

## **Titel: 360°-Feedback**

### **Autoren:**

**Dr. Christian Dries, Dipl.-Psych. Christina Bovi,**

**kölner institut für managementberatung, marktstr. 8, 50968 köln**

**(Näheres zu den Autoren: s. Anhang)**

### **Gliederung:**

1. Einleitung
2. Definition, Grundgedanke und Verwertungszusammenhang
3. Implementierung
4. Best-practice-Modell
5. Kritische Stimmen
6. Stand der Forschung
7. Ausblick

In diesem Artikel erfahren Sie...

- was 360°-Feedback ist und warum man es anwendet,
- welche Faktoren bei der Implementierung berücksichtigt werden sollten und wie es durchgeführt wird,
- welche Erkenntnisse zu einem best-practice-Modell vorliegen,
- was am 360°-Feedback kritisiert wird und
- warum es dennoch ein vielversprechendes Instrument zur Personalentwicklung darstellt.

## 1. Einleitung

Wenn auch nicht mehr neu, so doch weiterhin ungleich aktuell, ist die Erkenntnis, dass die Anforderungen an Unternehmen sich weitreichend verändert haben und noch verändern: Dynamische und hoch-komplexe Märkte, zunehmende Globalisierung und nicht zuletzt steigende Erwartungen der Kunden an Produkte und Dienstleistungen verlangen insbesondere Entscheider und Führungskräfte ein Mehr an Leistung, Kompetenz und Veränderungsbereitschaft ab. Vor diesem Hintergrund sehen immer mehr Unternehmen die Notwendigkeit, ihre Mitarbeiter ständig und gezielt erfolgreich zu fördern und individuelle Lernprozesse anzustoßen, wollen sie sich langfristig einen Wettbewerbsvorteil sichern.

Vor allem an Führungskräfte wird die Erwartung herangetragen, ihre Kompetenzen beständig zu erweitern und sich mit individuellen Stärken sowie Entwicklungsfeldern konstruktiv auseinander zu setzen. Über die Perspektive des Einzelnen hinaus hin zu einer kollektiven, ist die Bereitschaft zu einem kontinuierlichen Lernprozess der gesamten Belegschaft wesentliche Voraussetzung auf dem Weg zu einer lernenden Organisation und damit zu dauerhaftem Erfolg in komplexen und dynamischen Märkten.

Als eine Voraussetzung für die (Weiter-)Entwicklung von Kompetenzen und das Entstehen von Motivation zur Veränderung kann die Kommunikation zwischen Personen im Sinne des Feedbacks begriffen werden. Krufft und Liebig (2003, S. 17) weisen auf eine „grundsätzlich positive Wirkung“ von Feedback hin. Als wesentlich ist in diesem

Zusammenhang hervorzuheben, dass Feedback nachweislich Personen dazu motivieren kann, ihr Verhalten zu optimieren, vorausgesetzt es handelt sich dabei um ein entwicklungsorientiertes Feedback (Brett & Atwater, 2001).

Im sozialen Austauschprozess zwischen Führungskraft und Geführten bilden sich Mitarbeiter ständig ein Urteil über ihre Vorgesetzten, ein Umstand, der einen elementaren Teil der sozialen Wirklichkeit des Einzelnen formt. Demgegenüber steht jedoch die häufig adressierte Problematik, dass Führungskräfte zwar Rückmeldung hinsichtlich des Erreichens von Zielen und Ergebnissen, also ihrer *Effektivität* erhalten, jedoch nur selten ein umfassendes Feedback über ihr *Verhalten*. Farr (1991, S. 66) liefert Erkenntnisse, die besagen, dass Menschen nach Feedback zu ihrer Leistung suchen und folgert, dass Feedback als „individuelle Ressource“ zu betrachten sei. Als umso wichtiger ist vor diesem Hintergrund zu erachten, dass Führungskräften Einschätzungen ihrer Mitarbeiter und des Umfelds zugänglich gemacht werden.

## **2. Definition, Grundgedanke und Verwertungszusammenhang**

Die Methodik des 360°-Feedback wurzelt in der Philosophie des survey feedbacks und der Leistungsbeurteilung. Im Zuge der Bemühungen vieler Unternehmen, die Qualität ihrer Dienstleistungen und Produkte beständig zu optimieren, wie sich dies z.B. in Managementformen des Total Quality Managements niederschlägt, wuchs parallel auch das Bestreben, die Humanpotenziale im Unternehmen ständig weiter zu entwickeln.

Mittlerweile hat sich das 360°-Feedback zu einem Standardinstrument der Personalbeurteilung in amerikanischen Unternehmen entwickelt. So berichten London und Smither (1995), dass ein Großteil der sog. Fortune-500 Unternehmen das Instrument regelmäßig einsetzt.

In Deutschland werden vor allem Aufwärtsbeurteilungen, d.h. Beurteilungen von Führungskräften durch ihre Mitarbeiter, zunehmend durchgeführt, gegebenenfalls ergänzt durch Selbsteinschätzungen der Feedbacknehmer.

An dieser Stelle setzt das 360°-Feedback an. Das 360°-Feedback stellt eine spezielle Form des Multi-source Feedbacks dar, welches das berufsrelevante Verhalten von Personen in den Fokus nimmt. Allen Multi-source Feedback-Verfahren ist gemein, dass eine Person (Feedbacknehmer) durch mehrere Beurteilerquellen, z.B.

Vorgesetzte, Mitarbeiter und Kollegen eingeschätzt wird. Darüber hinaus sieht das Multi-source Feedback eine Selbsteinschätzung durch den Feedbacknehmer vor. Das 360°-Feedback geht diesen Weg noch weiter: Es sieht eine Einschätzung einer Person durch *alle* sie umgebenden Feedback-Quellen aus dem Organisationsumfeld vor und wird daher häufig auch als „Rundum-Beurteilung“ bezeichnet (Edwards & Ewen, 2000). Feedback-Geber sind sowohl der Vorgesetzte und die Mitarbeiter einer Person (vertikale Perspektive) als auch Kollegen (Gleichgestellte) und interne sowie externe Kunden (horizontale Perspektive). Die Feedbackquellen schließen den Feedbacknehmer kreisförmig ein, so dass eine 360°-Anordnung entsteht (vgl. Abbildung 1).

