

# Das 360-Grad-Feedback zur Erkennung und Entwicklung von Potenzialträgern

Waldemar Pelz

„You simply cannot manage people to better performance  
if you do not give candid, consistent feedback...“

(Jack Welch)

## 1. Das Problem der Voraussage des Führungserfolges

Die Identifikation und Auswahl der „richtigen“ Potenzialträger gehören zu den wichtigsten, schwierigsten und zugleich folgenschwersten unternehmerischen Entscheidungen. Die Fähigkeiten und Verhaltensweisen der Manager können ein Unternehmen ruinieren oder zu Spitzenleistungen führen. An die Auswahlverfahren werden daher besonders hohe Anforderungen gestellt. Die wichtigste Anforderung ist die Erfolgsprognose oder Vorhersagevalidität. In den vergangenen 50 Jahren haben einige Tausend Studien versucht, herauszufinden, welche Auswahlverfahren den Führungserfolg am besten vorhersagen können. Die Ergebnisse sind nicht eindeutig. Dennoch ist ein Trend erkennbar: Neben der generellen Intelligenz sind es zukunftsrelevante Kompetenzen, die durch messbare und beobachtbare Verhaltensbeschreibungen operationalisiert und validiert sind. Diese bilden den Kern des 360-Grad-Feedbacks und machen dieses Verfahren weltweit zu einem der beliebtesten Instrumente der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften in der Praxis. Die Effektivität des 360-Grad-Feedbacks ist allerdings an bestimmte Voraussetzungen gebunden. Das hat die praxisorientierte wissenschaftliche Diskussion seit Anfang der 1990er Jahre gezeigt. In diesem Beitrag werden wir die Quintessenz der wissenschaftlichen Diskussion und der eigenen Erfahrungen der letzten zehn Jahre mit dem 360-Grad-Feedback darstellen und daraus Empfehlungen für die Praxis ableiten.

## 2. Das Grundprinzip

Unter Feedback versteht man die Mitteilung an eine Person, wie ihr Verhalten von anderen wahrgenommen, verstanden und erlebt wird. Zwischen der Einschätzung des Verhaltens durch andere (Fremdbild) und der Selbstwahrnehmung (Selbstbild) können erhebliche Unterschiede bestehen. Ohne Feedback bekommt die handelnde Person keine oder nur subjektiv verzerrte Informationen darüber, ob ihr Verhalten zielführend, effizient oder von der Gemeinschaft als akzeptabel eingeschätzt wird. Sollte das nicht der Fall sein, muss sie mit erheblichen Widerständen, Konflikten oder sogar mit dem Ausschluss aus der Gemeinschaft rechnen. Deshalb erscheint der Grundsatz plausibel, wonach effektive Zusammenarbeit und Lernprozesse ohne Feedback kaum denkbar sind. Das gilt vor allem für Organisationen, in denen jedes Mitglied in mehreren Gruppen aktiv ist.

