

360-Grad-Feedback

360-Grad-Feedback zur effektiven Beurteilung von
Management- und Führungskompetenzen
(White Paper: Ergebnisse eines Forschungsprojektes)
von

Prof. Dr. Waldemar Pelz

Technische Hochschule Mittelhessen - THM Business School

[Kurzfassung für die Homepage 360-Grad-Feedback](#)

Inhalt

- [Definition](#): Was ist ein 360-Grad-Feedback (oder eine 360-Grad-Beurteilung)?
- Das Problem der Erkennung und Entwicklung von [Potenzilaträgern](#)
- Was sind [Kompetenzen](#), insbesondere Führungs- und Managementkompetenzen
- [Ablauf](#) (Prozess) einer effektiven 360-Grad-Beurteilung
- Der [Fragebogen](#) für das 360-Grad-Feedback: Grundsätze und Beispiele
- Beispiele für [Führungskompetenzen](#) in einem 360-Grad-Feedback
- [Erfolgsfaktoren](#) für ein 360-Grad-Feedback (Empfehlungen)
- Häufig gestellte Fragen und [Antworten](#) zum 360° Feedback
 - ▶ [Erfahrungen](#) und Einsatzmöglichkeiten
 - ▶ [Voraussetzungen](#) für den erfolgreichen Einsatz der 360-Grad-Beurteilung
 - ▶ Gründe für das [Scheitern](#) eines 360-Grad-Feedbacks
 - ▶ Motivations- und [Leistungssteigerung](#) von Mitarbeitern
 - ▶ Tipps zur [Umsetzung](#) eines 360-Grad-Feedbacks
 - ▶ [Aufwand](#) für ein 360-Grad-Feedback
 - ▶ [Fazit](#)
- [360-Grad-Feedback](#) im Führungskräfte-Coaching (externer Link)

Definition: Was ist ein 360-Grad-Feedback?

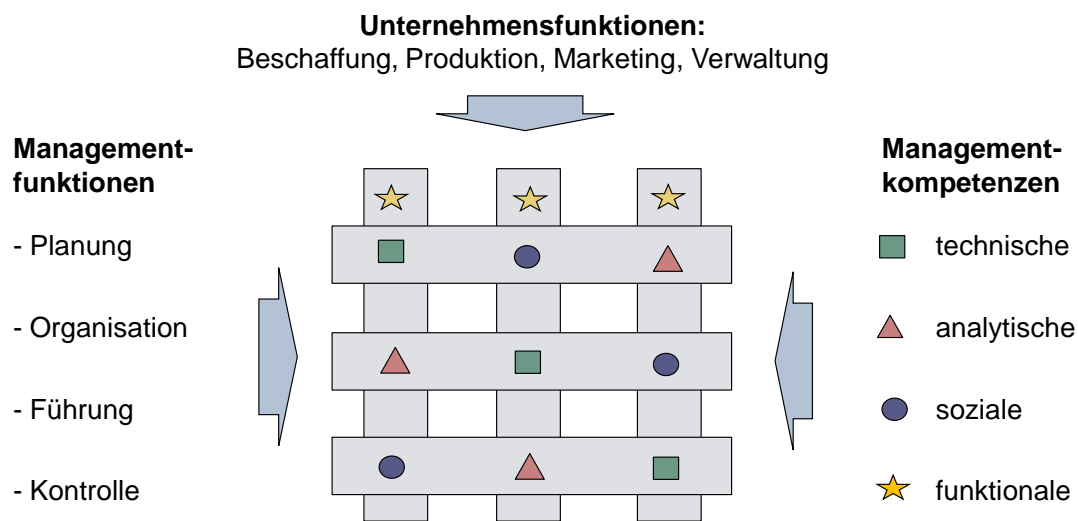
Bei einem 360-Grad-Feedback (auch 360 Grad Beurteilung genannt) handelt es sich um eine Einschätzung (Beurteilung) des Verhaltens oder der Kompetenzen von Fach- und Führungskräften. Das primäre Ziel ist die Diagnose und Weiterentwicklung von Management- und Führungskompetenzen. Zu den Feedbackgebern können Mitarbeiter, Kollegen, Projektmitglieder, Vorgesetzte oder externe und interne Kunden gehören (Fremdbild). Hinzu kommt die Selbsteinschätzung (Selbstbild) des Feedbacknehmers. Der Vergleich von Selbst- und Fremdbild ist äußerst nützlich, weil er - bei einem geeigneten (validierten) Fragebogen - konkrete Hinweise zu den Stärken und Schwächen der Zielperson liefert. Sie erkennt, wo es bis-

lang unerkannte Verbesserungsmöglichkeiten (Potenziale) gibt und welche ungünstigen Gewohnheiten sie im alltäglichen Verhalten abstellen sollte. Dazu gehört auch die klare Aussage, welche Verhaltensweisen der Feedbacknehmer nicht abstellen will oder wird (bei der Kommunikation der Ergebnisse).

Die Einbeziehung mehrerer Quellen und Perspektiven (daher auch der Begriff „multi source feedback“) ist wesentlich objektiver als das Feedback von nur einer Person wie zum Beispiel des direkten Vorgesetzten, mit dem der Feedbacknehmer in der Regel die wenigste Zeit verbringt. Aus diesem Grund ist es auch für den Vorgesetzten wichtig zu wissen, wie sein Mitarbeiter von anderen Personen oder Abteilungen im Unternehmen wahrgenommen wird.

Ein genereller Grund dafür, warum das 360-Grad-Feedback weltweit so beliebt ist, kommt aus der Faustregel, wonach Lernen und persönliche Weiterentwicklung nur durch Feedback möglich sind. Das gilt insbesondere für die Einschätzung der (komplexen) Managementkompetenzen. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Vielfalt von Kompetenzen im Management und somit die Notwendigkeit, beim 360-Grad-Feedback mehrere Informationsquellen und Blickwinkel zu nutzen.

