



Martin Scherm
Werner Sarges

360°- Feedback

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Praxis der
Personalpsychologie

 hogrefe

360°-Feedback

**Praxis der Personalpsychologie
Human Resource Management kompakt
Band 1**

360°-Feedback

PD Dr. Martin Scherm, Prof. Dr. Werner Sarges

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Prof. Dr. Jörg Felfe,
Dr. Rüdiger Hossiep, Prof. Dr. Martin Kleinmann

Begründer der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

**Martin Scherm
Werner Sarges**

360°-Feedback

2., überarbeitete und erweiterte Auflage



PD Dr. Martin Scherm, geb. 1961. Studium der Psychologie, Pädagogik und Politischen Wissenschaft an der Universität Hamburg. 1996 Promotion. 2010 Habilitation. Leitung des Arbeitsbereichs Führungsbegleitung an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg.

Prof. em. Dr. Werner Sarges, geb. 1941. Studium der Psychologie und der Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Marburg und Hamburg. 1971–1973 Trainee und Junior-Manager in einem multinationalen Konzern der Konsumgüterindustrie. 1974 Promotion. Von 1977–2006 Professor für Quantitative Methoden an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg und seit 1984 Institutsleiter und Berater der Psychologie am Institut für Management-Diagnostik in Barnitz (bei Hamburg).

Wichtiger Hinweis: Der Verlag hat gemeinsam mit den Autoren bzw. den Herausgebern große Mühe darauf verwandt, dass alle in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen, Internetlinks etc.) entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abgedruckt oder in digitaler Form wiedergegeben wurden. Trotz sorgfältiger Manuskripterstellung und Korrektur des Satzes und der digitalen Produkte können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autoren bzw. Herausgeber und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Merkelstraße 3
37085 Göttingen
Deutschland
Tel. +49 551 999 50 0
Fax +49 551 999 50 111
verlag@hogrefe.de
www.hogrefe.de

Umschlagabbildung: © baona–iStock.com by Getty Images
Satz: Matthias Lenke, Weimar
Format: PDF

2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2019
© 2002 und 2019 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen
(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-3000-3; E-Book-ISBN [EPUB] 978-3-8444-3000-4)
ISBN 978-3-8017-3000-0
<http://doi.org/10.1026/03000-000>

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Inhaltsverzeichnis

1	Begriff und Konzept des 360°-Feedbacks	1
1.1	Bezeichnung	1
1.2	Definition	1
1.3	Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen/Konzepten	4
1.4	Bedeutung für das Personalmanagement	7
1.5	Betrieblicher Nutzen	13
2	Theorien und Modelle des 360°-Feedbacks	15
2.1	Feedback als Katalysator der Entwicklung von Führungskräften	15
2.2	Feedback als Katalysator des Organisationslernens	22
2.3	Kompetenzen als Fokus des 360°-Feedbacks	26
2.4	Von der Wahrnehmung zur Konstruktion der „Wirklichkeit“: Feedbacks als Eindrucksurteile	30
2.5	Prozessmodell und zentrale Forschungsbefunde	38
2.5.1	Die Urteilsdifferenzen zwischen Selbst- und Fremdurteil	38
2.5.2	Der Zusammenhang der Urteilsdifferenzen mit Leistung und Zielerreichung	40
2.5.3	Die Wahrnehmung von Ziel-Leistungs-Diskrepanzen und ihr Einfluss auf die Selbsteinsicht und das Selbstbild	44
2.5.4	Das erwartete Verhalten und die Bedeutung des Feedback- prozesses	45
2.5.5	Die erwartete Leistung und die Bedeutung des Feedback- prozesses	45
2.5.6	Die Ergebnisse von Feedbackprozessen	47
3	Analyse und Maßnahmenempfehlung	55
3.1	Voraussetzungen der Installation von 360°-Feedbacks	55
3.1.1	Kultur der persönlichen Wertschätzung	55
3.1.2	Verbindlichkeit und Wertschätzung von Entwicklungs- bemühungen durch Einbettung in Development-Strategien	56
3.1.3	Entscheidung bezüglich der Funktion des Feedbacks	57
3.2	Der Feedbackprozess	59
3.2.1	Phase 1: Strategische Ziele und Randbedingungen	59
3.2.2	Phase 2: Informieren und Feedbackdaten erheben	61
3.2.3	Phase 3: Auswerten und Rückmelden	64
3.2.4	Phase 4: Folgemaßnahmen	67

4	Vorgehen und Probleme	76
4.1	Leitfaden für die erfolgreiche Auswahl von Feedbackverfahren. . . .	76
4.2	Exkurs: Steigerung von Informationsgehalt und Akzeptanz der Selbst- und Fremdurteile durch einen erweiterten methodischen Zugang	88
4.3	Fragen und Probleme im Feedbackprozess	91
4.3.1	Probleme bei der Implementierung	91
4.3.2	Schwierige Feedbackkonstellationen und -empfänger	94
5	Fallbeispiele	100
5.1	Abteilungsleiter Marketing eines Konsumgüter-Unternehmens. . . .	101
5.2	Regionaler Vertriebsleiter eines Versicherungsunternehmens	107
5.3	Stabsabteilungsleiterin eines Industriekonzerns	111
6	Ausblick: Zukünftige Trends im 360°-Feedback	117
7	Literaturempfehlungen	122
8	Literatur	123

