

Hinter die Kulisse schauen!

360°-Feedback



Dr. Thomas K. Heiden,
Partner und Gründer der Personalberatung
heiden associates Berlin/Dortmund/Wiesbaden

Der Hauptkritikpunkt am 360°-Feedback in der Literatur ist, dass die Urteile der Feedbackgeber infolge unterschiedlicher Beurteilungsmaßstäbe, Perspektiven und antizipierter Folgen nicht übereinstimmen. Provokant gefragt: Liegt nicht gerade der Mehrwert dieses Verfahrens in der Chance, ein differenziertes Bild auch in Bezug auf einzelne Bewertungskriterien einer Person zu gewinnen!? Lautet die eigentlich spannende Frage nicht, warum verschiedene Feedbackgeber einer Beurteilergruppe ein und dieselbe Person unterschiedlich einschätzen?

1 Methodik

Warum setzen Unternehmen überhaupt 360°-Feedbacks ein? Oftmals greifen sie auf diese Methode im Rahmen der Führungskräfteentwicklung zurück, um die Kompetenzen und Leistungen von Führungskräften aus unterschiedlichen Perspektiven beurteilen zu können. Oder wenn es darum geht, im Rahmen eines Change-Management-Prozesses zu erfassen, inwieweit die Führungskräfte den Wandel vorantreiben. Ein 360°-Feedback in seiner vollen Ausprägung schließt die Beurteilung von Führungskräften durch Vorgesetzte (90°), Kollegen (180°), Mitarbeiter (270°) und ggf. externe Partner, wie Kunden oder Lieferanten, (360°) ein. Darüber hinaus gibt der Feedbacknehmer eine Selbsteinschätzung (Selbstbild) ab.

In der Praxis laufen derartige Befragungen i. d. R. anonym und mit Unterstützung externer Berater ab. Die Beurteilung erfolgt über einen strukturierten Fragebogen, entweder auf Papier oder im Inter- bzw. Intranet. Dabei werden möglichst diejenigen Kompetenzen des Feedbacknehmers abgefragt, die für dessen Führungserfolg bzw. Zielerreichung besonders relevant sind (Nöcker, Ralf: Willkommen im Panoptikum, FAZ v. 30.6.2006, Nr. 228 C1). Im Anschluss daran findet ein Vergleich der Selbst- bzw. Fremdeinschätzung mit dem Sollprofil statt. Hieraus lassen sich Schwerpunkte der weiteren Entwicklung ableiten. Diese besprechen die Feedbackgeber detailliert mit der Führungskraft im Rahmen eines anschließenden Feedbackgesprächs. Erfahrungsgemäß bewerten sie innerhalb einer Beurteilergruppe die meisten Fragen gleich. Es kann jedoch vorkommen, dass einzelne Antworten eine deutliche Spreizung bzw. Varianz aufweisen.

2 Kritik

Als eine Schwäche des 360°-Feedbacks wird in der Fachliteratur kritisiert, dass die Urteile von Feedbackgebern einer Beurteilergruppe nicht ausreichend übereinstimmen: Wegen ihrer unterschiedlichen Beurteilungsmaßstäbe, Perspektiven und antizipierten Folgen handele es sich beim 360°-Feedback nicht um eine Verhaltens-, sondern um eine Beziehungsbeurteilung (Dries, Christian; Bovi Christina: Handbuch Personalentwicklung: 360°-Feedback). Doch worin liegen die Ursachen für diese Abweichungen? Möglicherweise existieren Freund-Feind-Lager innerhalb einer Beurteilergruppe. Dies zeigt unsere Erfahrung bei einer bipolaren Beurteilung des Feedbacknehmers. Andererseits finden sich in der Literatur aber auch Urteile dahingehend, dass Feedbackgeber eine zu positive Einschätzung abgeben, weil sie bei einer negativen Bewertung Repressalien fürchten (Dries, Christian; Bovi Christina, a. a. O.). Oder es besteht die Gefahr, dass sie das 360°-Feedback missbrauchen, um eine Führungskraft zu mobben.

