



Lernen setzt Feedback voraus

Das 360-Grad-Feedback ist in Unternehmen sehr beliebt. Wirkungsvoll wird das Verfahren aber erst, wenn Grundregeln bei der Konzeption und Umsetzung beachtet werden. Welche dies sind, erklärt Professor Waldemar Pelz vom Bad Sodener Institut für Management-Innovation.

Beliebtheit des 360-Grad-Feedbacks

Das 360-Grad-Feedback ist eine Methode zur Einschätzung von Kompetenzen und des Potentials von Fach- und Führungskräften aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Befragt werden zum Beispiel Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kollegen, Teammitglieder oder Kunden (Fremdbild). Hinzu kommt die Selbsteinschätzung (Selbstbild). Durch diese größere Objektivität und Vielfalt der Meinungen hat sich das 360-Grad-Feedback als eines der wirksamsten und beliebtesten Instrumente der Personal- und Führungskräfteentwicklung weltweit etabliert. Schließlich ist Lernen ohne Feedback kaum möglich.

Auf inhaltliche Qualität achten

Damit ein 360-Grad-Feedback seinen praktischen Nutzen für das Unternehmen entfaltet, sind folgende Aspekte zu beachten. Vor der Einführung ist das Ziel des Verfahrens zu klären. Geht es darum, die derzeit ausgeübten Kompetenzen der Führungskräfte zu verbessern, oder soll der Kandidat auf die Übernahme von mehr Verantwortung vorbereitet werden? Abhängig von der Beantwortung dieser Fragen, gilt es, den Fragebogen zu konzipieren. Mit anderen Worten: Es gibt praktisch keine allgemein gültigen Kompetenzen. Vielmehr sind die notwendigen Fähigkeiten (Eignung) immer in Bezug auf die bevorstehende Aufgabe zu definieren.

Soll-/Ist-Vergleiche der Kompetenzen durchführen

Es existiert (nicht nur im Internet) eine unüberschaubare Vielzahl verschiedener wohl klingender Fragebögen, die mehr oder weniger gut zum Unternehmen passen. Doch darauf kommt es bei einem 360-Grad-Feedback nicht an, obwohl auch dies sehr unterhaltsam sein kann. Wichtig ist vielmehr, dass die Fragen aus den strategischen und operativen Zielen des Unternehmens und den daraus resultierenden Kennzahlen abgeleitet sein müssen. Schließlich wird jede Führungskraft an ihrem Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg gemessen (zum Beispiel: Rentabilität und Produktivität als Spätindikatoren oder Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit als Frühindikatoren). Um den Praxisbezug herzustellen, muss also ein klarer Zusammenhang zwischen (unternehmerischen) Zielen und den dazu notwendigen Fähigkeiten (Management- oder Führungskompetenzen) sichtbar sein. Ansonsten kann es bei den Linien-Managern Probleme mit der Akzeptanz



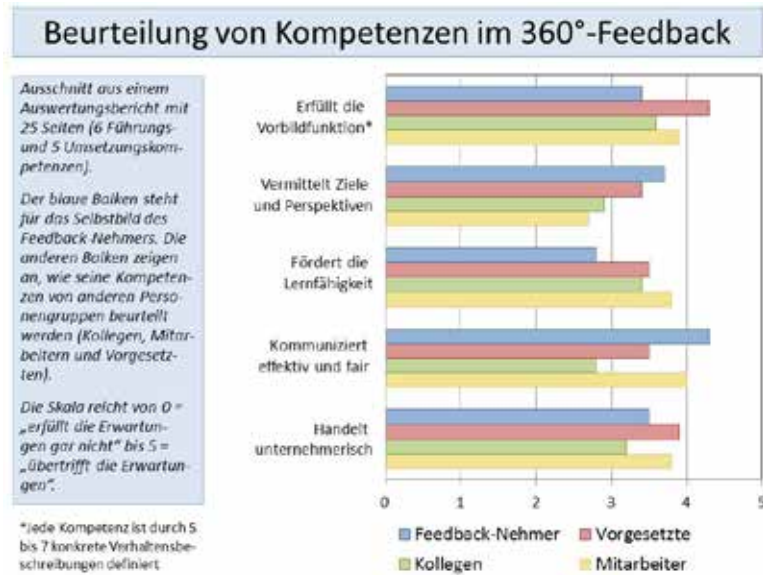
geben. Die aus den Zielen und der Strategie abgeleiteten Soll-Kompetenzen werden bei der Auswertung mit den Ist-Kompetenzen der Führungskraft verglichen. Aus dem Soll-Ist-Vergleich leiten sich konkrete Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung ab.