Management: Kompetenzen, Aufgaben und Funktionen



Beispiel für eine Interpretation: Ein Manager mit Planungsaufgaben in der Verwaltung benötigt funktionale und analytische Kompetenzen; wenn er in den Vertrieb wechselt, müssen soziale und technische Kompetenzen hinzukommen. Ein General Manager muss möglichst alle Funktionen beherrschen und über mehrere Kompetenzen verfügen, die er durch „messbare“ Leistungen erwerben muss. Das erklärt die Knappheit an Managern und folglich die hohen Manager-Gehälter (Kosten für das Unternehmen)

Quelle: Prof. Dr. Waldemar Pelz, THM Business School

Abbildung 1: Kompetenzen, die in einem 360-Grad-Feedback beurteilt werden können

[Zurück zur Seite 1](#)

Das 360-Grad-Feedback wird schon seit seinem Ursprung im militärischen Bereich in den 1930er Jahren praktiziert. Einige Großunternehmen in den USA haben dieses Instrument in

den 1970er Jahren populär gemacht. Der endgültige Durchbruch kam durch die Informationstechnologie. Die heute übliche Online-Befragung mit automatisierter Auswertung hat die Kosten um ein Vielfaches reduziert. Nimmt man diesen Kostenaspekt und den Vorteil der größeren Objektivität zusammen, ist eine 360-Grad-Beurteilung wesentlich effektiver und effizienter als ein Assessment Center, zumal dieses wesentliche Erfolgsfaktoren der Führungskräfte weder diagnostizieren noch voraussagen kann. Grundlage des Erfolges ist allerdings ein Fragebogen, der die einschlägigen Gütekriterien (Objektivität, Validität und Reliabilität) erfüllt und einen Bezug zu den Erfolgsindikatoren des Unternehmens hat. Ansonsten bekommt man Ergebnisse, die eher an ein Horoskop erinnern.

Trotz der Vorteile hat sich das 360-Grad-Feedback bei der direkten Leistungsbeurteilung nicht bewährt, weil es kein „Ersatz“ für die Wahrnehmung von Führungsverantwortung durch den direkten Vorgesetzten sein kann. Für die Leistung gibt es allerdings zahlreiche „Frühindikatoren“ wie zum Beispiel Wahrnehmung der Vorbildfunktion, das Setzen anspruchsvoller und zugleich realistischer Ziele, die gezielte Förderung der Fähigkeiten und Stärken der eigenen Mitarbeiter, das Überwinden von „Reibungsverlusten“ in der zwischenmenschlichen Kommunikation, Schaffung vertrauensvoller Beziehungen etc.

Das Problem der Erkennung und Entwicklung von Potenzialträgern

Gute Führung ist die wertvollste Ressource unserer Zeit. Es sind nicht visionäre oder charismatische Eigenschaften, die außergewöhnlich erfolgreiche Führungskräfte auszeichnen, sondern die Fähigkeit, (unternehmerische) Ziele in messbare Resultate umzusetzen. Dazu sind sehr konkrete, empirisch validierte Management- und Führungskompetenzen notwendig, die man heute bei Potentialträgern identifizieren und entwickeln muss, damit sie in einigen Jahren wirksam werden können. Bei dieser Art der Zukunftsvorsorge kann das 360-Grad-Feedback wertvolle Dienste leisten (siehe dazu auch weitere Ergebnisse unsers Forschungsprojektes zum [360-Grad-Feedback](#) und die Management Summary unter [360-Grad-Feedback Summary](#)).

Die Identifikation und Auswahl der „richtigen“ Potentialträger gehören zu den wichtigsten, schwierigsten und zugleich folgenschwersten unternehmerischen Entscheidungen. Die Fähigkeiten und Verhaltensweisen der Manager können ein Unternehmen ruinieren oder zu Spitzenleistungen führen. An die Auswahlverfahren werden daher besonders hohe Anforderungen gestellt. Die wichtigste Anforderung ist die Erfolgsprognose oder Vorhersagevalidität. In den vergangenen 50 Jahren haben einige Tausend Studien versucht herauszufinden, welche Auswahlverfahren den Führungserfolg am besten vorhersagen können.

Die Ergebnisse sind nicht eindeutig. Dennoch ist ein Trend erkennbar. Neben der generellen Intelligenz sind es zukunftsrelevante Kompetenzen, die durch messbare und beobachtbare Verhaltensbeschreibungen operationalisiert und validiert sind. Diese bilden den Kern des 360-Grad-Feedbacks und machen dieses Verfahren weltweit zu einem der beliebtesten Instrumente der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften in der Praxis. Die Effektivität des 360-Grad-Feedbacks ist allerdings an bestimmte Voraussetzungen gebunden. Das hat die praxisorientierte wissenschaftliche Diskussion seit Anfang der 1990er Jahre gezeigt. In diesem Bei-

trag werden wir die Quintessenz der wissenschaftlichen Diskussion und der eigenen Erfahrungen der letzten zehn Jahre mit dem 360-Grad-Feedback darstellen und daraus Empfehlungen für die Praxis ableiten.

Was sind Kompetenzen, insbesondere Managementkompetenzen?

Eine Kompetenz ist die Fähigkeit, bestimmte Aufgaben erfolgreich zu bewältigen; es handelt sich um zielgerichtete Verhaltensweisen, die zu einem Ergebnis führen. Den Erfolg kann man am Beitrag zur Realisierung der Ziele der Organisation messen. Dazu benötigt man Kennzahlen wie zum Beispiel Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Produktivität oder Rendite, die aus den Erwartungen der so genannten Stakeholder abgeleitet werden. Ein solches weit verbreitetes Kennzahlensystem ist die Balanced Scorecard mit Erfolgsindikatoren aus der Kunden-, Mitarbeiter-, Organisations- und Finanzperspektive. Die zentrale Frage lautet: Welche Kompetenzen muss eine Führungskraft selbst entwickeln und bei ihren Mitarbeitern fördern um bestimmte Ziele zu erreichen. Ohne Kenntnis der Ziele kann jede Kompetenz eine Stärke oder Schwäche darstellen. Auch diese Tatsache spricht dafür, die subjektive Sicht durch weitere Perspektiven zu ergänzen, wie es beim 360-Grad-Feedback der Fall ist. Einen zusammenfassenden Überblick über die Definition einer Kompetenz soll die nachfolgende Grafik vermitteln:

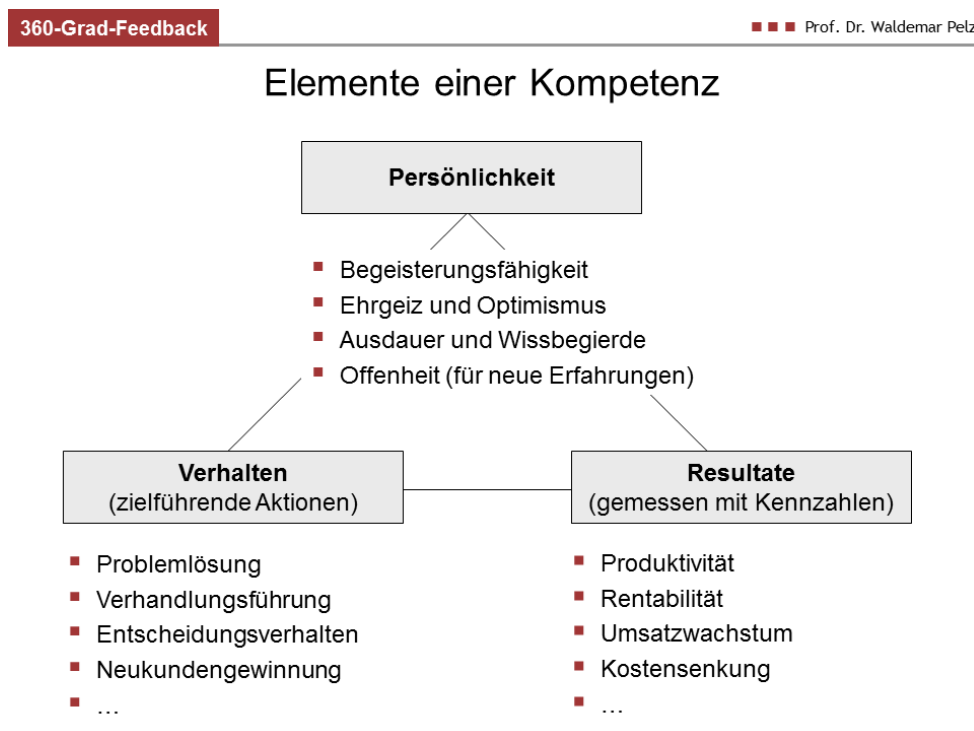


Abbildung 2: 360 Grad Feedback zur Beurteilung von Kompetenzen

[Zurück zur Seite 1](#)

Die zu bewältigenden Aufgaben heißen in einem Unternehmen Management- oder Unternehmensfunktionen. Die klassischen Managementfunktionen sind Planung, Organisation Führung, Organisation und Kontrolle (Managementkompetenzen). Bei den Unternehmensfunktionen handelt es sich um Beschaffung, Produktion, Marketing, Vertrieb und Verwaltung (funktionale Kompetenz). Schließlich benötigen Manager technische (z. B. Investitionsrechnung), analytische (z. B. Problemlösung) und soziale (z. B. Teamfähigkeit) Kompetenzen.

Dieses Spektrum an Kompetenzen, die ein Manager beherrschen muss, zeigt, dass eine objektive Einschätzung der Leistungen (bzw. Stärken und Schwächen) durch eine einzelne Person nur schwer möglich ist und warum das 360-Grad-Feedback eine derart große Bedeutung in der Praxis der Führungskräfteentwicklung erlangt hat. Die Abbildung 1 verdeutlicht den Zusammenhang von Kompetenzen und Funktionen, die in einem 360-Grad-Feedback (auch 360-Grad-Beurteilung genannt) eingeschätzt werden können. Weitere Beispiele für Kompetenzen, die in einem 360-Grad-Feedback häufig eingesetzt werden (in Kurzform, mit 3 von 8 Verhaltensbeschreibungen):

1. Persönliches Auftreten

- Sein Auftreten ist überzeugend (souverän und professionell)
- Bleibt auch bei Stress emotional stabil
- Lebt die Werte des Unternehmens, bzw. seiner Einheit vor

2. Vertrauen

- Zeigt aufrichtiges Interesse an anderen Menschen
- Respektiert (abweichende) Interessen und Ziele Anderer
- Ist glaubwürdig und überzeugend in dem, was er sagt und tut

3. Analytisches Denkvermögen

- Zeigt, dass er auch komplexe Aufgaben analysieren kann
- Antizipiert mögliche Hindernisse und Konflikte bei der Umsetzung seiner Pläne
- Erkennt persönliche Grenzen und falsche Annahmen bei neuen Projekten

4. Initiative

- Erkennt frühzeitig Chancen und Risiken und erarbeitet unaufgefordert Vorschläge
- Seine Leistungsbereitschaft geht deutlich über den Durchschnitt hinaus
- Berücksichtigt die Konsequenzen seiner Initiativen für andere Personen oder organisatorische Einheiten

5. Zielorientierung

- Leitet für sich sinnvolle Ziele aus strategischen Vorgaben des Unternehmens ab
- Kontrolliert die Zielerreichung und sorgt für Feedback
- Setzt Ziele nach dem SMART-Prinzip (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und termingebunden)

6. Kommunikation

- Präsentiert klar, überzeugend und zielorientiert
- Versteht es, seine Zuhörer oder Adressaten zu begeistern
- Sorgt für effiziente Sitzungen und Besprechungen (Zeit- und Ergebnisorientierung)

7. Teamverhalten

- Löst Spannungen und Konflikte konstruktiv
- Fördert ein angenehmes Arbeitsklima (Teamgeist)
- Unterbindet unpassendes, abschweifendes und nicht zielführendes Verhalten

8. Emotionale Intelligenz

- Ist sich seiner eigenen Emotionen und deren Auswirkung auf Andere bewusst
- Verfügt über Einfühlungsvermögen (Empathie) gegenüber Kunden, Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten
- Sorgt dafür, dass emotional belastende Situationen gelöst werden

9. Konfliktmanagement

- Reagiert frühzeitig Konfliktsymptome wie Desinteresse, Feindseligkeit oder Zynismus
- Kann sowohl den sachlichen als auch den emotionalen Aspekt eines Konfliktes lösen
- Strebt kreative Lösungen zu beiderseitigem Vorteil an

10. Entscheidung und Problemlösung

- Trifft klare und schnelle Entscheidungen auf der Grundlage von Daten und Fakten
- Berücksichtigt Konsequenzen seiner Entscheidungen für andere Unternehmensbereiche
- Übernimmt die Verantwortung (auch für Fehlentscheidungen und korrigiert diese)

11. Unternehmerische Haltung

- Implementiert neue Methoden, Technologien oder Prozesse ergebniswirksam
- Setzt sich dafür ein, dass Verbesserungsvorschläge von Kunden, Mitarbeitern und Kollegen aufgenommen, bewertet und auch umgesetzt werden
- Fördert ein Klima des Kostenbewusstseins und des verantwortungsvollen Umgangs mit Material, Geräten und anderen Wirtschaftsgütern

12. Flexibilität

- Verändert sein Verhalten, wenn die Umstände es erfordern (Lernfähigkeit)
- Bewertet Entscheidungen erneut, wenn neue Fakten und Rahmendaten entstehen
- Ist in der Lage, Probleme auch aus dem Blickwinkel Anderer zu betrachten

13. Geschäfts- und Funktionskompetenzen

- Verfügt über profunde Kenntnisse der Märkte, Produkte, Kunden, Prozesse und Wettbewerber
- Kann überzeugende (wirtschaftliche) Leistungen in mehreren unternehmerischen Funktionen nachweisen (als Voraussetzung für die General Management Laufbahn)
- Hat (messbare) Erfolge beim Management von Projekten oder anderen Aufgaben erzielt.