Karten:

Ziel- und Kontraindikationen des 360°-Feedbacks

Leitfragen für das Feedbackgespräch

Leitfaden für die erfolgreiche Auswahl von Feedbackverfahren

Herausforderungen für die erfolgreiche Einführung und Gestaltung
von 360°-Feedbacks

1 Begriff und Konzept des 360°-Feedbacks

There are three things extremely hard: steel, a diamond, and to know one's self.
(Benjamin Franklin, 1750)

1.1 Bezeichnung

Der Begriff des „360°-Feedback“ bezeichnet Verfahrensansätze zur Einschätzung vorrangig von Führungskräften (aber auch Professionals u. a.) aus der Perspektive verschiedener Beurteiler-Gruppen (v. a. Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und Selbst). 360°-Feedbacks dienen überwiegend der Entwicklung der im Mittelpunkt stehenden Personen (Fokuspersonen) und sollen dazu beitragen, deren Kompetenzen im Sinne eines aktuellen oder zukünftig gewünschten Anforderungsprofils entfalten zu helfen. Hierzu wird jede Fokusperson auf einer Anzahl von tätigkeitsrelevanten Kompetenzen eingeschätzt (Fremdbeurteilungen), um aus den daraus zu erstellenden Urteilsprofilen einen Abgleich mit ihrer eigenen Sicht (Selbstbeurteilung) vorzunehmen.

Der Begriff des „360°-Feedback“

Das 360°-Feedback, das erst in den 1980er Jahren allmählich aufkam (Fleener & Prince, 1997, S. 51), erweitert die im deutschen Sprachraum weit verbreiteten Ansätze der Beurteilung einer Führungskraft durch ihren Vorgesetzten („Top-down-Ansatz“) und die Beurteilung einer Führungskraft durch ihre Mitarbeiter („Bottom-up-Ansatz“) um einen *multiperspektivischen* Zugang. Als Urteilsgeber treten neben die Vorgesetzten und Mitarbeiter der Fokuspersonen auch deren Kolleginnen und Kollegen sowie bei Bedarf auch andere relevante Dritte (z. B. Kunden). Zusätzlich schätzt sich die Fokusperson auch selbst ein.

1.2 Definition

Das *360°-Feedback* lässt sich als systematischer Einschätzungsprozess von relevanten Personen (zumeist Führungskräften) einer Organisation auffassen. Die Beurteilung ist multiperspektivisch angelegt und berücksichtigt zusätzlich zur Selbsteinschätzung der Fokusperson verschiedene Gruppen aus deren Arbeitsumgebung (normalerweise sind dies ihre Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeiter). Die Feedbackpraxis im deutschsprachigen Raum sieht die Freiwilligkeit der Teilnahme als essenziellen Baustein für erfolgreiche Feedbackprozesse an. Das Feedback bezieht sich auf tätigkeitsbezogene Kompetenzen, Fähigkeiten oder auch Verhaltensstile von

Beurteilung von Kompetenzen und Fähigkeiten

Fokuspersonen. Als Methode wird in der Regel die Form der überwiegend standardisierten Befragung gewählt, wobei die ursprünglichen schriftlichen Formen inzwischen zunehmend durch internet- bzw. intranetgestützte Applikationen abgelöst worden sind. In der Phase der Befragung erfolgt die Einschätzung in meist anonymer Form, in der Phase der Rückmeldung kann die Anonymität aufgehoben werden, z.B. wenn in Workshops die Ergebnisse zwischen der Fokusperson und ihren Feedbackgebern aufgearbeitet werden. Im Sinne eines Best-Practice-Ansatzes ist das Feedback in ein Management- oder Führungskräfte-Entwicklungsprogramm eingebettet.

Quellen der Beurteilung

Als *Quellen* der Beurteilung (Rückmeldung) kommen Personengruppen (Feedbackgeber) infrage, die mit der Fokusperson (Feedbacknehmer) in kontinuierlichem Kontakt stehen und diese vergleichsweise zuverlässig beurteilen können:

1. die Vorgesetzten des Feedbacknehmers (vertikales Feedback von oben),
2. seine Kollegen (horizontales Feedback von der Seite),
3. seine Mitarbeiter (vertikales Feedback von unten),
4. Kooperations- oder Projektpartner im eigenen Unternehmen (dispers),
5. Kunden und/oder Zulieferer und schließlich
6. die oder der Beurteilte selbst.