Nach „messbaren“ Kompetenzen fragen

Man muss immer wieder betonen, dass der Fragebogen Kompetenzen (Verhalten, Erfahrungen, messbare Ergebnisse etc.) und nicht etwa Persönlichkeitsmerkmale, Motive oder Führungsstile ermitteln sollte. Beispielsweise haben fundierte wissenschaftliche Untersuchungen gezeigt, dass beliebte Modelle wie zum Beispiel der DISG-Test, das Reiss-Profil oder die Theorie des Situativen Führens genauso aussagekräftig sind wie ein Horoskop (plausibel, aber sachlich falsch). Das liegt im Wesentlichen daran, dass diese Modelle so allgemein formuliert sind, dass man alles Mögliche hineininterpretieren kann („Barnum-Effekt“). Aus den Ergebnissen lassen sich also keine konkreten Empfehlungen ableiten. Der Fachbegriff für die Qualität eines Fragebogens heißt „Validität“. Was bedeutet das?

Worauf es beim Fragebogen ankommt

Eine wesentliche Voraussetzung für die Validität eines Fragebogens sind konkrete, beobachtbare Verhaltensbeschrei-



bungen, die zu messbaren Ergebnissen führen. Das Abfragen von Motiven ist problematisch, weil die Praxis gezeigt hat, dass ein ausgeprägtes Machtmotiv gar nichts darüber aussagt, ob diese Person mit Macht verantwortungsvoll umgehen kann. Auch der Zusammenhang zwischen dem Leistungsmotiv und der tatsächlichen Leistung ist nach einer Studie der Stanford Universität in der Praxis nicht nachweisbar: Jedenfalls haben andere Faktoren wie zum Beispiel Zielsetzung und die Selbstwirksamkeitsüberzeugung einen wesentlich größeren Einfluss auf die Leistung.

Die Frage nach Führungsstilen ist ebenfalls problematisch. Ein „Stil“ beschreibt bestimmte Merkmale von Personen, die wiederholt beobachtet und meist statistisch ermittelt wurden. Manche Theorien

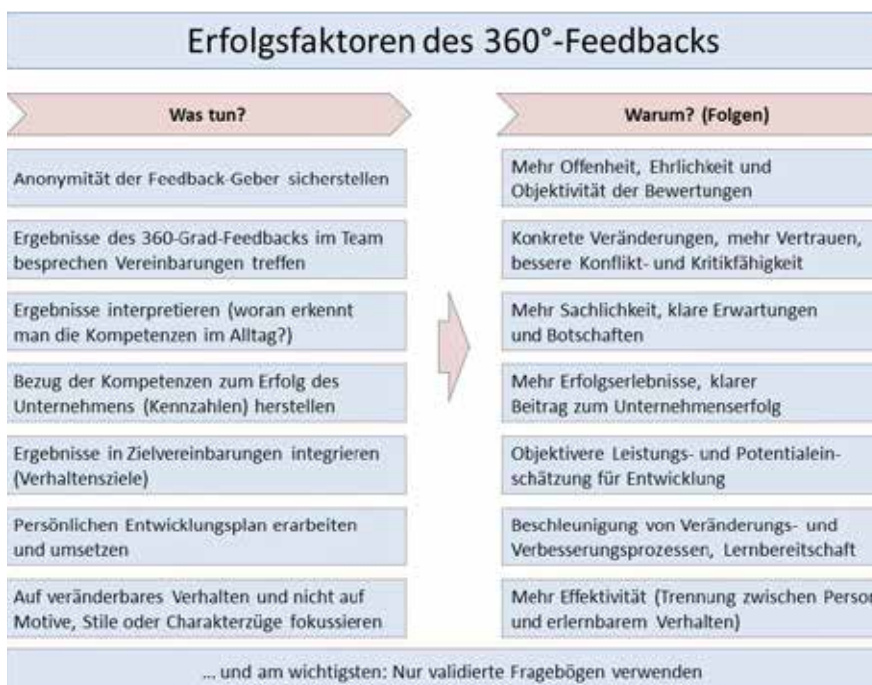
wie zum Beispiel die des Situativen Führens behaupten, dass man einen solchen „Stil“ anwenden sollte um erfolgreich zu sein. Tatsächlich gibt es keinen empirischen Beleg dafür, dass man den „Stil“ eines Anderen erfolgreich nachahmen kann. Vielmehr kommt es auf Individualität und Authentizität an, wenn eine Führungskraft ihre Vorbildfunktion erfüllen will.