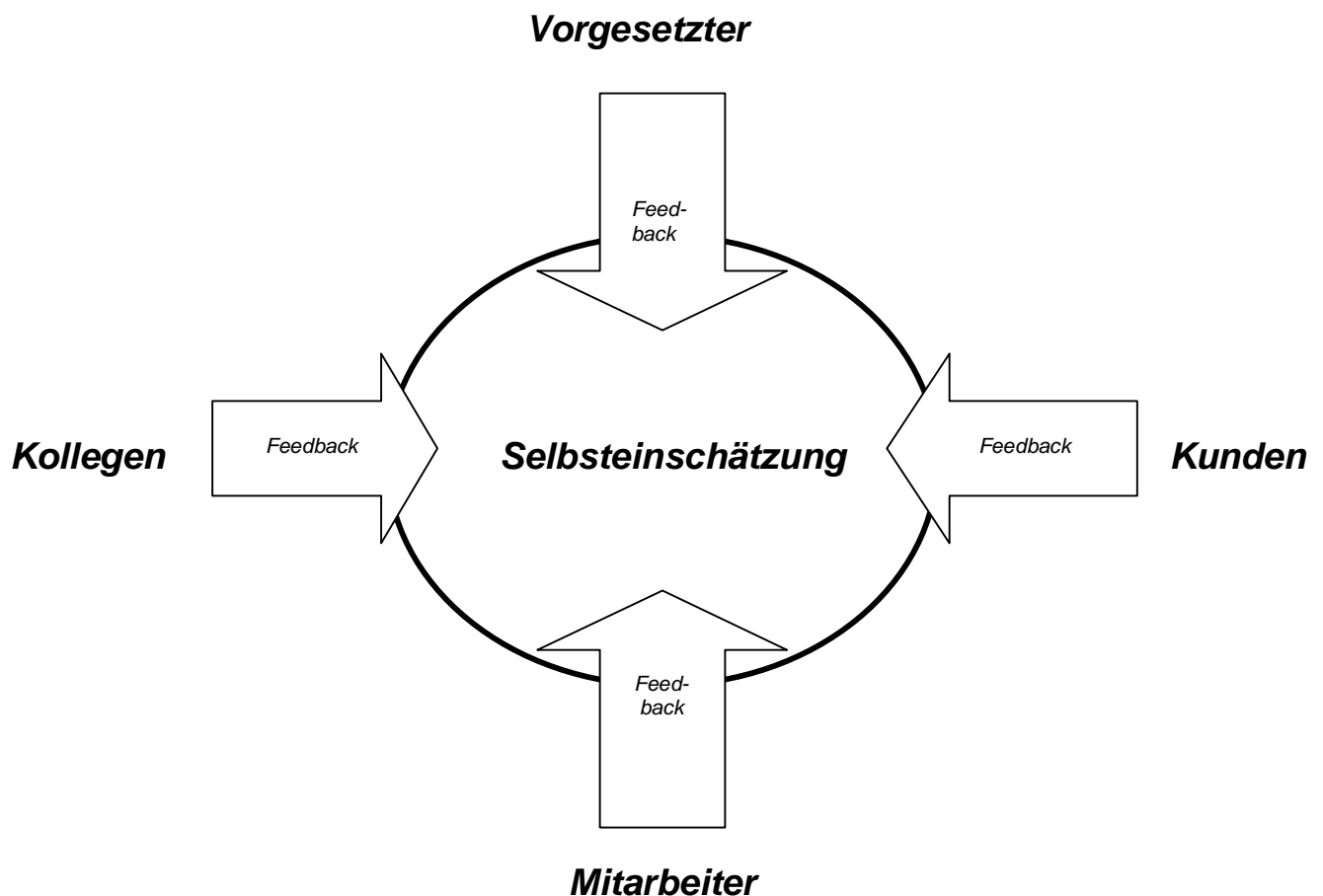


Abbildung 1: Feedbackgruppen im 360°-Feedback

**Grundgedanke:** Zielgruppe eines 360°-Feedbacks sind vorwiegend Führungskräfte. Diesen wird über das 360°-Feedback ein *multiperspektivischer* Zugang zu den Einschätzungen einer Vielzahl von Personen gewährt. Dahinter steht die Erwartung,

dass eine Erhöhung der Zahl der Feedbackquellen den Nutzen des Feedbacks für die Zielperson erhöht. Ferner geht man davon aus, dass die Integration von Informationen aus verschiedenen Beurteilerquellen zu valideren und reliableren Aussagen führt und den Grad an Subjektivität und Interessengebundenheit von Feedback mindert (Scherm & Sarges, 2002).

Übergeordnete Zielsetzung eines 360°-Feedbacks ist die Verhaltenssteuerung. Über die Kommunikation von Verhaltenserwartungen an Führungskräfte sowie das Feedback selbst, erhalten diese Informationen darüber, welches im Unternehmen erwünschte Verhaltensweisen sind. Wesentliches Moment des 360°-Feedbacks ist die Möglichkeit für die Feedbackempfänger, einen Vergleich zwischen der eigenen Selbsteinschätzung und der Fremdeinschätzung durch die Feedbackgeber-Gruppen vorzunehmen. Im Abgleich zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung liegen für eine Führungskraft wertvolle Informationen dazu vor, inwieweit sie den definierten Kriterien nach Einschätzung unterschiedlicher Beurteilerquellen entspricht. Auf Grundlage einer intensiven und konstruktiven Auseinandersetzung mit Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdbild schafft das 360°-Feedback beste Voraussetzungen für das Anstoßen eines selbstinitiierten und –motivierten Entwicklungs- und Veränderungsprozesses.

In Unternehmen findet das 360°-Feedback heute Einsatz sowohl zum Zwecke der Personal- und Organisationsentwicklung wie auch zur Personalbeurteilung.

Weitgehender Konsens besteht hinsichtlich der Anwendbarkeit des 360°-Feedbacks zum Zwecke der Personalentwicklung: Aus den Ergebnissen lassen sich wertvolle Informationen für eine detaillierte und individuelle Qualifizierungsplanung für die Feedbacknehmer ableiten.

Bei der Personalbeurteilung steht weniger das Führungsverhalten im Mittelpunkt als vielmehr das *Ergebnis* des Führungsverhaltens. In diesem Fall hat das Ergebnis des 360°-Feedbacks Konsequenzen für die Feedbacknehmer, z.B. für die individuelle Gehaltsfindung, Personalentscheidungen oder die Karriereplanung.

In der Literatur wird der Einsatz des 360°-Feedbacks zum Zwecke der Personalbeurteilung sehr kontrovers diskutiert. London (2001, S. 368) widmet sich der „großen Debatte“ und liefert einen Überblick über Pros und Kons beider Anwendungsperspektiven. Letztlich zieht er den Schluss, dass beides möglich ist. Zum Zwecke der Personalbeurteilung solle und könne 360°-Feedback jedoch erst eingesetzt werden,

wenn innerhalb einer Organisation eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens und der Wertschätzung für kontinuierliche Entwicklungsbestrebungen gegeben ist.

An dieser Stelle sei Folgendes angemerkt: Zum einen findet das 360°-Feedback in der deutschsprachigen Praxis nur in seltenen Fällen Anwendung zum Zwecke der Personalbeurteilung. Zum anderen bedeuten die Begriffe „Beurteilung“ und „Urteile“ im Rahmen des 360°-Feedbacks nicht zwangsläufig, dass die Ergebnisse Auswirkungen, z.B. auf Gehalt oder Karriere einer Führungskraft haben müssen. Der Schwerpunkt liegt vielmehr auf der Rückmeldung an die Führungskräfte, aus der gegebenenfalls, je nach Zielsetzung, Konsequenzen resultieren können.

### 3. Implementierung

360°-Feedback ist keine einheitliche Methode, sondern lediglich ein Ansatz der Einbindung mehrerer Beurteilerquellen aus dem gesamten beruflichen Umfeld eines Feedback-Empfängers. Im Gegensatz zu alltäglichen, informellen Beurteilungsvorgängen wird 360°-Feedback jedoch systematisch und möglichst standardisiert vorgenommen. Zur Durchführung können neben standardisierten Fragebögen auch Interviews oder Gespräche sowie Workshops zum Einsatz kommen. Die fragebogen-gestützte Form des 360°-Feedbacks ist jedoch am weitesten verbreitet.

Will man ein 360°-Feedback vornehmen, so stellt sich vorab eine Vielzahl von Fragen. Unabhängig von der Art der Ausgangsbedingungen in einer Organisation lassen sich die Prozessschritte der Vorbereitung, Durchführung sowie Nachbereitung unterscheiden (vgl. Abbildung 2).

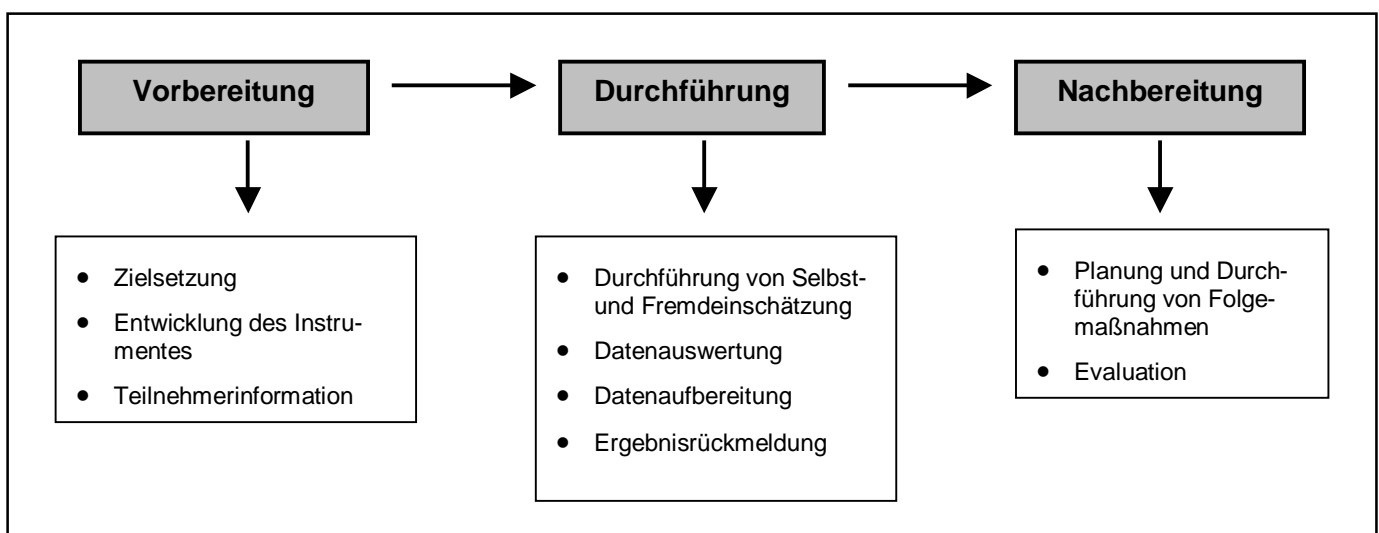


Abbildung 2: Prozessschritte beim 360°-Feedback (in Anlehnung an de la Fontaine, 1999, S. 49)

Im Folgenden soll zunächst skizziert werden, welche Fragen sich im Rahmen der Einführung eines 360°-Feedbacks stellen. Im Anschluss werden im nächsten Abschnitt (s. 4.) Antworten bzw. Empfehlungen gegeben, die sich aus Hinweisen aus best-practice-Überlegungen (Runde, Kirschbaum & Wübbelmann, 2001) sowie aus weiterführender Literatur und Erfahrungen aus der Beratungspraxis ergeben.