### Vergleich zwischen traditionellem und 360-Grad-Feedback

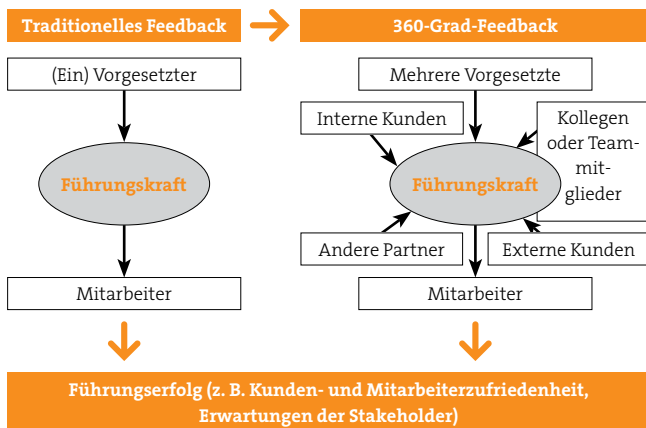


Abb. 1: Vergleich zwischen traditionellem und 360-Grad-Feedback

Ein typischer Manager verbringt rund 80 Prozent seiner Zeit mit Kommunikation. Dazu gehören zum Beispiel Gespräche und Sitzungen mit anderen Funktionsträgern (aus Verwaltung, Qualitätssicherung, Personal, Einkauf, Vertrieb etc.), mit Kunden, Mitarbeitern, der Geschäftsführung, dem Strategie-, Planungs- und Budgetausschuss. Mit seinem direkten Vorgesetzten verbringt er die wenigste Zeit. Das macht es für den Vorgesetzten schwierig, das Verhalten seines Mitarbeiters (des Feedback-Nehmers) möglichst objektiv einzuschätzen. Genau an dieser Stelle setzt das 360-Grad-Feedback an. Es nutzt nicht nur den direkten Vorgesetzten als Quelle für Informationen über das Verhalten des Feedback-Nehmers, sondern auch die Einschätzungen durch Kollegen (auf gleicher Verantwortungsebene), direkte Mitarbeiter, Kunden oder Führungskräfte auf höheren Verantwortungsebenen. Wegen der Nutzung mehrerer Quellen spricht man auch vom „Multi-Source Feedback“ oder „Multi-Rater-Feedback“. Die Anzahl der genutzten Informationsquellen richtet sich nach den Lern- und Entwicklungsbedürfnissen des Feedback-Nehmers. Wenn er nur an der Meinung seiner Mitarbeiter interessiert ist, spricht man von einem „Upward-Feedback“. Es kann aber auch sein, dass er eine Einschätzung seines Verhaltens in einem bestimmten Gremium oder Projekt einholen möchte; dann spricht man von einem „180-Grad-Feedback“ (oder analog „270-Grad-Feedback“ usw.).

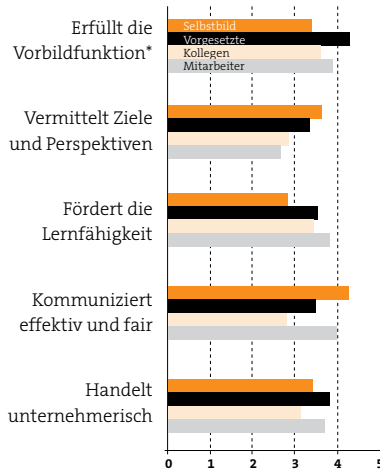
Für viele Führungskräfte war es eine außerordentlich große Überwindung, sich von ihren Mitarbeitern beurteilen zu lassen. Heute ist diese Praxis nahezu selbstverständlich. Nach einer Studie von Richard Lepsinger nutzen 90 Prozent der größten US-Unternehmen („Fortune 500“) dieses Feedback-Instrument vor allem in der Führungskräfteentwicklung (Lepsinger 2009). Die nachfolgende Grafik zeigt einen Ausschnitt aus einem Auswertungsbericht und macht deutlich, wie das Verhalten einer Führungskraft aus verschiedenen Perspektiven eingeschätzt wird.

## Einschätzung von Kompetenzen im 360-Grad-Feedback

Ausschnitt aus einem Auswertungsbericht mit 25 Seiten (6 Führungs- und 5 Umsetzungskompetenzen).

Der erste Balken steht für das Selbstbild des Feedback-Nehmers. Die anderen Balken zeigen an, wie seine Kompetenzen von anderen Personengruppen beurteilt werden (Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten).

Die Skala reicht von 0 = „erfüllt die Erwartungen gar nicht“ bis 5 = „übertrifft die Erwartungen“.