Aus Sicht der wissenschaftlichen Personaldiagnostik ist der Anspruch auf Objektivität und Validität nachvollziehbar und berechtigt. Unsere Erfahrung mit zahlreichen 360°-Feedback-Projekten legt eine hohe Validität der Beurteilungen nahe. Aus Sicht des Beraters sind jedoch genau die Fälle, in denen eine Beurteilergruppe Führungskräfte konträr sieht, das eigentliche Salz in der Suppe. Eine Divergenz der Antworten kann mehrere plausible Ursachen haben:

- Manipulative Gründe, wie Mobbing, sind mit der Personalabteilung oder der Führungskraft selbst auszuschließen.
- Post-Merger-Situationen: Eine Abteilung vereint mindestens zwei Kulturen mit oftmals unterschiedlichen Erwartungen, die zwangsläufig ein polares Stimmungs- und Bewertungsbild der Mitarbeiter über die Führungskraft ergeben müssen.
- Ein weiterer Grund für Abweichungen sind nach Dries und Bovi (a. a. O.) unterschiedliche Beurteilungsmaßstäbe und Perspektiven der Feedbackgeber. Diesen Gedanken konsequent zu Ende gedacht, wäre eine hohe Validität der Antworten demnach nur für den Fall einer homogenen Beurteilergruppe mit ähnlichem Erwartungs- und Bewertungsmuster erreichbar!

Wichtig

Dies bedeutet, dass die Zusammensetzung bzw. Homogenität der Beurteilergruppe bezüglich ihrer Erwartungs- und Bewertungsmuster im Vorfeld eines 360°-Feedbacks bekannt sein muss, um die Ergebnisse richtig einschätzen zu können. Demzufolge stellt eine hohe Varianz eines Ergebnisses nicht zwangsläufig einen „Fehler“ dar, sondern kann ein Indikator für eine heterogene Beurteilergruppe sein.

3 Lösungsansatz

Nach dieser Erkenntnis lautet zwangsläufig die nächste Frage: Wie lässt sich im Vorfeld eines 360°-Feedbacks die Homogenität einer Beurteilergruppe erfassen? Mit Homogenität ist gemeint, dass die Erwartungs- und Bewertungsmuster innerhalb einer Gruppe gleichartig sind. Ein geeignetes Verfahren, um sie zu bestimmen, ist die Teamfit-Methode (s. Heiden, AuA 9/09, S. 528 ff.). Sie basiert auf dem Extended-DISC-Verfahren. Dieses liefert Aussagen über individuell bevorzugte Verhaltens- und Entscheidungsmuster einer Person. Aus der Zusammenschau aller Einzelergebnisse lässt sich dann das Gesamtprofil einer Beurteilergruppe aufbauen und daraus der Grad der Homogenität ableiten. Die Ergebnisse einer Teamfit-Analyse werden anhand grafischer Elemente anschaulich dargestellt sowie kurz und übersichtlich in Textform erläutert. Bei einer multinationalen Beurteilergruppe kann jedes einzelne Gruppenmitglied den Online-Fragebogen in seiner Muttersprache ausfüllen. Um einen fundierten Einblick in die praktische Anwendung der Teamfit-Methode zu gewährleisten, wird im Folgenden ein anonymisiertes Praxisbeispiel aus einem 360°-Feedback-Projekt vorgestellt.

4 Praxisbeispiel 360°-Feedback

Die Geschäftsführung eines Unternehmens der metallverarbeitenden Industrie mit mehreren nationalen und internationalen Standorten wollte mit einem 360°-Feedback den Zielerreichungsgrad seines Change-Management-Projekts messen und gleichzeitig seine Führungskräfte weiterentwickeln. Der erste Schritt war, die relevanten Ziele und Schlüsselkompetenzen pro Funktion und Bereich in einem Workshop mit dem Top-Management und der Leitung der HR-Abteilung zu erarbeiten. Methodische Grundlage dieses Workshops war die Lominger Suite: Aus den 67 Führungskompetenzen (Erfolgsfaktoren) nach Lominger wählten die Beteiligten die Schlüsselkompetenzen aus, die maßgebend für die erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens waren. Über verschiedene Fragen wurden diese anschließend in einem Online-Fragebogen von den Teilnehmern abgefragt.