Als besonders relevant für den Erfolg eines 360°-Feedbacks ist eine intensiv durchdachte und strukturierte Vorbereitungsphase zu betrachten. Wesentliche Fragen im Rahmen der **Vorbereitung** auf ein 360°-Feedback sind:

*Welche Zielsetzung wird mit dem 360°-Feedback verfolgt?*

In der Praxis häufig genannte Ziele sind Verbesserungen in den Bereichen Führung und Zusammenarbeit, Einbezug der Mitarbeiter sowie das Initiieren eines Dialoges über das Führungsverhalten. Wesentliche Ziele sind ebenso eine detaillierte und individuelle Personal- und Qualifizierungsplanung für Mitarbeiter und Führungskräfte. Über den Einbezug einer Rückmeldung durch Kunden kann nicht zuletzt die Zielsetzung der Verbesserung der externen Kundenorientierung verfolgt werden. Durch die Einführung eines 360°-Feedbacks können folglich neben einer Mitarbeiter- und Führungskräftequalifizierung auch Vertriebs- und Marketingmaßnahmen verfolgt werden. Deutlich weniger häufig wird in der Praxis die Zielsetzung der Personalbeurteilung (vgl. oben) genannt (de la Fontaine, 1999).

*Auf welcher inhaltlichen, formalen sowie methodischen Grundlage wird das Instrument entwickelt?*

1. *Inhaltliche Fragen:* Auf einer inhaltlichen Ebene stellt sich v.a. die Frage, was konkret beurteilt werden soll. Denkbar ist ein Feedback zu a) dem Verhalten einer Person, b) ihren Eigenschaften sowie c) eine Beurteilung objektiver Ergebnisse.
2. *Formale Fragen:* Auf einer formalen Ebene sind vor allem folgende Aspekte zu klären:

*Feedbackempfänger:* Wer soll Feedbacknehmer sein (z.B. alle Führungskräfte, einzelne Organisationseinheiten, einzelne Personen)?

*Feedbackgeber:* Wie viele Feedbackgeber sollen neben der Führungskraft aus den einzelnen Feedbackgebergruppen befragt werden (Mitarbeiter, Kollegen, interne sowie externe Kunden)?

*Auswertung und Ergebnismeldung:* Wer wertet die Ergebnisse aus und meldet diese an die Feedbacknehmer zurück? Wie wird Vertraulichkeit und Objektivität sicher gestellt? Und nicht zuletzt: Wie kann die Ergebnismeldung sowohl an Feedbackempfänger sowie –geber gestaltet werden (z.B. Persönliches Feedbackgespräch, schriftliche Ergebnismeldung, telefonische Ergebnisbesprechung, Gruppenworkshops etc.)?

Um eine größtmögliche Akzeptanz, sowohl bei Feedbacknehmern wie auch Feedbackgebern, zu erzielen, sind außerdem folgende Aspekte ausgesprochen wichtig:

*Freiwilligkeit vs. Verbindlichkeit:* Wird das 360°-Feedback freiwillig oder verbindlich für Führungskräfte und/oder Feedbackgeber durchgeführt?

*Anonymität vs. Nicht-Anonymität:* Geben die Feedbackgeber ihre Urteile anonym ab oder nicht? Wer übernimmt die Auswertung der Ergebnisse?

*Nachhaltigkeit des Verfahrens:* Wie wird die Wirksamkeit überprüft bzw. das Verfahren evaluiert? Wer stellt sicher, dass im Anschluss an die Ergebnismeldung Entwicklungsmaßnahmen ab- und eingeleitet werden?

### 3. *Methodische Fragen:*

*Standardinstrument vs. Unternehmensspezifität:* Empfiehlt sich der Einsatz eines Standardinstrumentes zur Führungskräftebeurteilung (wie z.B. das Multidirektionale Feedback von Fennekels, s. Staufenberg, in Vorb.) oder sollte der Fragebogen unternehmensspezifisch konzipiert werden (vgl. *MediCircle*® bei Dries, Meier & Hecht, 2002)?

*Summarische vs. analytische Beurteilung:* Sollen die Feedbackgeber nur wenige übergeordnete Themenbereiche global einschätzen oder aber verschiedene Dimensionen über mehrere Einzelitems operationalisiert und eingeschätzt werden?

*Einschätzung aller oder einzelner Dimensionen durch unterschiedliche Feedbackgeber-Gruppen:* Sollen die Feedbackgeber alle erhobenen Di-

mensionen beurteilen, oder sollen sich unterschiedliche Beurteilergruppen auf bestimmte Dimensionen konzentrieren?

*Wie werden die Teilnehmer über die geplante 360°-Feedback Maßnahme informiert?*

Denkbar sind schriftliche, mündliche und audio-visuelle Informationen sowie Informationsveranstaltungen jeglicher Art. In diesem Zusammenhang stellt sich darüber hinaus die Frage, wer über die geplante Maßnahme informieren sollte.

Im Zuge der **Durchführung** des 360°-Feedbacks ist es vor allem wichtig, für einen reibungslosen Projektablauf zu sorgen. Die Verteilung sowie der Rücklauf der Fragebögen sowie eine sorgfältige Datendokumentation müssen gewährleistet werden. Ebenso ist sicher zu stellen, dass alle Beteiligten sich weiterhin ständig informieren und Fragen klären können (vgl. unten Informationsmanagement). Als wesentlicher Erfolgsfaktor hat sich die Wahl einer top-down-Strategie erwiesen, d.h. das Top-Management bzw. Führungskräfte der oberen Ebenen sollten mit gutem Beispiel vorangehen und sich als Feedbacknehmer für eine erste Durchführung zur Verfügung stellen.

Sind Vorbereitung und Durchführung des 360°-Feedbacks abgeschlossen, gilt es, aus den Ergebnissen Folgemaßnahmen abzuleiten und diese durchzuführen. Idealerweise sollten Folgemaßnahmen in Aktionsplänen festgehalten werden, in denen definiert ist, welche Ziele erreicht werden sollen, welche Maßnahmen zur Zielerreichung eingesetzt werden sowie wie und wer überprüft, welche Veränderungen nach welchem Zeitraum stattgefunden haben.

#### **4. Best-practice-Modell**

In Anbetracht einer Vielzahl von Möglichkeiten der Herangehensweise (s.o. Vorbereitung auf ein 360°-Feedback) stellt sich die Frage, unter welchen Bedingungen die Entwicklung und Durchführung eines 360°-Feedbacks erfolgreich für alle Beteiligten erfolgen kann. Runde, Kirschbaum und Wübbelmann (2001) liefern Hinweise für ein „*best-practice-Modell*“. Im Rahmen einer Interviewstudie mit Führungskräften aus

deutschen Unternehmen mit internationaler Ausrichtung identifizieren sie eine Reihe von Gestaltungsfaktoren in der Absicht, Wege hin zu einem „ausgereiften Entwicklungs- und Durchführungsmodell“ (S. 148) aufzuzeigen. Wenngleich die Ergebnisse aufgrund einer geringen Stichprobengröße lediglich als Trends gewertet werden können, so entsprechen die Ergebnisse weitgehend den Überlegungen und Erfahrungen zahlreicher Wissenschaftler und Praktiker.

Als sogenannte Gestaltungsfaktoren identifizieren Runde et al. (2001) die Einbindung und Funktion, das Instrument, die Projektplanung, das Informationsmanagement, die Feedbackgeber, die Präsentation der Ergebnisse sowie die Konsequenzen von 360°-Feedback. Eine Reihe der weiter oben aufgeworfenen Fragen wird auf diese Weise von den Autoren beantwortet. Die nun folgenden Empfehlungen basieren vorwiegend auf den Ergebnissen von Runde und Kollegen sowie auf unseren vielfältigen praktischen Erfahrungen in unterschiedlichen Unternehmen mit dem 360°-Feedback-Instrument *Fullcircle*<sup>®</sup>. Für den interessierten Leser liefert ein Projektbericht von Dries und Ziebell (2001) einen guten Einblick in Methodik und Funktionalität dieses Instrumentes.

#### *Welche Zielsetzung wird mit dem 360°-Feedback verfolgt?*

Unabhängig davon, ob das Ziel die Personalentwicklung oder aber –beurteilung ist, sollte das 360°-Feedback idealerweise in ein übergeordnetes strategisches Personalmanagementkonzept eingebunden werden, d.h. es sollte sicher gestellt werden, dass die Ziele des 360°-Feedbacks mit bereits eingesetzten Instrumenten zur Führungskräfte- bzw. Mitarbeiterentwicklung übereinstimmen. Die Passung zu Unternehmenskultur sowie –werten sollte dabei im Vordergrund stehen.

