



## „Ich sehe was, was du nicht siehst“: Führungskräfteentwicklung durch Perspektivenvielfalt im 360°-Feedback

*Das 360°-Feedback ist eine gute Methode, die leider viel zu häufig falsch umgesetzt wird. Doch was können Sie als HR-Spezialist tun, um das volle Potenzial des Instruments auszuschöpfen?*

Motivation, Leistung, Führungserfolg: das und noch mehr versprechen sich viele Berater und Manager durch das 360°-Feedback. Folglich überrascht es nicht, dass das Instrument heutzutage immer häufiger in der Personalentwicklung genutzt wird. Immer mehr Unternehmen lassen sich von dem vielversprechenden Konzept einer Rundumbeurteilung locken, wissen aber oft nicht so recht, was sich dahinter verbirgt.

Viele verschiedene Definitionen und Vorschläge zur Durchführung, sowie die häufige Verwechslung mit dem 180° Feedback (zwei Perspektiven: z.B. Mitarbeiter und Kollegen) erschweren zusätzlich ein eindeutiges Verständnis. Wie der Name andeutet, geht es bei dem 360°-Feedback um eine umfassende Beurteilung einer Führungskraft aus allen tätigkeitsrelevanten Perspektiven: durch Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und Kunden, die regelmäßig mit der zu beurteilenden Person zusammenarbeiten. Zusätzlich wird diese externe Einschätzung mit der Selbsteinschätzung des Feedbacknehmers abgeglichen und auf Abweichungen und Übereinstimmungen hin analysiert.

### Das 360°-Feedback: mehr Schaden als Nutzen?

Diese Frage polarisiert, sowohl in Praxis als auch Forschung. Insbesondere vor dem Hintergrund des hohen Aufwands des 360°-Feedbacks und der daraus resultierenden Kosten, ist eine Klärung von besonderer Wichtigkeit. Einige Studien deuten darauf hin, dass das 360°-Feedback keine sichtbaren Effekte hat und sogar negative Konsequenzen auf Produktivität und Engagement mit sich ziehen kann [1]. Andere Studien belegen wiederum die hohe Wirksamkeit der Intervention [2]. Doch was bedeutet das? Wie so oft, ist es nicht das Instrument an sich, welches zu positiven oder negativen Konsequenzen führt, sondern die Sachmäßigkeit seiner Anwendung. Hierbei gibt es in der Praxis beträchtliche Unterschiede, was auch ein Grund für die konträren Meinungen zum Instrument ist. Das 360°-Feedback *kann* also unter den richtigen Bedingungen und durch die Anwendung evidenzbasierter Praktiken Nutzen stiften und insbesondere Führungsverhalten verbessern [3].

## Erfolgsfaktoren: So führt das 360°-Feedback zum Erfolg

Ein schlecht gestaltetes 360°-Feedback kann negative Konsequenzen wie Frustration und Leistungsminde- rung nach sich ziehen [1]. Doch wie machen Sie es richtig? Im Folgenden werden Ihnen die vier Phasen des 360°-Feedback Prozesses mit ihren jeweiligen Schwierigkeiten vorgestellt: Vorbereitung, Fragebo- generstellung, Analyse und Nachbesprechung.

### 1. Vorbereitung

Im ersten Schritt sollten die erforderlichen Feed- backgeber bestimmt und über Ablauf und Ziele auf- geklärt werden. Um eine umfassende und genaue Rückmeldung zu gewährleisten, sollten dabei min- destens zehn Beurteiler aus den genannten Gruppen (Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und Kunden) aus- gewählt werden [4]. Aus Gründen der Anonymität der Beurteiler sollten idealerweise sogar mindestens fünf Beurteiler aus jeder Gruppe ausgewählt werden. Dabei sollte der Feedbacknehmer mitbestimmen können, von wem er das Feedback erhalten möchte, um die Akzeptanz der Resultate zu erhöhen [5]. Außerdem kann es sinnvoll sein, die Feedbackgeber und -nehmer einem kurzen Training (z.B. wie gebe ich richtig Feedback, wie gehe ich mit Kritik um, etc.) zu unterziehen, um die Effektivität des Instruments noch weiter zu erhöhen [6].

### 2. Fragebogenerstellung

Der Fragebogen sollte in jedem Fall mit den zuvor vereinbarten Zielen des Feedbacknehmers überein- stimmen. In der Regel werden Fragebögen eingesetzt, mithilfe derer die Beurteiler den Feedbacknehmer bezüglich bestimmter Verhaltensweisen auf einer Skala einschätzen. Dabei hat sich gezeigt, dass eine Skala mit 4 bis 7 Antwortoptionen in diesem Kontext die besten Ergebnisse bringt [7]. Natürlich können ergänzend auch offene Fragen verwendet werden, wobei das Feedback hier stets verhaltensbezogen formuliert werden sollte. Es hat sich wiederholt ge- zeigt, dass verhaltensbezogenes Feedback die wahr- genommene Relevanz und Akzeptanz des 360°- Feedbacks steigert.