\*Jede Kompetenz ist durch sieben Verhaltensbeschreibungen definiert

Abb. 2: Auswertungsbericht eines 360-Grad-Feedbacks

### 3. Ursprung und historische Entwicklung

Das 360-Grad-Feedback wurde in historischer Perspektive sowohl zur Leistungsbeurteilung (Leistungsergebnisse) als auch zur Persönlichkeitseinschätzung und zur Kompetenzentwicklung eingesetzt. Im Falle der Leistungsbeurteilung haben empirische Studien gezeigt, dass Führungskräfte nur in einem Drittel der Fälle ihre Leistung gesteigert haben. Bei der Beurteilung von Persönlichkeitsmerkmalen, Motiven oder Einstellungen kam es häufig zu so genannten „Image- und Schönheitswettbewerben“, „Rechtfertigungskulturen“ und Konflikten, weil viele Feedback-Nehmer (zu Recht) erhebliche Zweifel an der Aussagekraft der Befragungsergebnisse hatten, zumal ihre Karriere und ihr Einkommen auf

dem Spiel standen. Bewährt hat sich dagegen das Feedback als Methode zur Entwicklung von Führungs- und Nachwuchskräften.

Der Ursprung des 360-Grad-Feedbacks liegt bei der Deutschen Reichswehr, wo es als Vorläufer des heutigen Assessment Centers, dem sogenannten Rundgespräch (heute: „Führerlose Gruppendiskussion“) zur Auswahl von Offiziersanwärtern seit etwa 1930 eingesetzt wurde (Hofstätter 1971). Dabei stellte sich heraus, dass die Meinung der Kameraden die „Bewährung an der Front“ wesentlich besser voraussagen konnte als die meisten anderen Methoden wie zum Beispiel Intelligenz- und Persönlichkeitstests oder psychologische Interviews. Mit anderen Worten: Die Einschätzung durch Kameraden hatte die höchste Voraussagekraft (prognostische Validität) hinsichtlich der zukünftigen „Leistung“. Nach Peter Hofstetter war das Verhalten beim Rundgespräch, dessen Leitung jeder Bewerber übernahm, nur eine Quelle der Verhaltensbewertung. Hinzu kam die Einschätzung durch leitende Offiziere und Psychologen, Persönlichkeitstests und „Outdoor-Trainings“, bei denen die Offiziersanwärter zum Beispiel mithilfe eines Seils eine Brücke über einen Fluss bauen sollten. Dabei wurden unter anderem Geschicklichkeit, Körperbeherrschung, Ausdauer, Energie, Einsatzwillen, Einfallsreichtum und Gemeinschaftsverhalten beobachtet. Der Kandidat bekam also eine Einschätzung seiner Fähigkeiten, seines Charakters und seines Verhaltens aus verschiedenen Quellen. Das nennt man heute „Multi-Source Feedback“.

In den 1970er Jahren wurde das 360-Grad-Feedback in einigen großen Unternehmen in den Vereinigten Staaten eingesetzt und verbreitete sich sehr schnell. Zu den Vorläufern kann man die Arbeiten von Levinson aus dem Jahr 1976 („Upward Appraisal“) oder von Clark Wilson aus dem Jahr 1980 („Multi-Level Management Survey“ oder „Multi-Source-Feedback“) zählen (Levinson 1976; Wilson 1980). Seither erscheinen jährlich rund 100 Publikationen zu diesem Thema allein in wissenschaftlichen Fachzeitschriften.

Zur Verbreitung hat auch der häufige Einsatz des 360-Grad-Feedbacks in General-Management-Programmen der führenden Elite-Universitäten beigetragen. Inzwischen wird das 360-Grad-Feedback auch im medizinischen Bereich eingesetzt. So kommt eine Studie der medizinischen Fakultät der Universität von Calgary und der Klinik von Bahrain zu dem Schluss: Multi Source Feedback „shows promising, feasible, reliable, and valid means of assessing surgeons across a broad range of competencies such as professionalism, leadership, interpersonal skills, collegiality, and communication skills“ (Khalid al Khalifa et al. 2013).