#### *Auf welcher inhaltlichen, formalen sowie methodischen Grundlage wird das Instrument entwickelt?*

*Inhaltliche Aspekte:* Als am sinnvollsten kann das Feedback zum Verhalten einer Person gegenüber einem Feedback zu Eigenschaften oder aber objektiven Ergebnissen betrachtet werden, da in einem systematischen Feedback hierzu ein hoher Informationsgehalt über Möglichkeiten der Verhaltenssteuerung sowie Leistungsverbesserung für den Feedbacknehmer enthalten ist. Möglichkeiten dazu, relevante Verhaltensaspekte zu identifizieren, bestehen z.B. darin, bestehende Unterneh-

mensleitlinien sowie Anforderungsprofile zu analysieren oder aber eine Literaturanalyse bzw. Expertenbefragung zu betreiben.

*Formale Aspekte:* Im Vergleich zu einer bedarfsorientierten, d.h. einer Einzeldurchführung des 360°-Feedback hat die Durchführung im Kollektiv (d.h. z.B. alle Führungskräfte, ganze Organisationseinheiten) Vorteile. Dies hängt letztlich damit zusammen, dass eine Einzeldurchführung zu Verunsicherungen führen kann („Warum gerade jetzt? Warum er?“, Runde et al., 2001, S. 153) und der Absicht des 360°-Feedback zu einer verbesserten Kommunikation im Unternehmen beizutragen möglicherweise entgegen steht.

Interessanterweise finden Runde und Kollegen in ihrer Untersuchung keinen Zusammenhang zwischen Erfolgsfaktoren des 360°-Feedbacks sowie der Frage der Freiwilligkeit der Teilnahme. In der Praxis ist die Teilnahme am 360°-Feedback für die Führungskräfte in vielen Fällen verpflichtend, wohingegen es den Feedbackgebern freigestellt ist, ein Feedback abzugeben oder sich dagegen zu entscheiden. Den Erfahrungen der Autoren im Rahmen der Anwendung des 360°-Feedback-Instruments *Fullcircle*<sup>®</sup> entsprechend, wird die Akzeptanz des Feedbacksystems gesteigert, wenn die Teilnahme für die Feedbackempfänger verpflichtend ist, sie jedoch eine ausreichende Handlungsfreiheit in der Auswahl der Feedbackgeber erleben, d.h. die Feedbackgeber selbst bestimmen dürfen. Erfahrungsgemäß wird infolge einer solchen Vorgehensweise die Rücklaufquote und damit die Repräsentativität der Ergebnisse gesteigert.

Mit der Frage der Freiwilligkeit ist auch jene nach der Anonymität vs. Nicht-Anonymität der Urteile durch die Feedbackgeber verbunden. Übereinstimmend mit unseren Erfahrungen aus der Beratungspraxis berichten Runde und Kollegen (2001, S. 154), dass es allen Beteiligten „...nicht unwichtig...“ zu sein scheint, „...keine konkreten Rückschlüsse auf Personen aus dem Kreis der Feedbackgeber ziehen zu können“. Anonymität ist insbesondere deshalb als wichtig zu erachten, weil Mitarbeiter Angst vor negativen Konsequenzen haben könnten, wenn sie ein kritisches Feedback an ihre Führungskräfte abgeben. Die Wahrung von Anonymität nimmt daher eine „Schutzfunktion“ ein, die neben der Bereitschaft zur Teilnahme auch die Qualität der Urteile erhöhen kann.

Im Zusammenhang mit Überlegungen zur Anonymität ergeben sich auch Schlussfolgerungen für die Zahl der Feedbackgeber, die in einem 360°-Feedback befragt wer-

den sollten. In den meisten Fällen liegt die Feedbackgeber-Zahl, abgesehen von der Führungskraft, zwischen vier und sechs Personen pro Feedbackgebergruppe. Ist dies der Fall, so kann davon ausgegangen werden, dass eine ausreichende Anonymität gewährleistet ist. Die Zahl der Feedbackgeber sollte auch deshalb nicht zu klein gewählt werden, weil der Rücklauf erfahrungsgemäß unter 100% liegt. Die Feedbackempfänger erhalten ihre Ergebnisse sodann in aggregierter Form. Farr (1991) weist auf einen wesentlichen Vorteil dieser Vorgehensweise hin: Liegen aggregierte Ergebnisse vor, erschwert dies dem Feedbacknehmer, negative Ergebnisse kognitiv umzustrukturieren bzw. die Glaubwürdigkeit einzelner Feedbackquellen anzuzweifeln. Neben der Zahl der Feedbackgeber hat zudem die Qualifizierung der Feedbackgeber Auswirkungen auf den Erfolg des 360°-Feedbacks. Diese sollten idealerweise vorab analog einer Beurteilerschulung informiert werden.

Nicht zuletzt ist im Rahmen formaler Fragen zu berücksichtigen, wer die Ergebnisse auswertet und diese an die Feedbacknehmer sowie –geber zurückmeldet. Bei der Auswertung gilt es, einen vertraulichen Umgang mit den Daten sicher zu stellen sowie die Datenaufbereitung professionell und sachgerecht zu organisieren. Zu Zwecken der Akzeptanzsteigerung empfiehlt sich die Auswertung durch ein externes Beratungsinstitut, welches insbesondere auch mit methodisch-wissenschaftlichen Fragen zur Auswertung vertraut ist.

Hinsichtlich der Frage, wer und wie die Ergebnisse des 360°-Feedbacks rückgemeldet werden sollten, ist zu bemerken, dass eine „umfangreiche Präsentation der Ergebnisse gegenüber dem Feedbacknehmer mit ausreichender Möglichkeit für Rückfragen ... tendenziell erfolgsversprechender“ (Runde et al., 2001, S. 154) zu sein scheint als eine solche, die sich auf die lediglich nötigsten Informationen beschränkt. Auf Grundlage der Erfahrungen mit praktischen Anwendungen (z.B. im Rahmen der Einführung von *Fullcircle*<sup>®</sup>) hat sich die Erstellung von ausführlichen Ergebnisberichten in Kombination mit Feedbackgesprächen bewährt, die wahlweise durch einen externen oder internen Coach (z.B. Verantwortlicher aus der Personalentwicklung) geführt werden. Neben einer schriftlichen Ergebnisrückmeldung ist auf diese Weise eine mündliche Erläuterung bzw. Diskussion möglich. Im Rahmen des Feedbackgespräches werden gemeinsam Entwicklungsschritte besprochen und in einem Aktionsplan festgehalten.

Über die Ergebnisrückmeldung an die Feedbackempfänger hinaus ist es wichtig, die Feedbackgeber zu informieren, da mit einer Rückmeldung an diese eine wesentliche

Voraussetzung für die Bereitschaft zur Teilnahme geschaffen wird. Es empfiehlt sich, bereits im Vorfeld darüber Transparenz zu schaffen, wer in welcher Form Kenntnis von den Ergebnissen erhält. Um jedoch auf Seiten der Führungskräfte/Feedbackempfänger eine größtmögliche Bereitschaft zu erzeugen, sich mit dem Feedback konstruktiv auseinander zu setzen, ist es erfahrungsgemäß vorteilhaft, es in der Hand des Feedbackempfängers und dessen Führungskraft zu belassen, die Ergebnisse offen zu legen.

Schließlich stellt die Frage der Nachhaltigkeit sowie der Konsequenzen ein wesentliches Moment im Rahmen der Einführung eines 360°-Feedbacks dar. Verbindlichkeit der Folgemaßnahmen hat nach den Erkenntnissen von Runde et al. (2001) einen Einfluss auf den Erfolg von 360°-Feedback-Projekten. Bei der Planung und Umsetzung von Verhaltensänderungen ist es dabei besonders wichtig, dass die Feedbackempfänger von ihren Vorgesetzten und dem Unternehmensumfeld unterstützt werden. Dabei ist neben z.B. der Durchführung von Trainingsmaßnahmen nach Erkenntnissen von Hazucha, Hezlett und Schneider (1993) vor allem auch weiterführendes Coaching sowie fortlaufendes Feedback zur Entwicklung von Vorteil.