In einem Fragebogen, der für ein 360° Feedback verwendet wird, sollte jede Kompetenz durch fünf bis sieben Verhaltensbeschreibungen (Items) definiert und operationalisiert sein. Die Anzahl der notwendigen Items richtet sich den Gütekriterien. Faustregel: Je höher die Kennzahlen zur Validität und Reliabilität, desto geringer kann die Anzahl der Items sein. Der Vorteil weniger Items ist die schnelle Bearbeitbarkeit des Fragebogens.

Ablauf einer 360 Grad Beurteilung (360-Grad-Feedback)

Vorab sollte man klären, was das primäre Ziel des 360-Grad-Feedbacks ist. Danach richtet sich die Entwicklung des Fragebogens. Beispiel: Soll der Feedbacknehmer seine derzeitigen Aufgaben erfolgreicher bewältigen (also seine derzeitigen Kompetenzen verbessern), oder soll er Kompetenzen erwerben, die für seine berufliche Zukunft wichtig sind. So benötigt ein Manager, der im Marketing mit organisatorischen Aufgaben betraut ist, auch technische, analytische, soziale und funktionale Kompetenzen, wenn er vorankommen will. Mit dem 360-Grad-Feedback bekommt er somit gezielte Hinweise zur Verbesserung seiner Leistungen, Kompetenzen und Entwicklungsmöglichkeiten. Geht es aber darum, einen Manager auf die Übernahme von mehr Verantwortung vorzubereiten, muss sich der Fragebogen an seinem zukünftigen Aufgabenbereich orientieren. Soll der Kandidat zum Beispiel auf General-Management-Aufgaben vorbereitet werden, muss er Erfahrungen und messbare Erfolge in mehreren Unternehmensfunktionen nachweisen können, zum Beispiel Planung und Organisation in der Produktion und in einer zweiten Funktion, meistens im Marketing oder Vertrieb.

In der Regel existiert in Unternehmen ein Kompetenzmodell, das sich an den strategischen Zielen orientiert. Dabei gilt der Grundsatz, wonach der Unternehmenserfolg von heute das Ergebnis von Entscheidungen ist, die vor drei bis fünf Jahren getroffen wurden; dabei gelten Nichtentscheidungen auch als Entscheidungen, nämlich nichts zu tun. Die Frage muss also lauten: Welche Kompetenzen benötigen die Mitarbeiter und Führungskräfte, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig zu sichern?

Bei dieser längerfristigen Perspektive gehen in den Fragebogen beim 360-Grad-Feedback die erwarteten Fähigkeiten als Soll-Kompetenzen ein. Diese kann man dann mit den Ist-Kompetenzen vergleichen, die man entweder mit einem 360-Grad-Feedback oder anderen Bewertungsmethoden wie zum Beispiel einem Kompetenzinterview bzw. einem Assessment-Center ermitteln kann. Aus dem Soll-Ist-Vergleich leiten sich dann konkrete Maßnahmen zur Personal- und Führungskräfteentwicklung ab (Förderung der Managementkompetenz). Die Abbildung 3 auf der nächsten Seite zeigt ein solches Kompetenzmodell als Grundlage für ein 360 Grad Feedback.

[Zurück zur Seite 1](#)

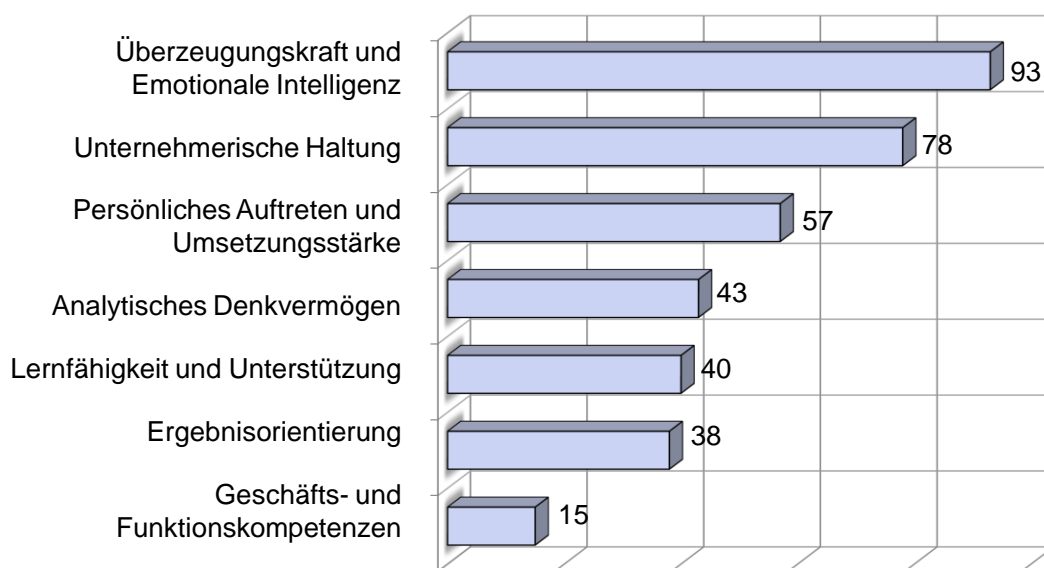
Der Fragebogen für das 360-Grad-Feedback

Der Fragebogen sollte Kompetenzen enthalten, die durch realistische, zielbezogene Verhaltensbeschreibungen definiert und validiert sind. Während Kompetenzen erlernbar und veränderbar sind, kann man Persönlichkeitsmerkmale oder Motive wie zum Beispiel Ehrgeiz, Op-

timismus, Begeisterungsfähigkeit, Wissbegierde, Streben nach Status und Unabhängigkeit oder Idealismus kaum (mit vertretbarem Aufwand) verändern. Derartige Merkmale können aber eine entscheidende Rolle bei der Auswahl von Potenzialträgern oder bei der langfristigen Besetzung von Stellen spielen.

Die Problematik der Auswahlentscheidungen haben wir in einem separaten Projekt untersucht. Weitere Einzelheiten dazu findet man auf der Homepage „[360-Grad-Beurteilung von Führungskräften](#)“ und in dem Buch „[Persönlichkeit gewinnt – fokussiertes Recruiting mit dem berufsbezogenen Persönlichkeitstest](#)“.