Als Zwischenergebnis der zahlreichen Studien zur Effektivität des 360-Grad-Feedbacks kann man mit Bernard Bass und Gary Yukl feststellen, dass die Vorteile dieser Art der Beurteilung nur dann entstehen, wenn zukunftsrelevantes, leicht beobachtbares, zielführendes Verhalten des Feedback-Nehmers mit einem validen Fragebogen erhoben wird (Bass 2008; Yukl 2013). Damit gelten für das 360-Grad-Feedback die gleichen Qualitätskriterien wie für jede andere empirische Erhebung: Validität und Reliabilität.

#### **4. Erfolgsfaktoren (worauf es ankommt)**

Wie bei jedem anderen Werkzeug kommt es auch beim 360-Grad-Feedback auf den „richtigen“ Umgang damit an. Die nachfolgenden Regeln resultieren aus zahlreichen empirischen Studien seit Anfang der 1990er Jahre. Die Abb. 3 gibt dazu einen zusammenfassenden Überblick.

### Erfolgsfaktoren des 360-Grad-Feedbacks

Was tun?	Warum? (Folgen)
Anonymität der Feedback-Geber sicherstellen	Mehr Offenheit, Ehrlichkeit und Objektivität der Bewertungen
Ergebnisse des 360-Grad-Feedbacks im Team besprechen, Veränderungen nennen	Mehr Vertrauen, Förderung der Konflikt- und Kritikfähigkeit
Kompetenzen interpretieren (Woran erkennt man diese im Alltag?)	Wirksame, anschauliche (beobachtbare) Verhaltensweisen als Normen etablieren
Bezug der Kompetenzen zum Erfolg des Unternehmens (Kennzahlen) herstellen	Mehr Erfolgserlebnisse, sinnvoller Beitrag zum Unternehmenserfolg
Ergebnis- und Verhaltensziele in Zielvereinbarungen integrieren	Die Art und Weise der Zielerreichung prägt eine leistungsorientierte Kultur
Persönlichen Entwicklungsplan erarbeiten und umsetzen	Langfristige Steigerung der Leistungsfähigkeit und somit der Produktivität
Auf veränderbares Verhalten und nicht auf Motive, Stile oder Charakterzüge fokussieren	Mehr Effektivität und Akzeptanz: Verhalten ist einfacher zu ändern als die Persönlichkeit

... und am wichtigsten: Nur validierte Fragebögen verwenden.

**Abb. 3: Erfolgsfaktoren des 360-Grad-Feedbacks**

Vielen Menschen fällt es schwer, anderen direkt offenes Feedback zu geben. Deswegen ist die Anonymität der Feedback-Geber sehr wichtig. Das fördert Ehrlichkeit und Offenheit der Antworten. Ansonsten bekommt man unaufrichtige oder „politische“ Ergebnisse. Es genügt nicht, den Mitarbeitern zu sagen, die Befragung sei anonym. Vielmehr müssen sie mehrfach diese Erfahrung machen. Erst wenn eine offene Feedback-Kultur entstanden ist, wird



die Anonymität überflüssig. Eine solche Kultur erkennt man daran, dass praktisch jeder Feedback anfordert, wenn er unsicher ist, wie sein Verhalten in bestimmten Situationen gewirkt hat, und bei der jeder Feedback gibt, um Dinge zu verbessern oder um andere zu bestärken, wenn sie die Erwartungen erfüllen.

Der Vorgesetzte sollte die Ergebnisse (Feedback-Nehmer) mit seinen Mitarbeitern besprechen und verdeutlichen, wie er die Resultate interpretiert und was er in Zukunft ändern will. Gleichzeitig kann er darum bitten, ihn darauf hinzuweisen, wenn er (erneut) unerwünschte Verhaltensweisen praktiziert. Dadurch wird das gegenseitige Vertrauen gestärkt; hinzu kommt eine bessere Kritik- und Konfliktfähigkeit der Vorgesetzten und der Mitarbeiter.

Auch sehr sorgfältig formulierte Verhaltensbeschreibungen im Fragebogen können unterschiedlich interpretiert werden. Deswegen ist es wichtig, darüber zu sprechen, was die einzelnen Kompetenzen bedeuten und welchen Sinn sie haben. Die Beachtung dieses Grundsatzes fördert die Sachlichkeit, hilft bei der Festlegung von Prioritäten und vermeidet Missverständnisse oder unrealistische Erwartungen.

