ihre Fähigkeit in Bezug auf relevante, für den Unternehmenserfolg wichtige Kompetenzen einschätzen.

In der heutigen digital vernetzten Arbeitswelt, in der sich die Kolleginnen und Kollegen in einem benachbarten Gebäude oder sogar auf einem anderen Kontinent befinden können, kann der virtuelle Charakter des 360° Feedbacks ein nützliches Instrument zur Leistungssteigerung sein.

Um die Schlüsselemente des Feedbacks zu gewährleisten, bieten innovative Instrumente wie ein 360° Feedback-Tool die optimale Möglichkeit, dies zu erreichen.

- Teilnehmende können Einblicke in ihre Stärken und Entwicklungsbereiche gewinnen und diese Einsicht nutzen, um ihre persönliche und berufliche Entwicklung anzustossen.
- Die Auswirkungen subjektiver Verzerrungen werden auf ein Minimum reduziert, da mehrere Personen Feedback zu einer Person geben und somit die Reliabilität bezüglich der Identifikation der Stärken und Entwicklungsbereiche einer Person erhöht wird. Wenn eine bestimmte Kompetenz von mehreren Beurteilenden konstant als relevante Stärke beschrieben wird, ist es wahrscheinlicher, dass es sich um eine solche handelt.
- Aufgrund der strukturierten Methode der Datenerhebung und -analyse können wertvolle Erkenntnisse über die Effektivität der Arbeitsleistung gewonnen werden.
- Das strukturierte Format und der unvoreingenommene Charakter des Tools erhöhen die Objektivität und verringern gleichzeitig die zwischenmenschlichen Risiken, welche persönliches Feedback mit sich bringt.
- Der formelle Feedbackprozess konzentriert sich auf die valide Bewertung von Verhaltensweisen, die für die Organisation von Bedeutung sind.
- Eine sichere Feedbackkultur wird gefördert – während in verschiedenen Organisationen ehrliches Feedbackgeben Konsequenzen haben kann, mindert ein 360° Feedbackprozess, bei dem die Anonymität der Feedbackgebenden im Vordergrund steht, dieses Risiko und ermutigt die Mitarbeitenden, in einem psychologisch sicheren Umfeld Input zu geben.
- Offene Kommunikation, Wertschätzung von Beiträgen der Mitarbeitenden und die Überzeugung, dass jede Person ihre berufliche Laufbahn selbst in die Hand nehmen soll, werden gefördert.

Warum ist eine 360° Feedback Facilitation von Vorteil?

Der Nutzen von Feedback hängt in hohem Masse von der Qualität des Feedbacks ab. Drouvelis & Paiardini (2022) zeigen, dass sich die Leistung von Mitarbeitenden, die ein qualitativ schlechtes Feedback erhalten, wesentlich weniger verbessert als diejenige von Mitarbeitenden, die ein qualitativ hochwertiges Feedback erhalten.

Mit Hilfe eines professionellen Feedback-Coaches analysieren die Teilnehmenden sowohl die hohen Werte (Stärken) als auch die niedrigen Werte (Entwicklungsbereiche) sowie die Diskrepanzen zwischen der Selbsteinschätzung und der Fremdeinschätzung ihrer Leistung. Atwater, Brett, und Charles (2007) raten auch davon ab, den Teilnehmenden Feedbackberichte zu geben, ohne einen Coach hinzuzuziehen, der die Interpretation des Feedbacks unterstützend anleitet.

Darüber hinaus ist es nicht ungewöhnlich, dass in einem Feedbackprozess widersprüchliche Resultate auftauchen. Schliesslich sind bei einem reichhaltigen und umfassenden Feedbackinstrument auch reichhaltige und diverse Ergebnisse zu erwarten. Da es bei einem 360° Feedback um Wahrnehmungen geht, muss man beachten, dass nicht alle, die mit einer Person zusammenarbeiten, diese Person auf dieselbe Weise wahrnehmen. Ein kompetenter Feedback-Coach spielt eine zentrale Rolle, um die Resultate zu diskutieren und die vielfältigen Erklärungsansätze für die komplexen Informationen zu analysieren. Feedback-Coaches unterstützen auch bei der Interpretation der Ergebnisse und etwaiger Bewertungsunterschiede, zum Beispiel aufgrund unterschiedlicher Erwartungen der verschiedenen Bewertungsgruppen und deren unterschiedlicher Interpretation eines bestimmten Verhaltens.