Beispiel: Kompetenzmodell eines Unternehmens und der aus einem 360-Grad-Feedback abgeleitete Entwicklungsbedarf



Quelle: Prof. Dr. Waldemar Pelz, THM Business School

Abbildung 3: Kompetenzmodell als Grundlage für ein 360-Grad-Feedback

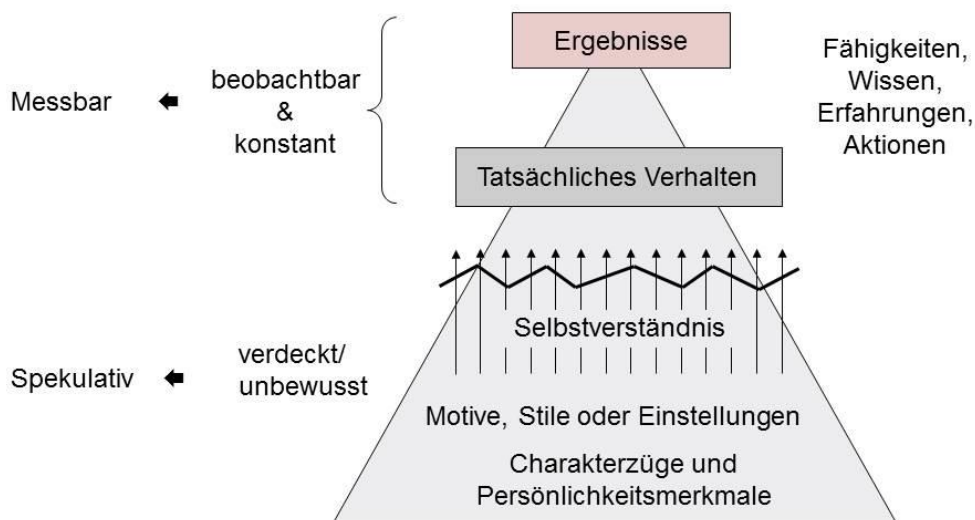
Bei Einsatz der 360-Grad-Beurteilung für Auswahlentscheidungen spielt das Thema Validität eine besonders große Rolle. Die meisten vorhandenen Konzepte beruhen auf Typologien, mit denen die Einschätzung des zukünftigen Verhaltens äußerst schwierig ist (wie gut wird ein Kandidat eine Aufgabe erfüllen?). Typologien sind zwangsläufig sehr abstrakt und lassen sehr viele Interpretationsmöglichkeiten zu. Dieses Prinzip wird übrigens auch in der Sterndeutung und Wahrsagerei verwendet. Der wissenschaftliche Fachbegriff dafür lautet „Barnum-Effekt“. Siehe dazu das Diskussionspapier: [Das Reiss-Profil: Kritik der „Theorie“ der 16 Lebensmotive](#). Empfohlen sei ferner auf die Seite „[Entwicklung von Management- und Führungskompetenzen](#)“ und hier insbesondere die Grafik zur Bedeutung der [Validität am Beispiel des DISG-Persönlichkeitstests](#).

Das klassische Experiment zum Barnum-Effekt: Teilnehmer eines Management-Seminars haben einen „wissenschaftlich fundierten“ Persönlichkeitstest durchgeführt. Sie sollten anschließend eine computer-gestützte Auswertung bekommen. Tatsächlich hat man ihnen aber eine Auswahl von Aussagen aus dem Horoskop vorgelegt. Das Ergebnis: Auf die Frage, wie zutreffend ihre Persönlichkeit beschrieben wurde, gaben die Probanden im Durchschnitt 4,3 an. Die Skala reichte von 1 (gar nicht zutreffend) bis 5 (sehr zutreffend).

Der gleiche Effekt entsteht, wenn man bei einem 360-Grad-Feedback statt validierter Kompetenzen Stile, Motive oder Persönlichkeitsmerkmale verwendet. Die Ergebnisse hören sich zwar (wie bei einem Horoskop) plausibel an, konkrete Maßnahmen lassen sich daraus aber nicht ableiten. Im 360-Grad-Feedback führt das zu Enttäuschungen, Frust, Konflikten und Akzeptanzproblemen (ähnlich wie bei vielen Mitarbeiterbefragungen).

Die nachfolgende Abbildung soll die skizzierten Zusammenhänge veranschaulichen: Je weiter ein Fragebogen vom beobachtbaren Verhalten (genauer: von Verhaltensgewohnheiten) und von konkreten Leistungsergebnissen entfernt ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich daraus sinnvolle Empfehlungen für eine erfolgreiche Führungspraxis ableiten lassen.

Was sind Kompetenzen (nach Spencer)?



Wichtig: Die Wahrscheinlichkeit, dass bestimmte Persönlichkeitsmerkmale (z.B. Kreativität) oder Motive (z. B. Leistungsmotive) tatsächlich zu Leistungen (Ergebnissen) führen liegt bei maximal 5 Prozent (wie bei Sternzeichen). Dagegen erlaubt das tatsächliche Verhalten eine wesentlich bessere Voraussage der Ergebnisse.

Abbildung 4: 360-Grad-Feedback: Kompetenzen

Ein Gegenbeispiel für ein valides Konzept, das auf konkreten Verhaltensbeschreibungen beruht, ist der Ansatz der Transformationalen Führung von Bernard Bass und Bruce Avolio. Dieses Konzept wurde von mehreren unabhängigen Studien validiert und konnte einen empirischen Zusammenhang zwischen den dort beschriebenen Verhaltensweisen und dem wirt-

schaftlichen Erfolg von Führungskräften nachweisen. Der Erfolg wurde anhand verschiedener Kennzahlen wie zum Beispiel Rendite oder Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit gemessen. Folglich ermöglicht ein Fragebogen, der diese Kompetenzen einschätzt, wesentlich zuverlässigere Empfehlungen zur Verbesserung der Führungsqualität. Diese Kompetenzen sind weiter unten und auf der Homepage des [Forschungsprojektes zur Transformationalen Führung](#) beschrieben.

Beispiele für Führungskompetenzen in einem 360 Grad Feedback

Die Führungskompetenzen der Transformationalen Führung nach Bass und Avolio, sowie der oben genannten Online-Befragung von rund 10.000 Teilnehmern und der Auswertung von 34 Tiefeninterviews mit Geschäftsführern mittelständischer Weltmarktführer (Hidden Champions) sind:

- Identification (Respekt und Vertrauen durch Erfüllung der Vorbildfunktion)
- Inspiration (Anregung zur eigenständigen Problemlösung)
- Consideration (Individuelle Förderung von Fähigkeiten und Talenten)
- Stimulation (Herausforderung und Vermittlung von Sinn)
- Enabling (Förderung der Ergebnisorientierung und des persönlichen Wachstums)
- Innovation (Entwicklung einer unternehmerischen Denkweise und Kreativität).