*Methodische Aspekte:* Die Frage danach, ob ein Standardinstrument oder aber ein unternehmensspezifisch konzipiertes 360°-Feedback die Methode der Wahl sein sollte, wird oft in den Raum gestellt. Die Erkenntnisse von Runde et al. (2001) liefern keine eindeutige Antwort. Gemeinhin wird jedoch eine unternehmensspezifische Konzeption einer standardisierten vorgezogen, vor allem aufgrund der Tatsache, dass individuelle Anforderungen und Aufgabenstellungen eines Unternehmens sowie spezifische Aspekte der Führungskultur abgebildet werden können. Standardisierte Instrumente haben den Vorteil, dass sie hinsichtlich psychometrischer Gütekriterien (Validität, Reliabilität und Objektivität) überprüft werden können. Unseren praktischen Erfahrungen nach kann die Wahl eines Instrumentes empfehlenswert sein, das eine Reihe von festgelegten Dimensionen abbildet, jedoch die Möglichkeit zur unternehmensspezifischen Adaptation offen lässt. Der wesentliche Vorteil dieser Herangehensweise ist es, dass sich Vergleichswerte über verschiedene Unternehmen, z.B. in derselben oder ähnlichen Branchen, bilden lassen.

Bei der Frage der konkreten Ausgestaltung des Instrumentes ist zwischen einer globalen Beurteilung übergeordneter Themenbereiche (summarisch) sowie einer Beurteilung zu wählen, die die Themenbereiche über Einzelitems operationalisiert (analy-

tisch). Die analytische Beurteilung bringt hier wesentliche Vorteile mit sich: Es besteht ein reduzierter Interpretationsspielraum bei der Beurteilung und der Rückmeldung der Ergebnisse. Der Informationsgehalt für die Verhaltenssteuerung beim Feedbackempfänger ist deutlich höher, auch deshalb, weil innerhalb einer beurteilten Dimension (z.B. Delegationsverhalten einer Führungskraft) Unterschiede in der Wahrnehmung der Feedbackgeber zu einzelnen Facetten des Verhaltens sichtbar gemacht werden können. Um sicher zu stellen, dass sich möglichst konkrete Ansatzpunkte für eine Verhaltensänderung ergeben, ist es wichtig, dass die Items klar operationalisiert sind, d.h. das zu beurteilende Verhalten deutlich und genau beschreiben.

Weiterhin muss entschieden werden, ob der gleiche Fragebogen für alle Feedbackgeber-Gruppen angewendet wird oder aber einzelne Gruppen nur einzelne Aspekte des Führungskräfteverhaltens beurteilen. Hierzu ist zu bemerken, dass es grundsätzlich wünschenswert ist, dass jede Gruppe möglichst viele Aspekte des 360°-Feedbacks einschätzt. Voraussetzung ist jedoch, dass zur jeweiligen Verhaltensdimension tatsächlich Beobachtungsmöglichkeiten bestehen. So ist es für Kunden beispielsweise schwierig, das Führungsverhalten einer Person zu beurteilen.

Die Bedeutsamkeit „kompetenter Beurteilergruppen“ stellt neben bereits genannten Aspekten (wie z.B. Anonymität) einen weiteren wichtigen Faktor dar, will man Akzeptanz bei den Feedbackempfängern sicher stellen und die Bereitschaft erhöhen, sich mit kritischen Rückmeldungen intensiv auseinander zu setzen.

Aus den Erfahrungen mit *Fullcircle*<sup>®</sup> lässt sich festhalten, dass eine Beurteilung zugeordneter Dimensionen zu zugeordneten Beurteilergruppen hinreichende Informationen für den Feedbackempfänger liefert. In jedem Falle sollte der Feedbackempfänger im Rahmen seiner Selbsteinschätzung alle Inhalte beurteilen, um jedes Fremdurteil mit der Selbsteinschätzung vergleichen zu können und sich mit Diskrepanzen auseinander zu setzen. Neben einer Selbsteinschätzung birgt es Vorteile, nimmt der Feedbackempfänger darüber hinaus eine *erwartete Fremdeinschätzung* vor, ein Element, welches das 360°-Feedback-Instrument *Fullcircle*<sup>®</sup> beinhaltet. Inhalt der Einschätzung ist über die Selbsteinschätzung hinaus eine Einschätzung dessen, welche Beurteilungen der Feedbackempfänger erwartet, versetzt er sich in die Perspektive seiner Feedbackgeber. In der praktischen Anwendung hat sich erwiesen, dass die erwartete Fremdeinschätzung u.Umst. näher an der tatsächlichen Fremdeinschätzung liegt als dies bei der Selbsteinschätzung der Fall ist. Dies erweist sich

als hilfreich für die spätere Akzeptanz im Dialog um mögliche Veränderungsmaßnahmen, z.B. im Rahmen von ausführlichen Feedback- und Coachinggesprächen in der Nachbereitung des 360°-Feedbacks. Auch vor einem wissenschaftlichen Hintergrund ist die Verwendung der erwarteten Fremdeinschätzung interessant: Moser (1999) zeigt die mögliche Problematik auf, dass Selbsteinschätzungen sich adaptieren können: „Die Frage lautet nämlich, welche Art von Urteilen Personen abgeben, wenn sie erwarten, dass ihr Urteil am Urteil anderer validiert wird und sie möglicherweise damit konfrontiert werden. Denkbar ist, dass die Personen nicht mehr so urteilen, wie sie sich „eigentlich“ sehen, sondern dass sie versuchen, die Einschätzung der anderen Person vorherzusagen“ (Moser, 1999, S. 23). Trennt man folglich zwischen einer „reinen“ Selbsteinschätzung sowie einer erwarteten Fremdeinschätzung, so ist anzunehmen, dass die Selbsteinschätzung abbildet, wie sich ein Feedbackempfänger tatsächlich selbst wahrnimmt und darüber diskutiert werden kann. Noch steht eine wissenschaftliche Absicherung dieser Hypothese allerdings aus.

*Wie werden die Teilnehmer über die geplante 360°-Feedback Maßnahme informiert?*  
Wie bereits angerissen, stellt die Information der Beteiligten im Rahmen des 360°-Feedbacks der praktischen Erfahrung nach einen kritischen Faktor dar, ein Umstand, der sich in der Untersuchung von Runde et al. (2001) ebenfalls klar nachweisen lässt: Den Ergebnissen nach steigt der Erfolg der Maßnahme mit der Intensität des Informationsmanagements. Es sollte möglichst frühzeitig, regelmäßig sowie umfassend informiert werden. Inhalte der Information sollten die Zielsetzung, die Art des Feedbackinstruments, Ablauf und Durchführungsmodalitäten, Art der Ergebnismeldung sowie die Verknüpfung mit Folgemaßnahmen (Welche? Art der Konsequenzen?) sein. Unseren Erfahrungen nach ist es empfehlenswert, neben Informationsveranstaltungen, der Bestimmung von Ansprechpartnern sowie einer Information über Medien, wie z.B. das Intranet zusätzlich mittels Informations-Videos zu informieren, die alle relevanten Prozessschritte nachvollziehbar und transparent zusammenfassen. Auf diese Weise ist gewährleistet, dass wesentliche Informationen komprimiert abgerufen werden können (Videos, Intranet), aber auch Fragen geklärt und Einwände ausgeräumt werden können (Informationsveranstaltungen, Ansprechpartner).

Zusammenfassend lässt sich Folgendes festhalten: Bei der Planung, Durchführung sowie Nachbereitung eines 360°-Feedbacks gilt es eine Vielzahl von Aspekten sorgfältig abzuwägen und zu berücksichtigen. Um bestmöglich an eine solche anspruchsvolle Aufgabe herangehen zu können, hat es sich als vorteilhaft erwiesen, eine Projektgruppe ins Leben zu rufen, welche sich aus einer Kombination von Unternehmensangehörigen (Personal- sowie Fach-/Abteilungsverantwortliche, Arbeitnehmervertreter) sowie einem externen Dienstleister zusammensetzt. Das Projektteam zeichnet neben reinen Koordinierungs- sowie Organisationsaufgaben für die Gesamtkonzeption des Verfahrens verantwortlich.

**Vorteile von 360°-Feedback.** „Jedes Feedback-Verfahren ist nur so gut wie derjenige, der es einführt“ konstatiert Fengler (1995, S. 200) treffend. Berücksichtigt man bei der Einführung von 360°-Feedback die hier skizzierten Erfolgsfaktoren, so vereint es eine Reihe von Vorteilen auf sich. Einige wesentliche seien hier herausgegriffen:

- 360°-Feedback ermöglicht eine Identifikation des erwünschten Leistungsverhaltens (bei Führungskräften) und steigert gleichzeitig das Bewusstsein für die Erwartungen der Feedbackgeber.
- Es gewährleistet eine Reduktion der Subjektivität von Urteilen und erweitert den Urteilskreis über den einzelnen Hierarchieebenen hinaus, d.h. es liefert eine umfassende Rückmeldung, die sich z.B. nicht nur auf jene des unmittelbaren Vorgesetzten beschränkt.
- Es erlaubt eine individuelle und detaillierte Feststellung von Mitarbeiterentwicklungspotenzialen.
- 360°-Feedback führt damit letztlich zu Verbesserungen im Arbeitsverhalten und zu einer verbesserten Arbeitsleistung.
- Es liefert in der Gesamtschau einen zuverlässigen Zustandsbericht über die Führungskultur des Unternehmens und vermittelt Mitarbeitern das Gefühl, aktiv auf die Führungskultur Einfluss nehmen zu können.
- 360°-Feedback fördert zudem eine stärkere Fokussierung auf Kundenbedürfnisse und trägt somit zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens bei.

