

Rainer König

Kritische Überlegungen zum 360-Grad-Feedback

360-Grad-Feedbacks sind in. Schon 1999 gaben von 32 deutschen Firmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern 11 an, dass sie bereits ein solches Feedback-System eingeführt hätten. Inzwischen dürften die Zahlen noch weit aus höher liegen. Was aber kann realistischer Weise mit ihnen erreichen, was dagegen nicht?

Was sind 360-Grad-Feedbacks?

Das 360-Grad-Feedback ist eine systematische Rundum-Beurteilung in der Regel von Führungskräften. Die Beurteilung berücksichtigt zusätzlich zur Selbsteinschätzung verschiedene Gruppen aus dem Arbeitsumfeld der zu beurteilenden Person (normalerweise sind dies ihre eigenen Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeiter sowie manchmal auch Kunden, mit denen sie in Kontakt steht) und bezieht sich auf tätigkeitsbezogene Kompetenzen und Verhaltensstile. Die Beurteilungsprofile werden dabei zumeist auf Grundlage schriftlicher, überwiegend standardisierter Befragungen erstellt. In der Phase der Befragung erfolgt die Beurteilung in teilweise anonymer Form. In der Phase der Rückmeldung dagegen kann die Anonymität aufgehoben werden, z.B. um in Workshops zusammen mit den „Beurteilern“ sowohl die Ergebnisse als auch aus ihnen zu ziehende Konsequenzen zu diskutieren und ggf. zu vereinbaren.

Werden solche Beurteilungen oder Umfragen nicht anlassbezogen durchgeführt – es geht also nicht um die Besetzung einer bestimmten Stelle oder um die Beurteilung einer konkreten Problembehandlung, vermitteln sie ein aussagefähiges Bild über die Qualität des Alltags- Normalverhaltens einer Führungskraft.

Finden sie zudem in regelmäßigen Abständen statt, kann der blitzlichtartig verengte Blickwinkel überwunden und eine Aussage über die Entwicklung der betreffenden Führungskraft gemacht werden.

Was bringen 360-Grad-Feedbacks?

Die Effekte, die sich aus dem 360-Grad-Feedback ergeben, sind jedoch relativ umstritten und unklar. Zahlreiche empirische Studien zeigen jedoch, dass Führungskräfte mit erfolgreichen Karriereverläufen auch ohne offizielle 360-Grad-Feedbacks in der Lage sind, aus für sie kritischen Situationen solche Lerneinsichten zu destillieren, die sie zu besonderen Leistungen befähigen. ... Solche Führungskräfte dagegen, deren Karriere, von enttäuschten Erwartungen und 'Knicks' begleitet ist, gewinnen oft gar keine oder lediglich oberflächliche Einsichten aus kritischen Situationen – häufig geben sie zuallererst anderen die Schuld dafür, dass sie nicht erfolgreich sind.“

Von hier aus könnte man folgern: Führungskräfte, die erfolgreich sind, brauchen kein 360-Grad-Feedback, weil sie etwas ähnliches eh schon praktizieren. Denn sie

suchen in schwierigen Situationen das Gespräch mit anderen, um sich Unterstützung und kritisches Feedback ein zuholen.

Aber auch Führungskräfte, die nicht erfolgreich sind, scheinen es nicht zu benötigen, weil sie mit Feedbacks weder ehrlich noch konstruktiv umgehen können.

Deshalb ist es wohl nicht zufällig, dass 360-Grad-Feedbacks weit hinter den hochgesteckten Erwartungen zurückbleiben, wie Neuberger kritisch vermerkt. Es teilt die Problematik „aller strukturierten Beurteilungsverfahren in Organisationen und vermehrt sie noch durch den Anspruch, eine Zielperson von mehreren (allen!) Perspektiven aus zu beurteilen, diese Beurteilungen zu vergleichen und Konsequenzen daraus zu ziehen.“

Aber gemach: formuliert man die Erwartungen etwas „schlichter“ und z.T. „negativer“, dann kann das 360-Grad-Feedback durchaus für beide Gruppen von Führungskräften sinnvoll sein.