Im zweiten Schritt wurden je nach Verantwortungsbereich die spezifischen Ausprägungen der Schlüsselkompetenzen pro Position/Funktion definiert. Die so abgeleiteten Kompetenzprofile bildeten das Sollprofil pro Führungskraft. Die Auswahl der Feedbackgeber erfolgte gemeinsam mit der Personalabteilung, dem Vorgesetzten und dem Feedbacknehmer.

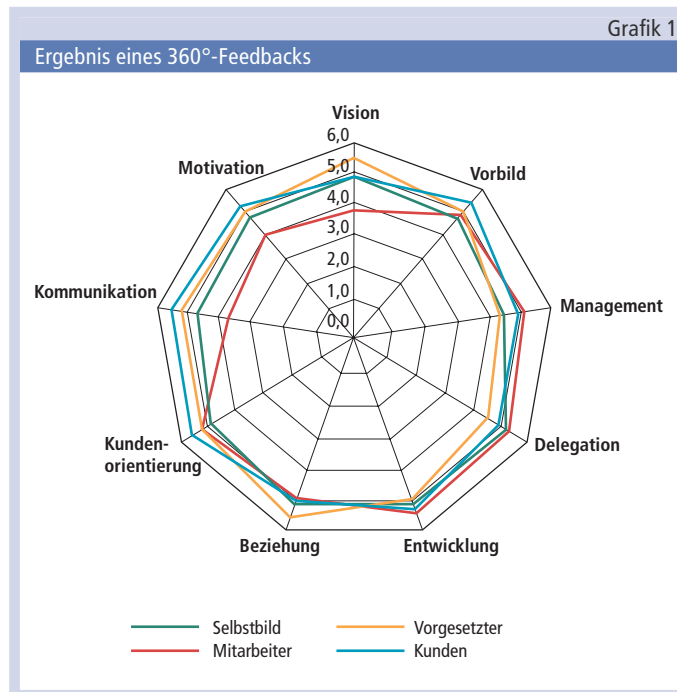
Wichtig

Die frühzeitige Einbindung des Betriebsrats ermöglichte eine reibungslose Abwicklung des Projekts. In mehreren Kick-Off-Veranstaltungen informierte das Top-Management die Führungskräfte sowie die Mitarbeiter und stellte die Ziele des Projekts vor. Wichtig war in diesem Zusammenhang die Zusicherung der absoluten Anonymität der Feedbackgeber. Aus diesem Grund wurde die anschließende Online-Befragung auf dem Server des Beratungsunternehmens durchgeführt.

5 Ergebnis

Insgesamt nahmen 34 Führungskräfte an dem 360°-Feedback teil. Im Schnitt beantworteten jeweils neun Mitarbeiter, drei Kollegen, zwei Führungskräfte (disziplinarischer und/oder fachlicher Vorgesetzter) und vier

externe Partner (Kunden, Lieferanten, Berater etc.) den Feedback-Fragebogen. Einige Manager leiteten an mehreren Standorten Abteilungen, so dass sie von deutlich mehr als neun Mitarbeitern ein Feedback bekamen. Die Ergebnisse erhielten die Führungskräfte in verschiedenen Detaillierungsgraden – in der obersten Ebene in Form eines Spinnennetzes, in dem alle Schlüsselkompetenzen als Durchschnittswerte für die verschiedenen Feedbackgeber dargestellt wurden, s. **Grafik 1**.