Feedback-Coaches erarbeiten gemeinsam mit den Teilnehmenden Strategien, mit denen diese ihr Verhalten ändern und ihre Leistung effektiver gestalten können.

Mehrere Studien deuten darauf hin, dass der Einsatz von Feedback-Coaches zur Unterstützung des Feedbackprozesses sowohl für die Führungskraft als auch für die Organisation eine positivere Wirkung hat (Luthans & Peterson, 2003; Smither, London, Flautt, Vargas, & Kucine, 2003).



Teilnehmende, die mit einem Coach zusammenarbeiten, legen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit Ziele fest, besprechen das Feedback mit ihren Vorgesetzten und erzielen eine höhere Bewertung in einem späteren 360° Feedback (Smither, London, Flautt, Vargas, & Kucine, 2003).



Feedback Facilitations sind von entscheidender Bedeutung, wenn es darum geht, den Teilnehmenden zu helfen, Ziele für erwünschte Verhaltensänderungen festzulegen. Das Fehlen einer solchen Unterstützung wurde auch in der Forschung beobachtet. Eine Studie von Brutus und Derayeh (2002) stellte fest, dass die Unternehmen, die die Ziele ihres 360° Feedbacks nicht erreichten, keine Feedback Facilitations durchgeführt hatten.

Ein kompetenter Feedback-Coach spielt eine zentrale Rolle, um die Resultate zu diskutieren.

Vorteile der papilio 360° Feedback-Lösung

papilio bietet eine 360° Feedback-Lösung, die alle Elemente des Feedbacks erfüllt sowie das Konzept des 360° Feedbacks miteinbezieht. papilio versucht, relevante wissenschaftliche Erkenntnisse, moderne technologische Instrumente und maximale Flexibilität zu kombinieren, um Kundinnen und Kunden zu beraten und mit der 360° Feedback-Lösung ein wertvolles Ergebnis zu liefern.



Völlig digitaler Prozess für alle Beteiligten



Full-Service-Modell von papilio – minimaler Administrationsaufwand auf Seiten der Kundinnen und Kunden



Enge Zusammenarbeit vor und nach dem 360° Feedbackprozess sowie auch währenddessen, um sicherzustellen, dass die gewünschten Ergebnisse erzielt werden – einschliesslich Auftragsklärung, Testing, Updates zum Prozessstatus, Koordination der Feedback Facilitations und Nachbesprechung der Erfahrungen



Feedback Facilitations für die Teilnehmenden nach dem Feedbackprozess

Eigenschaften

papilio hat ein 360° Feedback entwickelt, das den Teilnehmenden und dem Unternehmen ein umfassendes und wissenschaftlich fundiertes Instrument bietet. Der 360° Feedback-Fragebogen enthält die folgenden Elemente:

- Bewertung ausgewählter Kompetenzen, d.h. es wird Feedback zum konkreten Verhalten der Teilnehmenden gegeben
- Bewertung der Relevanz der ausgewählten Kompetenzen
- Offene Fragen für die Feedbackgebenden, um den Teilnehmenden zusätzliches Feedback zu geben

Professionelle Unterstützung des 360° Feedbacks

Darüber hinaus unterstützt papilio die Kundinnen und Kunden dabei, einen psychologisch sicheren und offenen Kontext für den 360° Feedbackprozess zu schaffen. Dadurch wird den Teilnehmenden und Feedbackgebenden die Angst vor negativen Konsequenzen genommen, wenn sie ehrliches Feedback geben oder erhalten. Einige dieser Massnahmen sind:

- Interne Kommunikation an die Teilnehmenden, welche den Entwicklungsschwerpunkt des 360° Feedbacks verdeutlicht und darauf hinweist, dass keine negativen Konsequenzen entstehen
- Umfassende Information über den Ablauf des 360° Feedbacks, damit diese Informationen an alle Teilnehmenden gelangen
- Versand einer informativen E-Mail, in welcher der Prozess und der Zweck des 360° Feedbacks erläutert werden, sodass die Teilnehmenden diese Informationen zusätzlich von einer unabhängigen Partei erhalten
- Anonymisierung der Bewertungen der Feedbackgebenden (d.h. die Feedbackgebenden, deren Bewertung im Bericht angezeigt wird, sind den Teilnehmenden nicht bekannt) und eine Mindestanzahl von Bewertungen, die vorliegen müssen, damit diese im Bericht erscheinen

Individualisierbare Lösung

Feedback muss für die Person, die es erhält, relevant sein – daher bietet das 360° Feedback von papilio viele Optionen, um es an die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden sowie deren Teilnehmende anzupassen. Ein wesentliches Element der Lösung sind die Kompetenzen, die bewertet werden. papilio bietet Kundinnen und Kunden die Flexibilität, ihr eigenes Kompetenzmodell zu implementieren, das bewertet werden soll, oder unterstützt bei der Entwicklung relevanter Kompetenzen für die Implementierung. Darüber hinaus verfügt papilio über ein eigenes fundiertes Kompetenzmodell mit fünfzehn verschiedenen Kompetenzen, aus denen ausgewählt werden kann.



Feedback zu erhalten ist für alle Personen wichtig, egal in welchem Beruf und auf welcher Hierarchieebene. Eine klare Vorstellung davon zu haben, was von einem erwartet wird und wo die eigenen Stärken und Entwicklungsbereiche liegen, kann wesentliche Entwicklungsschritte für die eigene Karriere einleiten. Die 360° Feedback-Lösung von papilio kann bei jeder Zielgruppe eingesetzt werden – von der Managementebene über First-Time-Leaders bis hin zu Spezialistinnen und Spezialisten. Um jede dieser Zielgruppen optimal anzusprechen, können die Gruppen der Feedbackgebenden angepasst (z.B. können bei Teilnehmenden ohne Führungsrolle die Mitarbeitenden ausgeklammert werden) und die Anzahl der benötigten Feedbackgebenden pro Gruppe festlegen werden (z.B. ist eine Mindestanzahl von drei Feedbackgebenden empfohlen, um die Anonymität zu gewährleisten).

360° Feedbackbericht und Feedback Facilitation



Am Ende des Feedbackprozesses werden die automatisch aggregierten Feedbacks in einem PDF-Bericht dargestellt und den Teilnehmenden freigegeben. Der Bericht enthält die folgenden Analysen:

- Gesamtbewertung der Kompetenzen
- Höchste und niedrigste Bewertungen
- Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung
- Bewertung der einzelnen Items
- Bewertung der Relevanz
- Offenes Feedback
- Vorlage für konkrete Entwicklungsplanung

Die Ergebnisse des 360° Feedbacks geben die individuellen Wahrnehmungen der Feedbackgebenden über die Teilnehmenden wieder – diese können gegensätzlich sein oder sich sogar widersprechen. Um einen optimalen Nutzen aus dem 360° Feedback zu erzielen, bietet papilio Feedback Facilitations mit geschulten Coaches an. Während des Feedbackgesprächs verfolgen die Feedback-Coaches einen klaren Entwicklungsfokus und sprechen die Themen, die für die Teilnehmenden relevant sind, auf herausfordernde, aber wertschätzende Weise an. Darüber hinaus können die Feedback-Coaches, insbesondere da sie nicht zum gleichen Unternehmen wie die Teilnehmenden gehören, die verschiedenen Emotionen, die in einer Feedbacksitzung aufkommen, einschliesslich Widerstand, effektiv handhaben.