Mit „schlichter“ ist gemeint, das 360-Grad-Feedback für die eh schon erfolgreichen und Feedback erfahrenen Führungskräfte als **systematische Ergänzung** der von ihnen schon praktizierten Rückmeldeformen zu betrachten. Es ist eben etwas anderes, sich in Problemsituationen über eher zufällige Einzelgespräche Hilfe und Feedback einzuholen als sich mit dem anlassfreien, umfassenden und wissenschaftlich erzeugten Rundumblick des 360er Feedbacks zu beschäftigen. Das eine ergibt ein eher subjektives Bild, das andere ein mehr objektives. Wir brauchen beides.

Zudem können die Trendaussagen der regelmäßig durchgeführten 360er Feedbacks sehr aufschlussreiche Blicke auf die Entwicklung der eigenen Stärken und Schwächen vermitteln.

Mit „negativer“ ist dagegen gemeint, dass 360er Feedbacks bei solchen Vorgesetzten disziplinierend wirken können, die sich bisherigen Feedbacks gegenüber als erstaunlich lernresistent erwiesen haben. Der umfassende und repräsentative Charakter des 360-Grad-Feedbacks kann nämlich einen politischen und symbolischen ‚Druck‘ erzeugen, dem sich auch hart gesottene Führungskräfte nicht so ohne weiteres entziehen können. „Es diszipliniert die Führungskräfte durch die Erwartung fortwährender allseitiger Beurteilung ..., fordert die kommunikative Auseinandersetzung mit den Beurteilenden und mündet in Aktionen.“ Von hier aus könnte es bei feedbackresistenten Führungskräften ein Lernen zwar nicht aus innerer Einsicht und Motivation, wohl aber aus dem äußerem Zwang heraus ermöglichen, Sanktionen und Druck von außen zu vermeiden.

Wie verlaufen 360-Grad-Feedbacks?

Aber selbst bei den etwas niedriger geschraubten Erwartungen gilt: das 360-Grad-Feedbacks muss methodisch sauber und gründlich durchgeführt werden. Ist das aus personellen und/oder finanziellen Gründen nicht zu leisten, sollte man es besser unterlassen.

Die professionelle Durchführung des Feedbacks besteht nach Elisabeth von Hornstein aus den folgenden Stufen:

- Zunächst sei genau zu klären, wer wen beurteilen soll.
- Dann muss verdeutlicht werden, wann und in welchem Rhythmus beurteilt wird.
- Sodann sollte ein Leitfaden erstellt werden: „Hat ein Unternehmen beispielsweise noch keine oder nur begrenzte Erfahrung auf dem Gebiet gezielter Rückmeldungen, empfiehlt sich ein einfacher ‚Gesprächsleitfaden‘, dem keine rollenspezifischen oder anforderungsdefinierten Kriterien zugrunde liegen.“
- Anschließend sind die Beurteilungen durchzuführen und (sozialwissenschaftlich) auszuwerten, um
- abschließend mit den Betroffenen – ähnlich wie bei einfachen Rückmeldungen – in Gruppengesprächen ausgewertet und mit Vereinbarungen/Folgerungen für die Zukunft zu versehen.

Die Stufenfolge zeigt: das 360-Grad-Feedback ist eine äußerst aufwendige und kostspielige Veranstaltung. Es sollte deshalb genau überlegt werden, ob einem die anvisierten „schlichteren“ und „negativen“ Feedbacklernerfolge auch reichen.

Literatur

- Elisabeth von Hornstein/Lutz von Rosenstiel: Ziele vereinbaren – Leistung bewerten – 360 Grad Beurteilung, Feedback-Führerschein, Personalentwicklung. München 2000, S. 196ff
- Oswald Neuberger: Das 360 Grad-Feedback – Alle fragen? Alles sehen? Alles sagen? München u. Mering 2000
- Martin Scherm/Werner Sarges: 360-Grad-Feedback. Göttingen 2002