- Nicht zuletzt kann 360°-Feedback über individuelle Entwicklungsmaßnahmen hinaus einen wertvollen Beitrag sowohl zur Team-/Bereichsentwicklung als auch zur Organisationsentwicklung leisten:

Vor dem Hintergrund der Analyse eines umfangreichen Praxisprojektes bei der Wella AG resümieren Dries und Ziebell (2001, S. 29), dass „kaum eine andere personalpolitische Maßnahme so viele unterschiedliche Projekte in verschiedenen Unternehmensbereichen auslösen kann.“

## 5. Kritische Stimmen

Trotz dieser Vielzahl an Positiva findet das 360°-Feedback nicht von allen Seiten Unterstützung und Zustimmung. Einige Autoren liefern sehr kritische Urteile (vgl. Neuberger, 2000; Rastetter & Neuberger, 2001) und ziehen grundsätzlich in Zweifel, dass das 360°-Feedback ein Instrument zur Kompetenzentwicklung darstellt.

Vielmehr sei 360°-Feedback als mikropolitische Prozess zu betrachten, der die Zielsetzung verfolge, Führungskräfte zu entmündigen und unangenehme Entscheidungen vorzubereiten. Nicht Kompetenzentwicklung sei das Ziel, sondern Disziplinierung: „Wird die Führungskraft von allen Seiten beobachtet und bewertet, überall und jederzeit, führt dies ... zu umfassender Disziplinierung. Es wird ihr gezeigt, dass auch Führungskräfte unter Kontrolle stehen und rechenschaftspflichtig sind, dass sie lernen und sich entwickeln müssen“ (Rastetter & Neuberger, 2001, S. 26). Infolge emotionaler Reaktionen der Führungskräfte auf die Beurteilung entstünden innerbetriebliche Machtkämpfe (Bildung von Koalitionen etc.), die die Aufmerksamkeit von der eigentlichen Entwicklungsaufgabe ablenken.

Auf Feedbackgeberseite wird folgender Zusammenhang adressiert: Feedbackgeber könnten hinter der mittels 360°-Feedback verfolgten Intention eine „hidden agenda“ vermuten und Konsequenzen bzw. Repressalien befürchten, sollten sie ein ehrliches Feedback geben. Infolge dieser potentiellen Problematik sei die Validität ihrer Aussagen in Frage zu stellen. Zu erwarten seien vielmehr „geschönte“ Aussagen seitens der Feedbackgeber.

Ferner wird 360°-Feedback als Instrument des *Feedbacks an sich* in Frage gestellt. Infolge einer formalisierten Herangehensweise (strukturierte schriftliche Beurteilung) sei allenfalls ein erster Schritt zu einer offeneren und gründlicheren Kommunikation im Unternehmen getan, der dem Grundgedanken von Feedback (direkt, spontan etc.) widerspreche. In neuerlicher Betonung der Relevanz mikropolitische Prozesse im

Rahmen von hierarchischen Strukturen bezweifeln Rastetter und Neuberger die grundsätzliche Möglichkeit eines offenen ehrlichen Austauschs.

In diesem Zusammenhang wird zudem die Frage aufgeworfen, ob es für den Feedbacknehmer nicht eine Überforderung darstellt, sich mit dem ihm zur Verfügung gestellten Wissen sinnstiftend und effektiv auseinander zu setzen. Befürchtet wird ein „overload“, der überfordert und „handlungsunfähig“ (Rastetter & Neuberger, 2001, S. 26) mache.

Als zentrales Problem des Instrumentes wird nicht zuletzt eine mangelnde Übereinstimmung der Urteile von Feedbackgebern kritisiert. Infolge unterschiedlichster Beurteilungsmaßstäbe, Perspektiven sowie antizipierter Folgen bei verschiedenen Beurteilern und Beurteilergruppen handele es sich beim 360°-Feedback nicht um eine Verhaltensbeurteilung, sondern um eine Beziehungsbeurteilung. Demnach sage die Beurteilung mehr über den Urteiler selbst aus als über den Beurteilten (Rastetter & Neuberger, 2001, S. 25).

## **6. Stand der Forschung**

Im Folgenden soll skizziert werden, inwieweit wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Forschung zum 360°-Feedback zur Aufklärung bzw. Integration verschiedener Positionen (Befürworter vs. Kritiker des 360°-Feedback, s. 5. Kritische Stimmen) beitragen können.

Ist 360°-Feedback als ein mikropolitische Prozess, der Führungskräfte entmündigt und sie kontrolliert, zu betrachten? Die Aussagen und Ergebnisse einer Reihe von Autoren sprechen gegen die hiermit implizit vertretene These, ein Feedback zur Leistung zu erhalten sei von Führungskräften unerwünscht. Vielmehr suchen Führungskräfte (sowie Menschen in Organisationen generell) aktiv nach Feedback zu ihrem Verhalten und „...wünschen sich bei ihrer Arbeit mehr Feedback über ihre Leistung als sie üblicherweise erhalten... Falls nicht ausreichendes Feedback gegeben wird, suchen viele Mitarbeiter selbst nach Feedback. Sie interpretieren das Verhalten von Vorgesetzten, Kollegen und anderen als leistungsrelevante Information, auch wenn das seitens dieser Personen nicht wirklich intendiert ist. Dies kann zu Fehleinschätzungen der Bewertung anderer durch den Mitarbeiter führen“ (Farr, 1991, S. 77). Interessanterweise könnten solche Fehleinschätzungen möglicherweise tatsächlich Konsequenzen mikropolitische Natur haben, im schlimmsten Falle ohne dass er-

kannt wird, dass diese auf einer falschen Ausgangsgrundlage beruhen. Über die Implementierung eines strukturierten und systematischen Feedback-Instrumentes wie das 360°-Feedback kann einer solchen unerwünschten Konsequenz begegnet werden. Ashford, Blatt und VandeWalle (2003) nennen unterschiedliche Motive, die dem sog. „*feedback-seeking behavior*“ zu Grunde liegen (z.B. jenes nach dem Erhalt bzw. Ausbau des persönlichen Images im Unternehmen) und resümieren, dass *feedback-seeking behavior* nie wichtiger war als es dies in der heutigen Zeit sei (Ashford et al., S. 774).

Selbstverständlich kann nicht ausgeschlossen werden, dass auch dann unerwünschte Konsequenzen (evtl. mikropolitische Natur) auf Feedback-Prozesse folgen, wenn ein systematisches Feedback in Form eines 360°-Feedbacks angewendet wird. Jedoch stellt sich dann vielmehr die Frage danach, inwieweit bei der Durchführung wesentliche erfolgsrelevante Faktoren (vgl. 4. best-practice-Modell) berücksichtigt worden sind. Nach Ergebnissen von Farr (1991) stellen die Glaubwürdigkeit der Feedback-Quelle und die Genauigkeit sowie Spezifität und Anschaulichkeit des Feedbacks Moderatoren für die Reaktion bzw. die Akzeptanz von (negativem) Feedback dar. Diese Erkenntnisse sprechen neuerlich dafür (vgl. 4. best-practice-Modell), dem Feedbackgeber die Möglichkeit zu gewähren, seine Feedbackgeber selbst zu bestimmen und eine Itemoperationalisierung zu wählen, die erwünschtes Verhalten möglichst klar und verhaltensbezogen beschreibt. Kluger und DeNisi (1996) liefern noch detailliertere Hinweise: Die Autoren stellen im Rahmen ihrer *feedback-intervention*-Theorie die These auf, dass die Effektivität einer Feedbackintervention davon abhängig ist, auf welche Ebene sich ein Feedback bezieht. Unterschieden werden eine Ebene, die das Selbstkonzept einer Person betrifft, eine Aufgabenebene sowie eine, die sich auf einzelne Aufgabenbestandteile bezieht. Kluger und DeNisi empfehlen, die Aufmerksamkeit des Feedbacknehmers auf die Aufgabenebene zu lenken, will man sicher stellen, dass Motivation zur Verhaltensänderung erzeugt wird.