Den Forschungserkenntnissen entsprechend unterstützen die Feedback-Coaches von papilio die Interpretation der Ergebnisse in Bezug auf verschiedene Themen während des Gesprächs, wie z. B.:

- Aspekte, mit denen die Teilnehmenden nicht zufrieden sind und die sie im nächsten Jahr ändern möchten
- Muster, die in den Ergebnissen sichtbar sind
- Grosse Unterschiede in den Bewertungen zwischen den verschiedenen Perspektiven der Feedbackgebenden (einschliesslich Selbsteinschätzungen)
- Gründe für auffällige Unterschiede
- Übertragen des Feedbacks in Entwicklungsziele und -massnahmen

Damit die Kundinnen und Kunden die Wirkung des 360° Feedbackprozesses weitertragen können, bietet papilio zusätzlich Schulungen für das HR und/oder Vorgesetzte an. Diese Schulungen zielen auf ein besseres Verständnis des 360° Feedbackprozesses, des Berichts und des optimalen Umgangs mit dem Feedback innerhalb des Unternehmens ab. Ziel des Trainings ist es, die Kundinnen und Kunden zu befähigen, die Teilnehmenden nach Abschluss des 360° Feedbackprozesses weiter zu betreuen und einen effektiven und langfristigen Entwicklungsweg zu initiieren.

Case Study – 360° Feedback für ein Unternehmen im Automobilssektor

Der Rahmen

Im Rahmen eines internen Kurses zur Entwicklung von First-Time-Leaders führt die Organisation regelmässig ein 360° Feedback durch.



Problem

- Wie kann der Administrationsaufwand für das HR minimiert werden, während sie dennoch auf dem Laufenden gehalten werden?
- Welche Aspekte der Teilnehmenden sollten bewertet werden, um einen Mehrwert zu erzielen?
- Wie lassen sich die erhaltenen Ergebnisse optimal in den Leadership-Kurs integrieren?
- Wie können auch andere Personen aus der Organisation vom Talent Development profitieren?

Die Lösung



Der papilio Service

- Full-Service-Lösung mit Administration von A bis Z bei minimalem Aufwand für das HR
- Kontinuierliche Updates zum Status des Prozesses
- Auswahl spezifischer, auf Leadership-Fähigkeiten ausgerichteter Kompetenzen, die im 360° Feedback bewertet werden sollen
- Kombination mit dem Persönlichkeitsfragebogen ADEPT-15, damit die Teilnehmenden über Persönlichkeitsaspekte im Führungskontext reflektieren
- Setup nach vordefinierten Angaben für eine kurzfristige Umsetzung
- Schulung des HR zum optimalen Einbinden der Ergebnisse während des Führungskurses
- Ausweitung der Anwendung innerhalb des Unternehmens, um auch die individuelle Entwicklung einzelner Mitarbeitender zu ermöglichen

Das Ergebnis



Durchführung seit
2021



170
Teilnehmende



Erfüllung der Anforderungen

- Geringerer Administrationsaufwand für das HR
- Vielseitige Anwendung in Bezug auf Sprache, Definition von Feedbackgebendengruppen, Timeline
- Instrument zur Analyse ungenutzter Potenziale, Entwicklungsbereiche und Entwicklungsmassnahmen
- Befähigung des HR, die Ergebnisse mit den Teilnehmenden selbständig zu moderieren und zu reflektieren



Case eines Teilnehmenden

Der Teilnehmende erhielt ein 360° Feedback im Rahmen des Leadership Kurses und später erneut in seiner neuen Führungsrolle im Zusammenhang mit seiner individuellen Entwicklung. Es waren Verbesserungen in einigen Schlüsselkompetenzen beobachtbar.

" Wir schätzen den persönlichen, unkomplizierten Austausch mit dem papilio-Team und dass wir das 360° Feedback massgeschneidert sowohl für unser Leadership Programm als auch für individuelle Entwicklungsmassnahmen flexibel einsetzen können. "

- Kundin

Über die Autorinnen



Zoé Dolder war als Consultant für Digital Solutions bei papilio tätig. Sie war verantwortlich für die 360° Feedback-Lösung und hat diese bei vielen Kundinnen und Kunden implementiert. Ihr Hintergrund in Arbeits- und Organisationspsychologie ermöglichte es ihr darüber hinaus, wissenschaftliche Kenntnisse zur Verbesserung der 360° Feedback-Lösung sowie für die Projekte einzusetzen.