### 3. Analyse

In diesem Schritt werden die Daten aus den online oder offline ausgefüllten Fragebögen zu einem finalen Report zusammengetragen. Dieser beinhaltet oft folgende Abschnitte:

1. Vergleich von Selbst- und Fremdeinschätzung (meist durch Graphen veranschaulicht)
2. Liste der am häufigsten / seltensten beobachte- ten Verhaltensweisen
3. Antworten auf offen formulierte Fragen bezüg- lich Entwicklungsmöglichkeiten und Stärken

Bei der Auswertung der offenen Fragen sollte man versuchen ein ungefähres Verhältnis von 3:1 bei Positiv-zu-Negativ Feedback herzustellen (z.B. durch zusammenfassen mehrerer negativer Punkte) [8]. Ein zu hoher Anteil an negativem Feedback kann die Motivation senken und dadurch zu einer Leistungs- abnahme führen.

### 4. Nachbesprechung

Essenziell und oft vernachlässigt: Eine Nachbespre- chung der Ergebnisse verbessert den Lerntransfer und fördert die Zielsetzung [9]. Trotzdem wird dieser Phase häufig nicht ausreichend Aufmerksamkeit ge- schenkt. Nach Übergabe des 360°-Reports, sollte der HR-Spezialist durch eine Nachbesprechung sicher- stellen, dass negative Emotionen und Reaktionen angemessen vom Feedbacknehmer verarbeitet wer- den können. Auf längere Sicht kann sich auch die Verknüpfung des Feedbacks mit einem Coaching als sinnvoll erweisen. Es konnte gezeigt werden, dass ein sechswöchiges Coaching, welches an das 360°- Feedback angeschlossen wurde, die Leistung von Mitarbeitern um mehr als 50% erhöhen konnte [10]. Bei einem Coaching im Kontext des 360°-Feedbacks schätzen die Feedbacknehmer insbesondere eine Interpretation der Resultate und das Abgeben konkreter Handlungsempfehlungen zur Weiterent- wicklung. Der letzte Punkt ist hierbei von besonderer Wichtigkeit. Anhand des 360°-Reports sollen konkre- te und messbare Ziele erarbeitet werden, um an- schließend Verhaltensweisen zu definieren, welche nötig sind, um diese Ziele zu erreichen.

## Ist das 360°-Feedback immer die richtige Wahl?

Stellen Sie sich bitte folgende Situation vor:

*Frau Langbusch, leitende Software-Entwicklerin in einem kleinen Medienunternehmen, wurde ausgewählt an einem 360°-Feedback teilzunehmen. Sie hat ein kleines Team von sieben Informatikern unter sich. Mit ihrem einzigen Vorgesetzten kommuniziert sie regel- mäßig über Videotelefonie und ihre anderen Kollegen sieht sie meist nur zum Mittagessen. Kundenkontakt hatte sie einmal, als sie versehentlich in das falsche Meeting gestolpert war.*

In diesem Fall ist ein 360°-Feedback nicht nur wenig sinnvoll, sondern auch nicht adäquat durchführbar. Statt der üblichen vier Perspektiven, haben wir hier nur eine ausdifferenzierte Perspektive der Mitarbeiter (7 Beurteilungen) und eine zweite, weniger ausdifferenzierte Sicht des Vorgesetzten. Ob die Kollegen aus der anderen Abteilung, mit denen Frau Langbusch kaum zusammenarbeitet, sinnvolles Feedback zu ihrer Arbeitsleistung geben können, ist fraglich. Die Kundenperspektive erscheint in diesem Fall auch wenig vielversprechend. Trotzdem wird in der Praxis oft in genau solchen Situation auf das 360°-Feedback zurückgegriffen. Hier würde ein Vorgesetzten-Feedback bzw. 90° Feedback wahrscheinlich genauso viel Nutzen bringen und dabei erheblich weniger Aufwand erzeugen. Daher wäre es, zumindest aus wirtschaftlicher Perspektive, die zu bevorzugende Methode.