Wie steht es um die Validität der Aussagen von Feedbackgebern, d.h. sind diese als geschönt und damit zweifelhaft zu betrachten? De la Fontaine (1999) fasst die Erkenntnisse verschiedener Autoren zusammen. Diese belegen, dass sowohl bei Kollegen- wie auch bei Vorgesetztenurteilen von einer guten prognostischen Validität auszugehen ist (die Korrelationskoeffizienten variieren hier zwischen  $r = .44$  und  $r = .71$ ). Eine Studie von Vance, MacCallum, Coovert und Hedge (1988, zit. nach de al

Fontaine, 1999) liefert Befunde, die darauf schließen lassen, dass Beurteilungen durch Vorgesetzte, Kollegen wie auch die Selbsteinschätzung alle gleichsam valide Quellen für die Einschätzung von beruflicher Leistung darstellen. Die hier angeführten Erkenntnisse sprechen gegen die These, dass Aussagen von Feedbackgebern bestenfalls als geschönt zu bewerten sind, wie dies Rastetter und Neuberger (2001) konstatieren. Daneben spricht auch unsere praktische Erfahrung gegen eine solche Behauptung: In der Regel fallen die Einschätzungen der Feedbackgebergruppen kritischer aus als die Selbsteinschätzungen der Feedbacknehmer. Vor dem Hintergrund der Zielsetzung, Motivation zur Verhaltensänderung erzeugen zu wollen, „zählt“ so dann nicht die absolute Höhe der Bewertungen, sondern vielmehr die relationale Differenz zwischen Selbst- vs. Fremdeinschätzung als Grundlage für einen konstruktiven Diskurs um Veränderungsnotwendigkeiten und –möglichkeiten.

Ohne Zweifel wäre es sehr zu begrüßen, wäre ein informelles day-to-day Feedback, z.B. zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, ohne die Zuhilfenahme eines Instrumentes wie des 360°-Feedbacks in offener und ehrlicher Form möglich. Als Voraussetzung hierfür betont Farr (1991) jedoch, dass die nötige Qualifikation und Bereitschaft, z.B. auf Seiten von Führungskräften, vorhanden sein muss, um klares, verhaltensorientiertes und konstruktives Feedback geben zu können. Im Zweifelsfall wäre eine Trainingsmaßnahme unabdingbar. Ein auf Grundlage von best-practice-Überlegungen konzipiertes und durchgeführtes 360°-Feedback kann demgegenüber ein „Vehikel“ (London & Smither, 1995, S. 813) sein auf dem Weg in eine Unternehmenskultur, die informelles Feedback ohne Furcht vor negativen Konsequenzen und Repressalien ermöglicht.

„Lohnt“ aber der Aufwand – können überhaupt Effekte durch die Einführung von 360°-Feedback erzielt werden und wenn ja, welche? Muss befürchtet werden, dass die Feedbackempfänger sich mit der Vielfalt an Rückmeldungen überfordert fühlen? Insbesondere die Ergebnisse einer Meta-Analyse sowie zweier Längsschnittstudien liefern interessante Antworten (vgl. Dries & Staufenbiel, 2004; Hazucha et al., 1993; Kluger & DeNisi, 1996): In allen drei Untersuchungen konnten Verbesserungen in der Leistung der Feedbacknehmer (bei wiederholter Messung nach einem Zeitraum von 2 Jahren und mehr) nachgewiesen werden. Ob sich die Leistung der Feedbacknehmer infolge von Feedbackintervention verbessert, ist nach den Befunden von Kluger und DeNisi (1996) davon abhängig, ob der Stil der Rückmeldung konstruktiv ist, wie

stark der Selbstwert des Feedbacknehmers durch das Feedback bedroht ist und welche Konsequenzen sich daraus ergeben. Als Einflussfaktoren identifizieren Hazucha und Kollegen (1993) sowohl die Art und Intensität der Unterstützung durch den Vorgesetzten sowie jene durch die Organisation. Die Effekte des Feedbacks werden größer, d.h. es können messbare Veränderungen in der Selbst- und Fremdeinschätzung gefunden werden, wenn der Vorgesetzte weiterhin regelmäßig Feedback gibt, coacht und die Entwicklungsmaßnahmen möglichst individuell zugeschnitten sind. Hilfreich ist zudem, wenn in der Organisation bereits etablierte Personalentwicklungsprogramme implementiert sind. Ähnliche Erkenntnisse ziehen Dries und Staufenberg (2004) aus einer Längsschnittuntersuchung mit Führungskräften sowie Projektleitern eines deutschen Großunternehmens. Der Zeitraum zwischen der Erst- und Zweitudführung des 360°-Feedbacks betrug hier 27 Monate. Hinsichtlich aller gemessenen Leistungsbereiche (Management-, Team-, Führungs- sowie kundenbezogenes Verhalten) konnte eine Leistungssteigerung zum zweiten Messzeitpunkt festgehalten werden. Dabei sind die Verbesserungen bei jenen Feedbackempfängern größer, die eine geringere Ausgangsleistung bei der Erstdurchführung aufwiesen. Die hier angeführten Ergebnisse stehen im Widerspruch zur Behauptung, Rückmeldungen aus dem 360°-Feedback überforderten und machten handlungsunfähig (vgl. Rastetter & Neuberger, 2001). Allerdings sei auf folgende methodische Einschränkung aller dreier Studien hingewiesen: In keinem Fall wurde eine Kontrollgruppe eingesetzt, so dass ungeklärt bleibt, ob dieselben positiven Effekte auch ohne den Einsatz eines 360°-Feedbacks hätten erzielt werden können.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Anzahl der Untersuchungen zu Wirksamkeit und Effekten von 360°-Feedback noch relativ gering ist und es weiterer Studien bedarf, um interessante Befunde empirisch zu untermauern.

Letztlich stellt sich noch die Frage, inwieweit davon ausgegangen werden kann, dass es sich beim 360°-Feedback tatsächlich um eine Verhaltensbeurteilung handelt als möglicherweise eher um eine Beziehungsbeurteilung. Im Zuge dieser Diskussion führen Kritiker die mangelnde Übereinstimmung bei den Urteilen von Feedbackgebern ins Feld. Hier können Erkenntnisse von Harris und Schaubroeck (1988) zur Erhellung beitragen: Die Autoren finden in einer Meta-Analyse zumindest moderate Übereinstimmungen zwischen Vorgesetzten-Urteilen und Kollegen-Urteilen ( $r = .62$ ). Eine Erklärung für geringere Übereinstimmungen zwischen verschiedenen Feed-

backgeber-Gruppen kann darin liegen, dass unterschiedliche Beurteilergruppen auch Unterschiedliches beobachten bzw. messen. Kollegen haben andere Beobachtungsmöglichkeiten als Vorgesetzte, und diese wiederum ganz andere als z.B. externe Kunden. Die Ergebnisse sprechen indirekt dafür, verschiedene Feedbackgeber-Gruppen auch verschiedene Dimensionen von Verhalten in einem 360°-Feedback beurteilen zu lassen, wie dies im Rahmen von Überlegungen zum best-practice-Modell bereits angeklungen ist. Convey und Huffcut (1997) weisen in diesem Zusammenhang noch auf folgenden interessanten Aspekt hin: Sinnvoll wird ein 360°-Feedback erst, wenn der Einbezug mehrerer Beurteilerquellen eine höhere Validität zur Folge hat, als wenn man sich auf eine Beurteilerquelle beschränkt (Zunahme der sog. inkrementellen Validität). Dies kann jedoch nur der Fall sein, wenn keine völlige Übereinstimmung zwischen den Beurteilerquellen besteht.

Erneut ist hier anzuführen, dass die Gefahr, mehr eine Beziehungsbeurteilung zu erhalten denn ein Feedback über Verhalten, ausgeräumt werden kann, wählt man ein Instrument, das auf klar operationalisierten Items basiert, die Verhalten und im Idealfall Aufgabenbezogenes genau beschreiben (s.o.).

Betrachtet man die Forschungserkenntnisse zum 360°-Feedback im Überblick, so dürfen diese sicherlich als vielversprechend gewertet werden, wenn sie auch noch eine ganze Reihe an Möglichkeiten zur weiteren empirischen Untersuchung offen lassen.

## **7. Ausblick**

Eine Vielzahl positiver Erfahrungen in der praktischen Anwendung von 360°-Feedback sowie steigendes Interesse und Informationsbedürfnis, geäußert durch Personalverantwortliche in unterschiedlichsten Unternehmen, sprechen dafür, dass sich das 360°-Feedback auch im deutschen Sprachraum künftig mehr und mehr durchsetzen wird.

In der Zukunft wird es die Herausforderung sein, das 360°-Feedback (noch) stärker in bestehende Personalentwicklungsstrategien einzubinden. Dabei geht es vor allem darum, Ergebnisse und Methoden aus dem 360°-Feedback in andere Personalentwicklungsinstrumente (z.B. Zielvereinbarungen, strukturierte Entwicklungsgespräche, Assessment Center) zu integrieren. Unter einer prozessualen Perspektive ist hierbei

abzuwägen, zu welchem Zeitpunkt und mit welchem Ziel (vgl. 2.) die Durchführung eines 360°-Feedbacks Sinn macht.