Claudia Vinsent ist Senior International Consultant bei papilio und ihre derzeitige Rolle umfasst die Leitung, Planung und Umsetzung von internationalen Rekrutierungs- und Talentmanagementinitiativen. Sie unterstützt Human Ressource Abteilungen in wichtigen Bereichen, indem sie internationale Beurteilungs- und Entwicklungsprojekte, einschliesslich 360° Feedback, leitet und durchführt, wobei der Schwerpunkt auf Beurteilungen von Führungskräften und leitenden Angestellten liegt. Sie ist ausgebildete Managementpsychologin und motiviert, ihre Kundinnen und Kunden sowie die Teilnehmenden mit einem evidenzbasierten Ansatz zu unterstützen, da sie sowohl wissenschaftlich als auch methodisch gründlich geschult und ausgebildet wurde.

Ihr Kontakt



Michaela Ludin



Head Digital Solutions | MScBA & Exec. MBA



michaela.ludin@papilio.ch



044 442 22 88

Referenzen

- Drouvelis, M., & Paiardini, P. (2021). Feedback quality and performance in organisations. *The Leadership Quarterly*, 33(6).
- Vohra, N., & Singh, M. (2005). Mental traps to avoid while interpreting feedback: Insights from administering feedback to school principals. *Human Resource Development Quarterly*, 16(1), 139-147.
- West, M. A., & Markiewicz, L. (2004). *Building team-based working: A practical guide to organizational transformation* (2nd Edition ed.). Malden, MA, USA: BPS Blackwell.
- Bailey, C., & Fletcher, C. (2002). The impact of multiple source feedback on management development: findings from a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 23(7), 853-867.
- Burke, R. J. (1999). Managerial feedback, organizational values and service quality. *Managing Service Quality: An International Journal*, 9(1), 53-57.
- Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Lepine, J. A., Colquitt, J. A., & Hedlund, J. (1998). Extending the multilevel theory of team decision making: Effects of feedback and experience in hierarchical teams. *Academy of Management Journal*, 41(3).
- Jabri, M. (2004). Team feedback based on dialogue: Implications for change management. *Journal of Management Development*, 23(2), 141-151.
- Passos, A. M., & Caetano, A. (2005). Exploring the effects of intragroup conflict and past performance feedback on team effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 231-244.
- Brutus, S., & Derayeh, M. (2002). Multisource assessment programs in organizations: An insider's perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 13(2), 187-202.
- Testa, M. R. (2002). A model for organization-based 360 degree leadership assessment. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(5), 260-268.
- Atwater, L. E., Waldman, D. A., Atwater, D., & Cartier, P. (2000). An upward feedback field experiment. Supervisors' cynicism, follow-up, and commitment to subordinates. *Personnel Psychology*, 53(2), 275-297.
- 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(1), 33-66.
- Walker, A. G., & Smither, J. W. (1999). A five-year study of upward feedback: What managers do with their results matters. *Personnel psychology*, 52(2), 393-423.
- Drouvelis, M., & Paiardini, P. (2022). Feedback quality and performance in organisations. *The Leadership Quarterly*, 33(6), 101534.
- Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56(1), 23-44.
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2003). 360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management*, 42(3), 243-256.
- Atwater, L. E., Brett, J. F., & Charles, A. C. (2007). Multisource feedback: Lessons learned and implications for practice. *Human Resource Management*, 46(2), 285-307.
- Dean, H. D., Myles, R. L., Tichelle, P., Parris, S., & Spears-Jones, C. (2021). Changing leadership behaviors in a public health agency through coaching and multirater feedback. *Journal of Public Health Management and Practice*, 27(1), 46-54.