#### Anwendungsbeispiel

Herr Lam, Chef der Marketingabteilung, möchte seine blinden Flecken beleuchten und bittet um ein 360°-Feedback. Er schildert der HR-Spezialistin seine Ziele und wählt in Rücksprache mit ihr elf Personen als Beurteiler aus. Diese erhalten vorab eine Schulung zum korrekten Geben von Feedback. Die Feedbackgeber füllen nun den Fragebogen (bestehend aus geschlossenen und offenen Fragen) aus. Anschließend stellt die HR-Spezialistin diese Informationen übersichtlich in einem Feedback-Bericht zusammen. Als Herr Lam diesen liest, ist er überrascht. Er dachte immer, er würde klare und verständliche Arbeitsanweisungen geben. Die Mitarbeitersicht ist anders: Häufige Verwirrung und völlige Unklarheit in manchen Projekten. Die HR-Beraterin hilft Herrn Lam diese Aussagen im Lichte einer Entwicklungsmöglichkeit zu sehen und unterstützt ihn bei der Interpretation der Ergebnisse. Gemeinsam formulieren sie ein Ziel: „Verständliche Kommunikation“. Wie? Herr Lam besucht ein unternehmensinternes Kommunikationsseminar und versucht nun komplexe Sachverhalte mehrmals in verschiedenen Worten zu erklären. Sieben Wochen später hat das Marketingteam seine Effektivität erheblich steigern können. Herr Lam ist mit dem Resultat sehr zufrieden und möchte in Zukunft weiter an seinem Führungsverhalten und seiner Kommunikation arbeiten. Die HR-Spezialistin rät ihm daher, das 360°-Feedback in regelmäßigen Zeitabständen von 1-2 Jahren zu wiederholen, um einen nachhaltigen Effekt zu erzielen.

## Fazit

Ein richtig gestaltetes 360°-Feedback ist ein effektives Instrument zur Führungskräfteentwicklung. Dabei ist von besonderer Wichtigkeit, dass die Konzeption, Durchführung und Nachbereitung an aktuelle Forschungsergebnisse angelehnt wird. Beachten Sie: Das 360°-Feedback ist ein aufwendiges und kostspieliges Instrument. Prüfen Sie immer zuerst die Notwendigkeit und den erwarteten Mehrwert der Durchführung. Wenn Sie dann die hier genannten Ratschläge befolgen, sind Sie auf dem besten Weg, das volle Potential dieses Instruments auszuschöpfen.

### Literatur

- [1] Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback theory. *Psychological Bulletin*, *119*, 254–284.
- [2] Atkins, P., & Wood, R. (2002). Self-versus others' ratings as predictors of assessment center ratings: Validation evidence for 360-degree feedback programs. *Personnel Psychology*, *55*, 871–904
- [3] Atwater, L., & Brett, J. (2006). 360 degree feedback to managers: Does it result in changes in employee attitudes? *Group & Organizational Management*, *31*, 578–600.
- [4] Hensel, R., Meijers, F., van der Leeden, R., & Kessels, J. (2010). 360 degree feedback: how many raters are needed for reliable ratings on the capacity to develop competences, with personal qualities as developmental goals?. *The International Journal of Human Resource Management*, *21* (15), 2813–2830.
- [5] Bracken, D. W., & Rose, D. S. (2011). When does 360-degree feedback create behavior change? And how would we know it when it does? *Journal of Business and Psychology*, *26*, 183–192.
- [6] Hoffman, B. J., & Baldwin, S. P. (2012). Modern managerial assessment: A comparison of assessment centers and multisource feedback. In G. Thornton, & N. Povah (Eds.), *Assessment centers and global talent management* (pp. 143–162). Burlington, VT: Gower.
- [7] 3D Group. (2009). *Current practices in 360-degree feedback: A benchmark study of North American Companies*. 3D Group Tech. Rep. No. #8326. Berkeley, CA: Data Driven Decisions, Inc
- [8] Fredrickson, B. L., & Losada, M. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, *60*, 678–686.
- [9] Nowack, K. (2009). Leveraging multirater feedback to facilitate successful behavioral change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *61*, 280–297.
- [10] Thach, E. (2002). The impact of executive coaching and 360-feedback on leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, *23*, 205–214.

## Autor

Maxim Karl, Studiengang M.Sc. in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

## Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Department Psychologie  
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
München, Deutschland

### ISSN 2366-0813

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

### Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München  
Titelgrafik: © gustavofraza0 / Fotolia.com

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Karl, M. (2017). „Ich sehe was, was du nicht siehst“: Führungskräfteentwicklung durch Perspektivenvielfalt im 360°-Feedback. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (20). Ludwig-Maximilians-Universität München. <http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



EVIDENZBASIERTE WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

*Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.*

*Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.*

*Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.*

### Kontakt:

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Department Psychologie  
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
Leopoldstraße 13  
80802 München

[brodbeck@psy.lmu.de](mailto:brodbeck@psy.lmu.de)  
[www.evidenzbasiertesmanagement.de](http://www.evidenzbasiertesmanagement.de)