Dazu einige Aussagen der Hidden Champions zur Verdeutlichung dieser Kompetenzen:

- Vorbild sein: *„Unternehmerische Haltung fördern sie nicht durch Weiterbildung... Sie müssen die Leute durch beispielhaftes Verhalten, durch Führung, kulturelles Vorleben und eine offensive Strategie dazu bringen. Das geht nicht von heute auf morgen, aber es geht... Wenn Sie so weit kommen, dass der Mitarbeiter Ihnen vertraut ..., dann haben Sie es eigentlich ganz gut gemacht“.*
- Inspiration: *„Wir haben eine ausgeprägte Vision, die auf Werten basiert, die wir auch gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet haben“.*
- Stimulation: *„Ich hinterfrage sehr viel ... ich will immer wissen warum... und dann kommt doch die Idee, man könnte es doch irgendwie anders tun ... Wenn man Neuerungen von oben drüber stülpt, hat man natürlich genau das, was Innovationen hemmt“.*
- Consideration: *„Meine Aufgabe ist es einfach: fördern, unterstützen, entwickeln, schauen, wer hat etwas drauf ... Für jeden Mitarbeiter haben wir Kompetenzmodelle und Entwicklungspläne, und die werden mit dem Mitarbeiter diskutiert“.*

Voraussetzung für die Übernahme von Führungsverantwortung ist in der Regel das Beherrschen grundlegender Geschäfts- und Funktionskompetenzen. Die Frage lautet: Verfügt der Kandidat (Potentialträger) über die notwendigen geschäftlichen Erfahrungen und Kenntnisse sowie Branchen- und Produktkenntnisse, um Aufgaben auf der nächsten Verantwortungsebene wahrnehmen zu können? Je nachdem, wie die Antwort ausfällt, sollte man fragen: Für welche Art der Verantwortung und für welche Ebene erscheint er am besten geeignet?

Erfolgsfaktoren für einer 360-Grad-Beurteilung (Empfehlungen)

Wie jedes Werkzeug, kann auch das 360-Grad-Feedback zu Problemen oder Nachteilen führen, wenn es nicht richtig eingesetzt wird. Die Erfahrung zeigt, dass die Beachtung der nachfolgenden Regeln besonders wichtig für den Erfolg des 360-Grad-Feedbacks ist.

- Absolute Anonymität der Feedback-Geber; das fördert Ehrlichkeit und Offenheit der Antworten. Ansonsten bekommt man „opportunistische“ Ergebnisse. Erst wenn eine offene, vertrauensvolle Feedback-Kultur etabliert ist, sollte man über alternative Feedbacksysteme nachdenken.
- Besprechung der Ergebnisse im Team mit anschließenden Vereinbarungen; dadurch wird das gegenseitige Vertrauen gestärkt; hinzu kommt eine bessere Kritik- und Konfliktfähigkeit der Vorgesetzten und Mitarbeiter.
- Auch sehr sorgfältig formulierte Verhaltensweisen können unterschiedlich interpretiert werden. Deswegen ist es wichtig darüber zu sprechen, was die einzelnen Kompetenzen bedeuten (Was ist gemeint?). Die Beachtung dieses Grundsatzes fördert die Sachlichkeit und vermeidet Missverständnisse bzw. „falsche“ Erwartungen beim 360-Grad-Feedback.
- Von einer Stärke oder Schwäche kann man nur sinnvoll nur dann sprechen, wenn man die persönlichen und unternehmerischen Ziele kennt. Deswegen sollte der Fragebogen auch die Unternehmensziele und die persönlichen Entwicklungsziele berücksichtigen. Jede Führungskraft sollte wissen, welchen Beitrag Sie zum Unternehmenserfolg leisten will. Nur auf dieser Basis können Erfolgserlebnisse entstehen.
- Die Ergebnisse aus dem 360-Grad-Feedback sollten in die Zielvereinbarungen übernommen werden. Damit kann man Fortschritte und Lernerfolge sichtbar machen.
- Begleitendes Coaching vor allem der Führungskräfte zur konsequenten Umsetzung der Ergebnisse, damit Veränderungsprozesse beschleunigt werden. Ansonsten entstehen Zweifel am Sinn einer solchen Befragung.
- Die Führungskraft sollte ihren Feedback-Gebern klar sagen, welche Verhaltensweisen sie ändern will und welche ihr nicht so wichtig erscheinen (um keine „falschen“ oder unrealistischen Erwartungen zu wecken). Es geht nämlich nicht darum, in möglichst vielen Kategorien „gut“ abzuschneiden, sondern darum, ein zielführendes, authentisches Kompetenzprofil zu entwickeln.
- Schließlich sei nochmals betont: Der Fragebogen sollte nur beobachtbares und veränderbares Verhalten und nicht Charaktereigenschaften, Persönlichkeitsmerkmale, Führungsstile oder Motive enthalten. Der Grund: Verhalten kann man durch Feedback ändern; den Charakter wohl kaum. Abgesehen davon, dürfte es auch aus ethischen Überlegungen heraus problematisch sein, die Persönlichkeit eines Menschen zu verändern. Es gilt der Grundsatz von Spencer: Man kann einem Truthahn beibringen, einen Baum hochzuklettern; einfacher ist es aber, für diese Aufgabe ein Eichhörnchen zu engagieren.

Häufig gestellte Fragen und Antworten zum 360-Grad-Feedback

Frage: Würden Sie das 360-Grad-Feedback uneingeschränkt allen Betrieben als Personalbeurteilungsform empfehlen oder sehen Sie die Sinnhaftigkeit dafür bei einigen Betriebsgruppen nicht gegeben? Ab welcher Betriebsgröße ist Ihrer Meinung nach ein 360° Feedback überlegenswert und welche Angestellten- und Führungspositionen sind dafür besonders prädestiniert?