Die Winkelgeometrie des 360°-Feedbacks

In der Praxis aber werden in der Regel nicht alle oben genannten Beurteiler-Gruppen einbezogen. Der hierzulande am stärksten verbreitete Feedbackansatz stützt sich idealtypisch auf die Urteile der Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeiter sowie auf die Selbsteinschätzung der oder des Beurteilten (siehe Abbildung 1). Jeder dieser vier Gruppen wird in der Terminologie der Winkelgeometrie ein Kreisanteil von jeweils 90° zugewiesen, sodass sich die 360°-Perspektive ergibt. Feedbackvarianten, die weniger als vier Beurteiler-Gruppen einbeziehen, müssten demnach streng genommen entsprechend anders bezeichnet werden (z. B. als „270°-Feedback“, wenn lediglich Vorgesetzte, Mitarbeiter und das Selbsturteil berücksichtigt werden). Der Prägnanz und der kommunikativen Wirkung wegen, die mit der Kreismetapher „360°“ verbunden sind, verzichten Anwender jedoch gemeinhin auf eine perspektivenstimmige Begriffsabwandlung.

Multiperspektive beugt verzerrenden Einschätzungen vor

Da das 360°-Feedback bzw. entsprechende Feedbacksysteme die Rückmeldung aus mehreren unterschiedlichen Personenquellen vorsehen, eröffnen sie einen multiperspektivischen und multipersonalen Zugang zur Wirkung der in Rede stehenden Fokusperson auf andere. Mit diesem *Rundum-Charakter* der Einschätzung soll möglichen Verzerrungen einer einseitigen, womöglich interessengebundenen Sichtweise nur einer Gruppe von Beurteilern entgegengetreten werden – denn gute Noten nur von einer Seite sagen längst nicht immer die ganze Wahrheit. Eine vollständigere Wahrheit ist fraglos die (eben

multiperspektivische) „Wahrheit im Plural“ (Sarges, 2007) oder um es existenzphilosophisch auszudrücken: „Wahrheit gibt es nur zu zweien“ (Arendt, 2013).

Im Übrigen dürfte nicht zuletzt der Feminismus die zentrale Bedeutung des persönlichen Standpunkts verankert haben. Unterschiedliche Menschen in unterschiedlicher Position oder Rolle sehen die Welt unter Umständen verschieden. Daher sollte eine Pluralität der Perspektiven die häufig noch konkurrierende Forderung nach einer singulären „Objektivität“ endlich ersetzen (Solomon & Higgins, 2000, S. 231). Anders ausgedrückt: „The ... judgment of knowledgeable others provides the best available point of reference ... for assessing someone's personality“ (Hofstee, 1994, S. 149).

Neben dem multiperspektivischen Zugang ist der Aspekt des *Feedbacks* das zweite zentrale Bestimmungsstück. Feedback ist nämlich ein Schlüssel für die fortlaufende Verbesserung der Effektivität einer Führungskraft, dennoch ist es nach wie vor noch eher ein seltenes Ereignis im täglichen Leben innerhalb von Organisationen (Leslie, 2013, S. 1). Führungskräfte erhalten zwar Rückmeldungen aus ihrer täglichen Arbeitsumgebung, diese beziehen sich jedoch überwiegend auf das Erreichen von Zielen oder auf die ihnen zugeschriebenen Leistungen, weniger jedoch auf die Wirkung ihres *Verhaltens*. Bisweilen erhalten sie ein Feedback auch „über Umwege“ von Personen, mit denen sie gar nicht in einem direkten Tätigkeitskontext stehen, etwa in der Art „ich habe von Herrn X gehört, dass er große Stücke auf Sie hält“. Oft wissen sie also gar nicht, wie sie von anderen gesehen werden. Top-Manager

Feedback
als Quelle
des Lernens

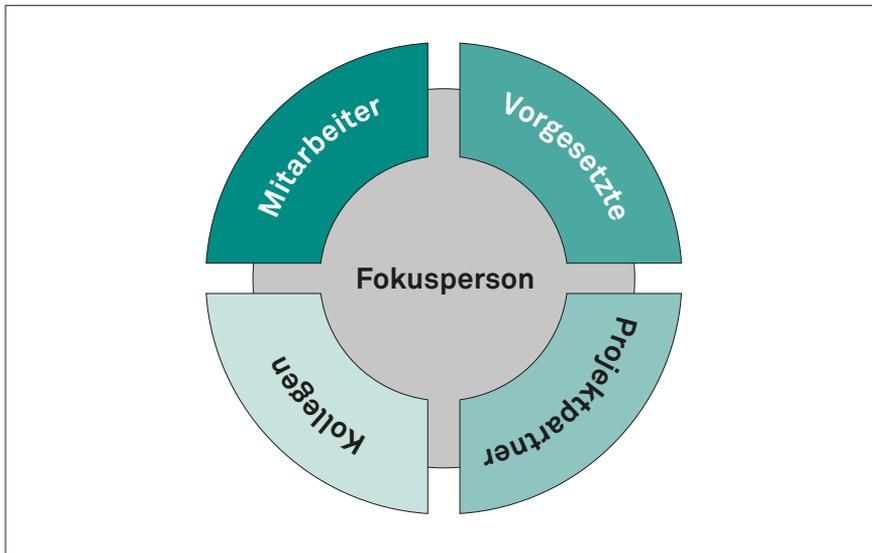


Abbildung 1: Urteiler-Gruppen im 360°-Feedback