Martin Scherm
Werner Sarges

HOGREFE

360°-Feedback

PRAXIS DER PERSONALPSYCHOLOGIE

360º-Feedback

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus M. Scherm & W. Sarges: 360°-Feedback (ISBN 9783840914836) © 2002 Hogrefe Verlag, Göttingen.

Praxis der Personalpsychologie

Human Resource Management kompakt

herausgegeben von

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

Band 1

360°-Feedback

von

Martin Scherm

und

Werner Sarges

Hogrefe

Göttingen • Bern • Toronto • Seattle

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus M. Scherm & W. Sarges: 360°-Feedback (ISBN 9783840914836) © 2002 Hogrefe Verlag, Göttingen.

360º-Feedback

von
Martin Scherm
und
Werner Sarges

Hogrefe

Göttingen • Bern • Toronto • Seattle

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus M. Scherm & W. Sarges: 360°-Feedback (ISBN 9783840914836) © 2002 Hogrefe Verlag, Göttingen.

Dr. Martin Scherm, geb. 1961. Studium der Psychologie, Pädagogik und Politischen Wissenschaft an der Universität Hamburg. 1996 Promotion in Psychologie. 1992-97 Wissenschaftlicher Mitarbeiter, seit 1997 Wissenschaftlicher Assistent im Fachbereich Pädagogik der Universität der Bundeswehr Hamburg.

Prof. Dr. Werner Sarges, geb. 1941. 1962-1970 Studium der Psychologie und Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Marburg und Hamburg. 1971-1973 Trainee und Juniormanager in einem multinationalen Konzern der Konsumgüterindustrie. 1974 Promotion. Seit 1977 Professor für Quantitative Methoden an der Universität der Bundeswehr Hamburg und seit 1984 zugleich Institutsleiter und Beratender Psychologe am Institut für Management-Diagnostik in Barnitz (bei Hamburg).

© Hogrefe-Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen • Bern • Toronto • Seattle 2002
Rohnsweg 25, D-37085 Göttingen

http://www.hogrefe.de
Aktuelle Informationen • Weitere Titel zum Thema • Ergänzende Materialien

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.

Umschlagbild: © Bernd Ducke - Superbild, Berlin
Format: PDF

ISBN 978-3-8409-1483-6

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus M. Scherm & W. Sarges: 360°-Feedback (ISBN 9783840914836) © 2002 Hogrefe Verlag, Göttingen.

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.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus M. Scherm & W. Sarges: 360°-Feedback (ISBN 9783840914836) © 2002 Hogrefe Verlag, Göttingen.

Inhaltsverzeichnis

1 Begriff und Konzept des 360°-Feedback 1
1.1 Einführung des Begriffs 1
1.2 Definition 1
1.3 Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen/Konzepten 3
1.4 Bedeutung für das Personalmanagement 6
1.5 Betrieblicher Nutzen 11

2 Theorien und Modelle des 360°-Feedback 11
2.1 Feedback als Katalysator der Persönlichkeitsentwicklung . . . 11
2.2 Feedback als Katalysator des Organisationslernens 16
2.3 Kompetenzen als Fokus des 360°-Feedback 20
2.4 Von der Wahrnehmung zur Konstruktion der „Wirklichkeit“: Feedbacks als Eindrucksurteile 24
2.4.1 Zusammenfassung: Gewinnung von Eindrucksurteilen mit Hilfe des 360°-Feedback-Prozesses 26
2.5 Prozessmodell und zentrale Forschungsbefunde 30
2.5.1 Die Urteilsdifferenzen zwischen Selbst- und Fremdurteil . . . 30
2.5.2 Der Zusammenhang der Urteilsdifferenzen mit der Zielerreichung 32
2.5.3 Die Wahrnehmung von Ziel-Leistungs-Diskrepanzen und ihr Einfluss auf die Selbsteinsicht und das Selbstbild 34
2.5.4 Das erwartete Verhalten und die Bedeutung des Feedback-Prozesses 35
2.5.5 Die erwartete Leistung und die Bedeutung des Feedback-Prozesses 36
2.5.6 Die Ergebnisse von Feedback-Prozessen 38

3 Analyse und Maßnahmenempfehlung 43
3.1 Voraussetzungen der Installation von 360°-Feedbacks 43
3.1.1 Kultur der persönlichen Wertschätzung 43
3.1.2 Wertschätzung von Entwicklungsbemühungen durch Einbettung in Development-Strategien 44

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus M. Scherm & W. Sarges: 360°-Feedback (ISBN 9783840914836) © 2002 Hogrefe Verlag, Göttingen.