Antwort: Meine ersten Erfahrungen mit dem „360-Grad-Feedback“ habe ich vor meinem Studium im eigenen Familienbetrieb gesammelt. Wir hatten durchschnittlich 10 Mitarbeiter. Es war völlig normal, dass sie mich und ich sie kritisiert habe. Natürlich war man auch beleidigt, verärgert oder frustriert; und wenn die Stimmung mal ganz schlecht war, haben wir uns zusammengesetzt, hitzig diskutiert und darüber nachgedacht, was wir wie verändern müssen. Am Ende wusste jeder, woran er ist, welche Stärken und Schwächen er hat, und in welche Richtung er sich entwickeln könnte. Wir alle wollten Spaß bei der Arbeit haben, stolz auf unsere Leistungen sein und uns als Teammitglieder einfach wohlfühlen. Hinsichtlich Ihrer Frage bedeutet das: (1.) Wenn in einem Unternehmen oder in einer Abteilung ein offenes, vertrauensvolles Betriebsklima herrscht, ist ein 360-Grad-Feedback nicht notwendig. (2.) Häufig hat man ein mehr oder weniger unbestimmtes Gefühl, dass irgendetwas nicht stimmt, oder dass sich das Betriebsklima verschlechtert hat. Dann sollte man unverzüglich handeln und nicht erst warten, bis die Stimmung ganz im Keller ist. Allerdings sollte man nicht mit einem 360-Grad-Feedback beginnen, sondern mit einer Variante davon, der Mitarbeiterbefragung (auch 180-Grad-Feedback genannt), weil man noch gar nicht sicher sein kann, wo der Kern des Problems liegt.

Zum Stichwort „Personalbeurteilung“ möchte ich noch anmerken, dass das 360-Grad-Feedback nicht geeignet ist, die Leistungen von Führungskräften oder Mitarbeitern zu beurteilen. Die meisten Firmen, die das versucht haben, sind damit gescheitert. Allerdings kann man in einem 360-Grad-Feedback sehr wohl danach fragen, wie Mitarbeiter das Praktizieren der Leistungsbeurteilung ihrer Vorgesetzten wahrnehmen. Es ist wichtig zu betonen: Das 360° Feedback ist kein „Ersatz“ für Aufgaben, die eigentlich der Vorgesetzte wahrnehmen sollte. Die diesen Aufgaben gehört die Leistungsbeurteilung. Wichtig ist aber, dass Kompetenzen beurteilt werden, die für bestimmte Leistungen notwendig sind. Es sind Frühindikatoren der Leistung. Beispiele sind Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Es dauert in der Regel nicht lange, dass Rentabilität und Produktivität drastisch sinken, wenn Mitarbeiter frustriert und Kunden unzufrieden sind. Der Fragebogen sollte also darauf zielen, Verhaltensweisen zu beurteilen, die im Zusammenhang mit diesen Erfolgsfaktoren stehen.

Frage: Welche betrieblichen Voraussetzungen sind Ihrer Meinung nach erforderlich, um dieses „Multi-Source“-Modell zielführend zu implementieren?

Antwort: Das Ziel sollte eine offene Feedback-Kultur sein, bei der praktisch jeder Mitarbeiter oder Vorgesetzte Feedback anfordert, wenn er unsicher ist, wie sein Verhalten in bestimmten Situationen gewirkt hat. Gleichzeitig sollte jeder Feedback geben, um Dinge zu verbessern oder um Andere zu bestärken, wenn sie gute Leistungen bringen. Dazu gehören auch scheinbare Kleinigkeiten wie zum Beispiel am Ende einer Sitzung zu fragen, wie die Teilnehmer

diese Besprechung fanden (zwei bis drei Minuten Manöverkritik). Das verbessert die Effektivität von Sitzungen wesentlich wirksamer als jegliche Seminare. Nur ein oder zwei Mal im Jahr mehrere Quellen zu befragen, wie gut ein Vorgesetzter Sitzungen leiten kann, reicht nicht aus und bringt auch nicht viel. Mit anderen Worten: Ein 360-Grad-Feedback, ist „nur“ ein (hilfreiches) Instrument auf dem Weg zum eigentlichen Ziel, nämlich eine vertrauensvolle Feedback-Kultur zu schaffen; und Voraussetzung dafür ist wiederum der Wille des Top-Managements, eine solche Kultur zu wollen.

Frage: *Haben Sie Erfahrungen mit Situationen (z.B. Arbeitsklima) gemacht, bei welchen eine Einführung des Rundum-Feedbacks von vornherein zum Scheitern verurteilt gewesen wäre?*

Antwort: Im Laufe der Jahre haben sich zahlreiche typische Fehler herauskristallisiert, die dazu führen, dass ein 360-Grad-Feedback mehr Schaden anrichtet als Nutzen stiftet. Stichpunktartig kann man die Empfehlungen wie folgt zusammenfassen:

- Verwenden Sie das 360-Grad-Feedback nicht zur direkten Leistungsbeurteilung oder Potentialeinschätzung. Das käme einer Bankrotterklärung der Führungskräfte gleich, weil sie dadurch zum Ausdruck bringen, dass sie ihre Kernaufgaben (Verantwortung für das Ergebnis) nicht wahrnehmen wollen oder können.
- Setzen Sie auf jeden Fall einen validierten Fragebogen ein. Ansonsten bekommt man mehrdeutige, widersprüchliche, abstrakte oder Horoskop artige Ergebnisse, die zwar plausibel klingen, tatsächlich aber zu Verunsicherung, Frustration oder Streitigkeiten führen. Natürlich kann man den validierten Fragebogen um firmenspezifische Aspekte ergänzen.
- Auch bei einem validierten Fragebogen sollte man darauf achten, dass dieser nicht Persönlichkeitsmerkmale (z. B. Gewissenhaftigkeit, Initiative, Anpassungsfähigkeit) oder Motive (z. B. Leistungs- oder Gestaltungsmotivation) misst, sondern beobachtbare Verhaltensweisen, die der Feedbacknehmer relativ einfach und schnell erlernen oder verändern kann.
- Falls in der Organisation noch keine Feedback-Kultur existiert, sollte der Fragebogen sehr kurz und einfach sein (bearbeitbar in etwa 5 bis 10 Minuten). Die Ergebnisse sollte der Feedback-Nehmer zusammenfassend seinen Feedback-Gebern mitteilen und unmissverständlich sagen, was er an seinem Verhalten verändern will und was nicht (!).
- Es muss vor der Einführung eines 360-Grad-Feedbacks klar sein, was mit den Ergebnissen geschieht, wie sie ausgewertet werden, und was an die Geschäftsführung und die Personalabteilung kommuniziert wird. Jeglicher Verdacht, dass die Ergebnisse nicht anonym behandelt werden oder in die „falschen“ Hände geraten könnten, machen die Vorteile dieses Instruments zunichte.
- Ansonsten gelten die gleichen Qualitätskriterien wie bei jeder anderen empirischen Befragung oder in der Marktforschung generell: Objektivität, Validität und Reliabilität.