Mittlerweile geht der Anwendungsbereich des 360°-Feedbacks über den von Profit-Organisationen hinaus: Insbesondere das Gesundheitswesen befindet sich aktuell in einer Phase des Umbruchs. Infolge sich verändernder Anforderungen sehen sich die Verantwortlichen dazu aufgefordert, sich immer mehr zu einem serviceorientierten Dienstleister zu entwickeln. Dazu bedarf es Führungskräften, die sich durch Veränderungsbereitschaft auszeichnen. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist die Rückmeldung darüber, wie gut sie ihre Führungsfunktion wahrnehmen.

In Form des *MediCircle*<sup>®</sup> hat das Kölner Institut für Managementberatung ein 360°-Feedback-System für Unternehmen im Gesundheitswesen entwickelt, das sich inzwischen in seiner praktischen Anwendung als sehr vielversprechend erwiesen hat (vgl. Dries, Meier & Hecht, 2002).

Ähnliche Entwicklungen wie im Gesundheitswesen zeichnen sich im Bildungssektor ab. Vor dem Hintergrund sich wandelnder Anforderungen, z.B. als Folge von Erkenntnissen aus der PISA-Studie, sehen sich Führungsverantwortliche im Bildungswesen genauso wie Lehrer damit konfrontiert, einen Wandel des Selbstverständnisses zu vollziehen und sich über gemeinschaftliche Qualitätsstandards zu verständigen. Demgegenüber bestehen jedoch kaum Erfahrungen mit gezielter Personalentwicklung sowie ein mangelnder Austausch über die Tätigkeit und die Herangehensweise jedes Einzelnen. Um die Betroffenen in einem ersten Schritt auf ihrem Weg in den Wandel zu begleiten und ihnen wertvolles Feedback an die Hand zu geben, entwickelt das Kölner Institut für Managementberatung derzeit ein 360°-Feedback-Instrument (*EduCircle*), das spezifisch auf die Anforderungen im Bildungssektor zugeschnitten ist.

Hoffnungen dürfen sich auch mit der zunehmenden technischen Realisierung von 360°-Befragungen in EDV-basierten Systemen gemacht werden. Die Administrierung und Auswertung wird dadurch automatisiert und die Anwendungsfreundlichkeit der Maßnahme deutlich verbessert.

Unabhängig davon, in welchem Anwendungsfeld 360°-Feedback in seinen unterschiedlichen Formen zum Einsatz kommt, wird die Forschung zum 360°-Feedback in

der Zukunft zum einen die Frage beantworten müssen, welche Faktoren genau einen bedeutsamen Einfluss auf die Verhaltensänderung haben (z.B. das Wissen darum, beurteilt zu werden, die Kenntnis über bestehende Anforderungen, Feedback an sich, unterschiedliche Personalentwicklungsmaßnahmen etc.). Zum anderen ist die Frage nach dem 360°-Prozess zu adressieren: Welche einzelnen Teilschritte wirken wie und nehmen Einfluss auf die Verhaltensänderung beim Feedbacknehmer?

Es sei festgehalten, dass das 360°-Feedback ein Feedback-Instrument darstellt, welches eine Vielzahl von Chancen für den Einsatz in unterschiedlichsten Unternehmen, sei es im Profit- oder Non-Profit-Bereich, birgt. Der bedachte Anwender ist aufgefordert, sich intensiv mit den Möglichkeiten, aber auch Risiken (insbesondere bei unprofessioneller Anwendung) auseinander zu setzen und einen Beitrag zu Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung im Unternehmen zu leisten. Wesentlich ist dabei das Verständnis seiner Möglichkeiten: 360°-Feedback ist nicht als Allheilmittel zu verstehen, genauso wenig wie als Mittel zur Verfolgung machtpolitischer Ziele, sondern als Prozessauslöser für die Entwicklung von Personen und Organisationen.

## Literatur:

### 1) Grundlagen und Überblick:

Edwards, M.R. & Ewen, A.J. (2000). *360°-Beurteilung. Klareres Feedback, höhere Motivation und mehr Erfolg für alle Mitarbeiter*. München: C.H. Beck.

Neuberger, O. (2000). *Das 360°-Feedback. Alle fragen? Alles sehen? Alles sagen?* München: Rainer Hampp Verlag.

Scherm, M. & Sarges, W. (2002). *360°-Feedback*. Göttingen: Hogrefe.

### 2) Zur Vertiefung:

Dries, C. & Ziebell, E. (2001). Wella spielt mit offenen Karten. *management und training*, 4, 26-29.

Dries, C., Meier, B. & Hecht, L. (2002). Führungskräfte brauchen Ehrlichkeit. Medi-Circle® : 360-Grad-Feedback im Gesundheitswesen. *führen und wirtschaften im Krankenhaus*, 19 (6), 614-616.

Farr, J.L. (1991). Leistungsfeedback und Arbeitsverhalten. In: H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (S. 57-80). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.

Fengler, J. (1995). Feedback als Interventionsmethode. In: O. König (Hrsg.), *Gruppendynamik. Geschichte, Theorien, Methoden, Anwendungen, Ausbildung* (S. 179-201). München: Profil-Verlag.

Fontaine de la, A. (1999). *Das 360°-Feedback – Rückmeldung an Führungskräfte von allen Seiten. Standortbestimmung und Ausblick*. Trier: Unveröffentlichte Diplomarbeit.

Kruft, C. & Liebig, C. (2003). Das 360-Grad-Feedback – Eine Expertenbefragung zu Chancen und Risiken des Instruments. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 18 (1), 16-21.

London, M. (2001). The great debate: Should multisource feedback be used for administration or development only? In: D.W. Bracken, C.W. Timmreck & A.H. Church (eds.), *Handbook of Multisource Feedback* (p. 368-385). San Francisco: Jossey-Bass.

Moser, K. (1999). Selbstbeurteilung beruflicher Leistung: Überblick und offene Fragen. *Psychologische Rundschau*, 50 (1), 14-25.

Rastetter, D. & Neuberger, O. (2001). Hilfe zur Einsicht oder nur Mittel zur Disziplinierung? Das 360°-Feedback – und was dahinter steckt. *OrganisationsEntwicklung*, 19 (4), 22-29.

Runde, B. Kirschbaum, D. & Wübbelmann, K. (2001). 360°-Feedback – Hinweise für ein best-practice-Modell. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 45 (3), 146-157.

Staufenbiel, T. (in Vorb.). Multidirektionales Feedback – 360° (MDF-360°). Rezension. Erscheint in *Zeitschrift für Personalpsychologie*.

### 3) *Wissenschaftliches und Studien zum 360°-Feedback:*

Ashford, S.J., Blatt, R. & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29 (6), 773-799.

Brett, J.F. & Atwater, L.E. (2001). 360°-Feedback: Accuracy, Reactions, and Perceptions of Usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 930-942.

Convay, J.M. & Huffcutt, A.I. (1997). Psychometric properties of multisource performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings. *Human Performance*, 10 (4), 331-360.

Dries, C. & Staufenbiel, T. (2004). 360 Grad Feedback: Ein Instrument für das Veränderungsmanagement in Organisationen? Ergebnisse einer Längsschnittuntersuchung. *Heidelberg, 30.01.2004: Vortrag auf der 10. Tagung der Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftspsychologie*.

Harris, M.M. & Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41, 43-62.

Hazucha, J.A., Hezlett, S.A. & Schneider, R.J. (1993). The impact of 360-degree feedback on management skills development. *Human Resource Management*, 32, 325-351.

Kluger, A.N. & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119 (2), 254-284.

London, M. & Smither, J.W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance relates outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, 48, 803-840.

## Anhang

### Die Autoren:

Dries, Christian, Dipl.-Psych., geb. 04.03.1960 in Rüdesheim am Rhein, Studium der Psychologie und Ökonomie an der Justus Liebig Universität in Gießen, Promotion zum Dr. phil.; seit 15 Jahren in der Personal- und Managementberatung tätig, heute als wissenschaftlicher Leiter im Kölner Institut für Managementberatung. Darüber hinaus tätig als Lehrbeauftragter u.a. an der Philipps Universität Marburg, der Universität Mannheim sowie der FH Technik Esslingen. Anschrift: Dr. Christian Dries; Kölner Institut für Managementberatung, Marktstraße 8, 50968 Köln, Tel# +49 221 3409090; [c.dries@ki-management.de](mailto:c.dries@ki-management.de)

Bovi, Christina, Dipl.-Psych., geb. 21.04.1974 in Kandel/Pfalz, Studium der Psychologie an der Universität Trier und University of Stirling (GB), seit 3 Jahren Beraterin am Kölner Institut für Managementberatung. Arbeitsschwerpunkte: Assessment Center, Einzel-Begutachtungen; Weiterbildung in Systemischer Organisationsberatung. Anschrift: Christina Bovi; Kölner Institut für Managementberatung, Marktstr. 8, 50968 Köln, Tel# +49 221/3409090; [c.bovi@ki-management.de](mailto:c.bovi@ki-management.de)