3.1.3 Entscheidung bezüglich der Funktion des Feedbacks 45
3.2 Der Feedback-Prozess 47

4 Vorgehen und Probleme 59
4.1 Leitfaden für die erfolgreiche Auswahl von Feedback-verfahren 59
4.2 Fragen und Probleme im Feedback-Prozess 70
4.2.1 Probleme bei der Implementierung 70
4.2.2 Schwierige Feedbackempfänger 72

5 Fallbeispiele 75
5.1 Abteilungsleiter Controlling eines Konsumgüter-Unternehmens 75
5.2 Führungsnachwuchskraft eines IT-Unternehmens 79

6 Ausblick: Zukünftige Trends im 360°-Feedback . . . 80

7 Weiterführende Literatur 83

8 Literatur 83

Karten:
Ziel- und Kontraindikationen des 360°-Feedback
Leitfragen für das Feedbackgespräch

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus M. Scherm & W. Sarges: 360°-Feedback (ISBN 9783840914836) © 2002 Hogrefe Verlag, Göttingen.

1 Begriff und Konzept des 360°-Feedback

1.1 Einführung des Begriffs

Der Begriff des 360°-Feedback

Der Begriff des „360°-Feedback“ bezeichnet Verfahrensansätze zur Beurteilung von Führungskräften (aber auch Professionals u. a.) aus der Perspektive verschiedener Beurteilergruppen (v. a. Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und Selbst). 360°-Feedbacks dienen manchmal der Bewertung, meist aber der Entwicklung der Beurteilten, und zwar in der Absicht, die Kompetenzen der Beurteilten (Fokuspersonen) im Sinne eines aktuellen oder zukünftig gewünschten Anforderungsprofils entfalten zu helfen. Hierzu wird jede Fokusperson auf einer Vielzahl von tätigkeitsrelevanten Kompetenzvariablen eingeschätzt (Fremdbeurteilungen), um aus den daraus zu erstellenden Beurteilungsprofilen einen Abgleich mit ihrer eigenen Sicht (Selbstbeurteilung) vorzunehmen.

Multiperspektivischer Zugang

Damit erweitert das 360°-Feedback die im deutschen Sprachraum fast schon überall obligatorischen Ansätze der Beurteilung einer Führungskraft durch ihren Vorgesetzten („Top-down-Ansatz“) und die gelegentlich auch praktizierte Beurteilung einer Führungskraft durch ihre Mitarbeiter („Bottom-Up-Ansatz“) um einen noch weitergehenden *multi-perspektivischen* Zugang, nämlich die Beurteilung durch Kollegen, eventuell andere relevante Dritte und – last but not least – durch sich selbst.

1.2 Definition

Beurteilung von Kompetenzen und Fähigkeiten

Das 360°-Feedback lässt sich als systematische *Beurteilung* von Führungskräften (oder auch Mitarbeitern) 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). Das Feedback bezieht sich auf tätigkeitsbezogene Kompetenzen, Fähigkeiten oder auch Verhaltensstile von Fokuspersonen. Die Beurteilungsprofile werden in der Regel auf der Grundlage schriftlicher, überwiegend standardisierter Befragungen erstellt. In der Phase der Befragung erfolgt die Beurteilung in teilweise anonymer Form, in der Phase der Rückmeldung kann die Anonymität aber aufgehoben werden. Meist ist das Feedback eingebettet in ein Management- oder Führungskräfte-Entwicklungsprogramm.

Quellen der Beurteilung

Als *Quellen* der Beurteilung (Rückmeldung) kommen Personengruppen (Feedbackgeber) in Frage, die mit der Fokusperson (Feedbacknehmer) in

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus M. Scherm & W. Sarges: 360°-Feedback (ISBN 9783840914836) © 2002 Hogrefe Verlag, Göttingen.

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 (external) und schließlich
6. die oder der Beurteilte selbst.

Die Winkelgeometrie des 360°-Feedback

In der Praxis aber werden in der Regel nicht alle oben genannten Beurteilergruppen einbezogen. Das hierzulande gleichwohl noch wenig verbreitete Feedback-System stützt sich auf die Urteile der Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeiter sowie auf die Selbsteinschätzung des Beurteilten (Abbildung 1). Jeder dieser vier Gruppen wird in der Terminologie der Winkelgeometrie ein Kreisanteil von jeweils 90° zugewiesen, sodass sich die 360°-Perspektive ergibt. Feedback-Varianten, die weniger als vier Beurteilergruppen 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.