Frage: *Glauben Sie, die erfolgreiche Durchführung dieser Beurteilungsform immer eine Motivations- und Leistungssteigerung des Personals bringt? Kann es auch zu negativen Auswirkungen führen?*

Antwort: Eine Motivations- und Leistungssteigerung kann nur aus einer Verbesserung des

Führungsverhaltens resultieren. Dabei zielt die Verbesserung auf die Kompetenzen, die notwendig sind, die Ziele des Verantwortungsbereichs effektiver oder effizienter umzusetzen. Das Beispiel Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit wurde bereits genannt. Die Frage ist also, die Ergebnisse aus dem 360-Grad-Feedback umsetzen werden. Dazu ist eine Erfolgskontrolle des 360-Grad-Feedbacks notwendig. Wenn ein 360-Grad-Feedback durchgeführt wird, und danach ist keine Verbesserung des Arbeitsklimas oder der Leistung erkennbar, wird dieses Instrument abgelehnt und als unnötiger zusätzlicher Aufwand interpretiert. Das kommt leider sehr häufig vor (wie gesagt, auch bei DAX-Konzernen).

Frage: Bitte schildern Sie uns kurz den Ablauf (Umsetzung) eines bereits durchgeführten 360° Feedbacks, vor allem wäre es interessant, inwieweit dieser Prozess standardisiert abgelaufen ist und wie das Unternehmen auf das Prozedere reagiert hat.

Antwort: Der standardisierte Ablauf ist in unserem Institut wie folgt:

- Ausgangspunkt ist immer die Erarbeitung oder Anpassung des Fragebogens an die Anforderungen der Zielgruppe mit validierten Kompetenzen, Persönlichkeitsmerkmalen und Wertvorstellungen. Dazu gehört auch die Anpassung des Fragebogens an die Verantwortungsebenen oder Funktionen. Beispielsweise gelten für Potenzialträger andere Anforderungen als für das mittlere oder obere Management. Das gilt auch für die Anforderungen verschiedener Funktionen wie zum Beispiel einen Leiter des Controllings oder einen Vertriebsleiter.
- Alle diese Anforderungen müssen an der Strategie des Unternehmens oder an den Führungsleitlinien oder Grundsätzen der Führung und Zusammenarbeit ausgerichtet sein.
- Die Feedback-Nehmer oder die Personalabteilung informieren die Feedback-Geber vorab persönlich oder schriftlich über Ziele und Ablauf des 360-Grad-Feedbacks. Sie weisen auch auf die Anonymität hin und kündigen an, was mit den Ergebnissen geschehen wird.
- Anschließend senden wir den Feedback-Gebern (Mitarbeitern, Kunden, Kollegen auf gleicher Verantwortungsebene und Vorgesetzten der Feedback-Nehmer auf einer höheren Verantwortungsebene) die Zugangsdaten zum Online-Fragebogen zu.
- Nach einer bestimmten Frist werden die Fragebögen ausgewertet, und jeder Feedback-Nehmer bekommt einen Auswertungsbericht mit den Ergebnissen des 360-Grad-Feedbacks.
- Dieser Auswertungsbericht wird besprochen und ist dann Grundlage für weiterführende Trainings- oder Coaching-Maßnahmen. Siehe dazu das Thema [Management-Coaching](#).

Frage: Wie kann man Ihrer Meinung nach beurteilen, ob sich der enorme Aufwand eines 360-Grad-Feedbacks gelohnt hat oder nicht? Ist es überhaupt möglich zu belegen, dass z.B. die Produktivität eines Unternehmens nach durchgeführtem Feedback gesteigert werden konnte?

Antwort: Die Kosten für ein 360-Grad-Feedback sind sehr niedrig, wenn man das Feedback online durchführt und die Auswertung automatisch erfolgt (was heute Standard ist). Gemessen an konkurrierenden Methoden wie zum Beispiel dem Assessment Center, ist die Kostenersparnis extrem hoch. Mit dem 360-Grad-Feedback kann man auch die Effektivität und Effi-

zienz eines traditionellen Trainings erhöhen, weil man es auf die individuellen Stärken, Schwächen und Potenziale der Teilnehmer anpassen kann. Damit wird die ineffektive Schulung nach dem Gießkannenprinzip vermieden. Zur Kalkulation der Kosten sollte man die Leistungen verschiedener Anbieter vergleichen. Die Problematik und mögliche Lösungsansätze sind auf der Seite [360-Grad-Feedback/Anbieter](#) dargestellt.

Ja, ein Beleg für eine Steigerung der Produktivität ist möglich, wenn man diese vor und nach dem 360-Grad-Feedback und der Umsetzung der Folgemaßnahmen vergleicht. Das entspricht unserer langjährigen Erfahrung. Das bestätigen auch andere Studien. So kommt eine Studie der medizinischen Fakultät der Universität von Calgary und der Klinik von Bahrain zu dem Schluss: Multi Source Feedback „shows promising, feasible, reliable, and valid means of assessing surgeons across a broad range of competencies such as professionalism, leadership, interpersonal skills, collegiality, and communication skills.“ (Khalid al Khalifa et. al., Multi-source Feedback to Assess Surgical Practice: A Systematic Review, in: Journal of Surgical Education 2013).

Frage: Sind nach Ihrer Meinung wichtige Punkte offengeblieben, bzw. möchten Sie noch etwas zu diesem Interview ergänzen?

Antwort und Fazit: Das 360-Grad-Feedback kann man am besten mit einem Werkzeug wie zum Beispiel einem Hammer vergleichen kann. In den Händen eines begabten Künstlers wird der Hammer die schönsten Skulpturen schaffen; in den Händen eines Stümpers wird er wohl kaum etwas Wertvolles zustande bringen, sondern eher Schaden anrichten.

Weitere Informationen zu den Ergebnissen unseres Forschungsprojektes:

- [360-Grad-Feedback: Ablauf und Erfolgsfaktoren](#) (www.360-grad-feedback.net)
- [360-Grad-Beurteilung von Führungskräften](#) (www.360-grad-beurteilung.de)
- [Effektive Führungskräfteentwicklung mit dem 360-Grad-Feedback](#)

Beispiele für (validierte) Fragebögen zur Einschätzung (Beurteilung) der wichtigsten Management- und Führungskompetenzen oder Persönlichkeitsmerkmale finden Sie auf der Seite „[Valide Diagnostik von Management- und Führungskompetenzen](#)“ (www.managementkompetenzen.de)

Gießen, Oktober 2023
Prof. Dr. Waldemar Pelz
[Institut für Management-Innovation](#)

Dieser Beitrag erschien in modifizierter Form in: Sauer, J./Cisik, A. (Hrsg.), Führung in Deutschland, Wege aus der Krise. Titel: [Das 360-Grad-Feedback zur Erkennung und Entwicklung von Potenzialträgern](#) (pdf download)

[Zurück zur Seite 1](#)