Zunächst einmal erhielt die betrachtete Führungskraft in fast allen Schlüsselkompetenzen eine ähnlich positive Einschätzung aller Feedbackgeber. Auffällig ist jedoch, dass die Mitarbeitereinschätzung (rote Linie) in den Punkten Vision, Kommunikation und Motivation deutlich von den anderen Beurteilergruppen abweicht. Hier bedarf es einer weitergehenden Ursachenanalyse. Die Führungskraft leitete zwei gleichartige – und damit vergleichbare – Abteilungen über einen Zeitraum von ca. vier Jahren an zwei Standorten (A und B) in Deutschland. Betrachtet man die Einzelergebnisse für die drei betreffenden Schlüsselkompetenzen näher, fällt auf, dass pro Standort bzw. Abteilung die Einschätzung der Mitarbeiter fast homogen ist, jedoch zwischen den Standorten deutlich variiert. Durch den höheren Arbeitnehmeranteil in der kritischer eingestellten Abteilung verschiebt sich der Mittelwert demzufolge in eine schlechtere Bewertung. Liegt nun aufgrund der variierenden Beurteilung eine methodische Schwäche des 360°-Feedbacks vor?

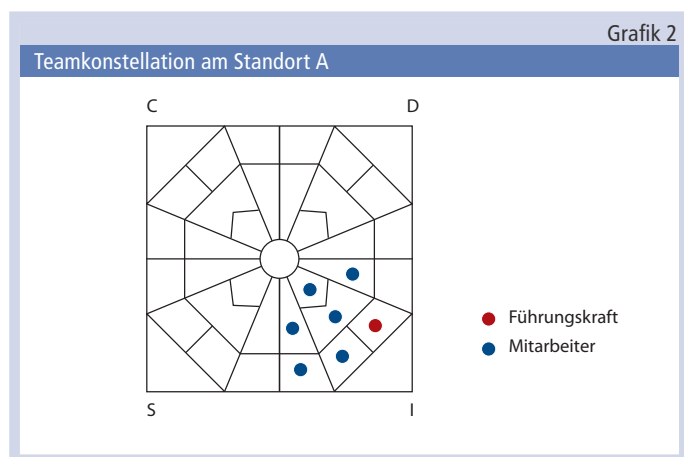
6 Einfluss der Teamkonstellation

Wären in die Ergebnisse des 360°-Feedbacks nur die Antworten der Beurteilergruppe eines Standorts eingeflossen, hätte es diese Varianz der Aussagen nie gegeben. Eine methodische Schwäche liegt deshalb nach meiner Auffassung nicht vor. Demzufolge muss die Ursache in der Teamkonstellation begründet sein. Schauen wir uns deshalb im nächsten Schritt mit der Teamfit-Analyse, vgl. **Grafik 2** und **3** auf S. 477, die zwei Teamkonstellationen an, in denen sich die Führungskraft bewegt: Zuerst wird von jedem Teammitglied das Extended-DISC-Verfahren einmalig durchgeführt. Damit liegt dann eine valide Datenbasis für die anschließende Teamanalyse vor.

Die Auswertung wird als DISC-Diamant bezeichnet. Dieser setzt sich aus den vier Polen D, I, S und C zusammen:

- D = Dominanz
- I = Initiative
- S = Stetigkeit
- C = Konformität (von engl. conformity).

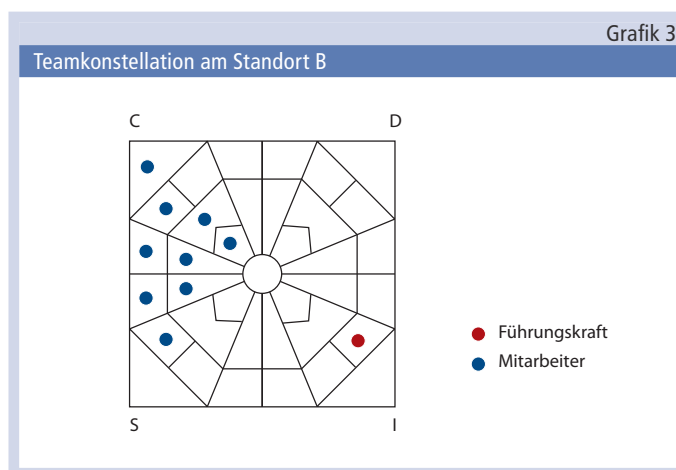
Die Punkte illustrieren, wo die Personen mit ihren Kompetenzprofilen im DISC-Diamanten einzuordnen sind, vgl. **Grafik 2** und **3**. Die radiale Positionierung ist ein Maß dafür, über welche bzw. wie viele Verhaltensweisen aus dem DISC-Spektrum eine Person verfügt. Liegt bspw. ein Punkt im oberen rechten Dreieck, handelt es sich um einen 100 %-D-Typen. In den zwei Vierecken darunter liegen die Merkmale eines CD- bzw. DI-Typen usw.