Da das 360°-Feedback bzw. entsprechend vorgehende Feedback-Systeme die Rückmeldung aus mehreren unterschiedlichen Personenquellen vor-

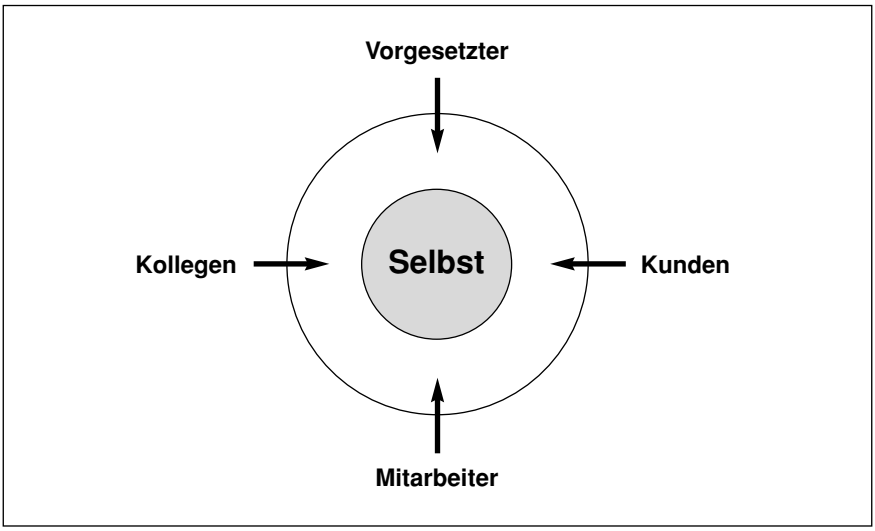

Abbildung 1:
Beurteilergruppen im 360°-Feedback

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus M. Scherm & W. Sarges: 360°-Feedback (ISBN 9783840914836) © 2002 Hogrefe Verlag, Göttingen.

sehen, eröffnen sie einen multi-perspektivischen und -personalen Zugang zur Wirkung der in Rede stehenden Fokusperson auf andere. Mit diesem *Rundum-Charakter* der Einschätzung soll möglichen Verzerrungen einer einseitigen, interessengebundenen Sichtweise nur einer Gruppe von Beurteilern entgegengetreten werden, denn gute Noten nur von einer Seite sagen längst nicht immer die ganze Wahrheit.

Multiperspektive beugt verzerrenden Einschätzungen vor

Neben dem multi-perspektivischen Zugang ist der Aspekt des *Feedbacks* das zweite zentrale Bestimmungsstück. Führungskräfte erhalten zwar Rückmeldung aus ihrer täglichen Arbeitsumgebung, aber eher über das Erreichen von Zielen und die ihnen zugeschriebenen Leistungen als über die Wirkung ihres *Verhaltens*. Oft wissen sie gar nicht, wie positiv oder negativ sie von anderen gesehen werden. Top-Manager müssen zudem damit rechnen, dass sie, wenn sie im direkten Gespräch um Rückmeldung bezüglich ihres eigenen Führungsstils bitten, z. T. recht geschönte Antworten erhalten. Unstrittig ist demgegenüber der Wert von *validem* Feedback: Es ist die wirksamste Quelle für Lernen, auch und gerade im Bereich von Verhaltensoptimierungen („Feedback is the breakfast for champions"). Feedback stimuliert die Selbstentwicklung (nicht nur) von Führungskräften, indem es auf blinde Flecken in der Selbstwahrnehmung weist und somit Reflexionsprozesse in Gang setzen kann.

Feedback als Quelle des Lernens

1.3 Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen/Konzepten

Das *360°-Feedback* gehört zum Inventar der psychologisch fundierten Personalbeurteilungs- und -entwicklungsinstrumente. Auf der Ebene der Verfahrensbezeichnung zeigen vor allem das *„Multisource Feedback"* (MSF; London & Smither, 1995) oder das *„Multi-Rater Feedback"* (MRF; Bracken, Dalton, Jako, McCauley & Pollman, 1997) erhebliche Überschneidungen mit dem 360°-Feedback.

Das MSF ist als der allgemeinere, übergreifende (Begriffs-)Ansatz aufzufassen, mit dem darauf hingewiesen wird, dass das Verhalten einer Fokusperson aus *mehr* als einer Quelle („source") beurteilt wird. Insofern stellt das 360°-Feedback eine spezifische Variante des MSF dar, bei der die Urteile strenggenommen aus vier Quellen stammen (wobei in der Praxis die Urteile der Fokusperson selbst bei manchen Anwendern mit einem 90°-Anteil in die Winkelgeometrie eingehen, bei anderen wiederum nicht). Ähnlich verhält es sich mit dem Vergleich zum MRF. Hier enthält die Namensbezeichnung den Hinweis, dass die Beurteilung von *mehreren* Beurteilern („ratern") vorgenommen wird. „MSF" und „MRF" finden als Verfahrensbezeichnungen im deutschen Sprachraum kaum Verwendung. Als weitere, vor allem im Angloamerikanischen gebräuchliche Verfahrensbezeichnungen finden sich die Begriffe „Multi-Rater Assessment" und

Multisource Feedback als übergreifender Ansatz

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus M. Scherm & W. Sarges: 360°-Feedback (ISBN 9783840914836) © 2002 Hogrefe Verlag, Göttingen.