Eine Untersuchung der Harvard Universität hat gezeigt, dass in den vergangenen 50 Jahren über 1.000 Studien versucht haben, Führungsstile, Persönlichkeitsmerkmale oder Motive herauszufinden, die eine ideale Führungskraft auszeichnen. Das Ergebnis: Keine dieser Studien hat ein klares Profil gefunden (Harvard Business Review Februar 2007).

Fazit: Nicht Stile, Motive oder Charaktereigenschaften, sondern aufgabenbezogene Fähigkeiten und Umsetzungskompetenzen, also die Fähigkeit, Ziele in Ergebnisse umzuwandeln, sollten mit dem Fragebogen ermittelt werden.

Weitere Empfehlungen für die praktische Durchführung

Für die praktische Durchführung haben sich folgende Empfehlungen als hilfreich erwiesen: (1) Für Leistungsbewertungen ist das 360-Grad-Feedback grundsätzlich nicht zu empfehlen. (2) Beginnen Sie mit einer überschaubaren organisatorischen Einheit, einem sehr kurzen Fragebogen



und sorgen Sie dafür, dass Erkenntnisse in die Praxis umgesetzt werden. Nur so kann die notwendige Vertrauensbasis entstehen. (3) Allen Beteiligten sollte klar sein, dass es um eine Verbesserung der Kompetenzen und der Zusammenarbeit zur Realisierung der Unternehmensziele geht - und nicht etwa um eine Aufarbeitung (vergänger) Probleme. (4) Die Einführung erfordert ein Training aller Betroffenen, damit sie den Sinn und die Vorteile dieser Maßnahme erkennen und den Fragebogen verstehen. (5) Die Auswertungsberichte müssen erläutert, in den persönlichen Entwicklungsplan integriert und sowohl mit dem Vorgesetzten als auch mit den Mitarbeitern besprochen werden. (6) Ein 360-Grad-Feedback ist ein erster Schritt zur Entwicklung einer leistungsorientierten Feedbackkultur. Deshalb sollte man beim ersten Mal nicht zu viel erwarten. (7) In keinem Fall sollte man dieses Instrument in Krisensituationen oder während größerer Umstrukturierungen einsetzen. (8) Für die Qualität des 360-Grad-Feedbacks gelten die gleichen Kriterien wie für jede andere Befragung:

Validität und Reliabilität des Fragebogens. (9) Das gilt auch für viele Führungsmodelle, die zwar plausibel erscheinen, de facto aber nicht valide sind (Beispiel „Situatives Führen“). (10) Schließlich sollte man besonders darauf achten, dass die Befragung anonym erfolgt. Die Vertrauensbasis entsteht nicht durch verbale Bekundungen, sondern durch wiederholte Erfahrung.

Das 360-Grad-Feedback: Vorteile aus verschiedenen Perspektiven

Mitarbeiterperspektive: Die Leistungs- und Beurteilungskriterien werden für alle Betroffenen transparent. Sie erkennen klarer, worauf es in der Organisation ankommt, um erfolgreich zu sein. Gleichzeitig tritt die subjektive Meinung eines einzelnen (direkten) Vorgesetzten in den Hintergrund.

Perspektive der Teammitglieder: Wegen der Anonymität sind verdeckte Konflikte leichter erkennbar. Außerdem verdeut-

licht ein 360-Grad-Feedback auch die (oft unausgesprochenen) Werte und Normen in einem Team und fördert damit den Zusammenhalt.

Perspektive der Vorgesetzten: Der unmittelbare Vorgesetzte hat in der Regel wenig Informationen darüber, wie sein Mitarbeiter von andern Personen in andern Abteilungen gesehen wird. Das verbessert seine Einschätzung der Management- und Führungskompetenzen seines Mitarbeiters.

Perspektive des Top-Managements: Für das Top-Management ist eine Zusammenfassung der Ergebnisse eines 360-Grad-Feedbacks besonders wertvoll im Hinblick auf gezielte strategische Maßnahmen der Personal- und Führungskräfteentwicklung. Außerdem bekommt man relativ objektive Informationen über die tatsächlich gelebte Unternehmens- und Führungskultur (an der Basis).

Perspektive des Unternehmens: Aufgrund der größeren Objektivität hat sich das 360-Grad-Feedback als ein hervorragender erster Schritt in Richtung einer leistungsorientierten Feedbackkultur etabliert – man muss es nur regelmäßig anwenden und die Erkenntnisse auch umsetzen.



Kontakt

Prof. Dr. Waldemar Pelz

Professor für
Management



Institut für Management-Innovation

Im Hopfengarten 31
D-65812 Bad Soden am Taunus

Tel. +49 (0)61 962 30 48
Fax +49 (0)32 121 312 930

wp@management-innovation.com
www.management-innovation.com