Zum Verständnis der abweichenden Beurteilung ist eine Typbeschreibung der Führungskraft hilfreich. Der Führungsstil lässt sich als zielorientiert, umsetzungsstark und charismatisch beschreiben. Durch seine offene Art fällt es ihm leicht, auf andere Menschen zuzugehen und diese für seine Ideen zu begeistern. Allerdings vermag die ausgeprägte Kommunikationsstärke fehlende Detailkenntnisse nicht immer zu kompensieren. Insbesondere in Fachdiskussionen vermissen gerade Spezialisten die notwendige Tiefe in seinen Argumenten und empfinden diese oftmals als oberflächlich.

Betrachten wir nun die Teamkonstellation am Standort A in **Grafik 2**, fällt sowohl die hohe Homogenität der Verhaltensmuster der Mitarbeiter untereinander als auch in der Beziehung zum Vorgesetzten auf. In dieser Abteilung spielen der Spaß an der Arbeit und die Begeisterung für neue Themen eine große Rolle. Deshalb verwundert es auch nicht, dass die Führungskraft in ihrer Art der Führung, Motivation und Kommunikation auf große Wertschätzung im 360°-Feedback stieß.

Ganz anders sieht die Teamkonstellation am Standort B aus, s. **Grafik 3**. Hier trifft der charismatische Manager auf ein Team von lauter Spezialisten, die alles genau hinterfragen und seine tollen Ideen kaputtreden. Dabei liegt ihre positive Motivation darin, möglichst viele Informationen zu erhalten, um das bestmögliche Produkt abzuliefern. Dass es zu einer schlechteren Bewertung der Führungskraft im Zusammenhang mit den Themen Motivation, Kommunikation, Prozess- und Produktkenntnisse kommen musste, ist aufgrund der Kenntnis der Teamkonstellation offensichtlich.



7 Führungskräfteentwicklung

Nach dem Abschluss aller Mitarbeiterbefragungen und der Auswertung der Ergebnisse erhielten die Führungskräfte zuerst im Einzelgespräch mit dem Vorgesetzten und dem externen Berater ihr 360°-Feedback-Ergebnis mitgeteilt. Anschließend fand gemeinsam mit den Beschäftigten ein moderierter Workshop statt. In diesem wurden auch die Ergebnisse der Teamanalysen dargestellt und deren Einfluss auf die 360°-Feedback-Beurteilungen.

Praxistipp

Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass insbesondere die Ergebnisse der Teamanalyse dazu führten, das gegenseitige Verständnis auf Seiten des Feedbacknehmers und der Feedbackgeber zu steigern sowie vermeintlich „negative“ Einschätzungen besser zu verstehen. Im nächsten Schritt fand eine gezielte Entwicklung der Führungskräfte statt, die individuelle Komponenten, wie Methodenschulungen, Coaching oder Führungstechniken, beinhalteten.

8 Fazit

Zahlreiche Unternehmen setzen 360°-Feedbacks zur Führungskräfteentwicklung ein. Eine Führungskraft erhält dafür aus verschiedenen Perspektiven (Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen und externe Partner) eine Beurteilung ihres Führungsverhaltens. In der Fachliteratur werden eventuell auftretende Abweichungen in den Beurteilungen von Feedbackgebern innerhalb einer Beurteilergruppe als methodische Schwäche kritisiert. Untersucht man diese jedoch genauer, zeigt sich der Einfluss der Teamkonstellation auf das Feedback-Ergebnis. Die Zusammensetzung eines Teams bezüglich seiner Verhaltensmuster und die Positionierung der Führungskraft dazu lassen Rückschlüsse auf die Beurteilung zu, steigern die Akzeptanz auch von unangenehmen Aussagen und geben für die anschließende Führungskräfteentwicklung wichtige Hinweise.