Von einer Stärke oder Schwäche kann man sinnvoll nur dann sprechen, wenn man die persönlichen und unternehmerischen Ziele kennt. Deswegen sollte der Fragebogen auch die Unternehmensziele und die persönlichen Entwicklungsziele berücksichtigen. Jede Führungskraft sollte wissen, welchen Beitrag sie zum Unternehmenserfolg leisten will. Nur auf dieser Basis können Erfolgserlebnisse entstehen.

Die Ergebnisse aus dem 360-Grad-Feedback sollten in die Zielvereinbarungen mit dem Vorgesetzten des Feedback-Nehmers übernommen werden (Verhaltensziele). Das geschieht sehr häufig im Rahmen eines persönlichen Entwicklungsplans. Damit kann man Fortschritte und Lernerfolge sichtbar machen. Begleitendes Coaching der Führungskräfte zur konsequenten Umsetzung der Ergebnisse beschleunigt Veränderungsprozesse. Ansonsten entstehen Zweifel am Sinn einer solchen Befragung.

Die Führungskraft sollte ihren Feedback-Gebern klar sagen, welche Verhaltensweisen sie ändern will und welche ihr nicht so wichtig erscheinen (um keine „falschen“ oder unrealistischen Erwartungen zu wecken). Es geht nämlich nicht darum, in möglichst vielen Kategorien „gut“ abzuschneiden, sondern darum, ein zielführendes, authentisches Kompetenzprofil zu entwickeln.

Auch bei einem validierten Fragebogen sollte man darauf achten, dass dieser nicht Persönlichkeitsmerkmale (z. B. Gewissenhaftigkeit, Initiative, Anpassungsfähigkeit), Motive (z. B. Leistungs- oder Gestaltungsmotivation) oder Führungsstile (z. B. autoritär, demokratisch, kooperativ) misst, sondern beobachtbare Verhaltensweisen, die der Feedback-Nehmer relativ einfach und schnell erlernen oder verändern kann. Es gilt der Grundsatz von Spencer, demnach man einen Truthahn lehren kann, einen Baum hochzuklettern; einfacher ist es aber, für diese Aufgabe ein Eichhörnchen zu engagieren. Konzentriert sich das Feedback auf nur schwer veränderbare oder mehrdeutige Merkmale, provoziert man Frustration, Widerstände und Ausflüchte.

Es muss vor der Einführung eines 360-Grad-Feedbacks klar sein, was mit den Ergebnissen geschieht, wie sie ausgewertet werden, und was an die Geschäftsführung und die Personalabteilung kommuniziert wird. Jeglicher Verdacht, dass die Ergebnisse nicht anonym behandelt werden oder in die „falschen“ Hände geraten könnten, machen die Vorteile dieses Instruments zunichte.

Zwischenergebnis: Ein 360-Grad-Feedback ist „nur“ ein Instrument auf dem Weg zum eigentlichen Ziel, nämlich einer vertrauensvollen, leistungsorientierten Feedback-Kultur. Voraussetzung dafür ist wiederum der Wille des Top-Managements, eine solche Kultur zu etablieren – und das verlangt eine Vorbildwirkung.

## 5. Chancen und Möglichkeiten

Je nach Perspektive ergeben sich unterschiedliche Chancen und Vorteile. Aus dem Blickwinkel der Führungs- und Nachwuchskräfte fördert das 360-Grad-Feedback die Transparenz von Leistungs- und Beurteilungskriterien. Das hilft allen Mitarbeitern, die Entwicklung ihrer Kompetenzen und ihrer beruflichen Ziele an den Erwartungen des Unternehmens auszurichten. Dabei tritt die subjektive Meinung eines einzelnen direkten Vorgesetzten in den Hintergrund. Die Führungskräfteentwicklung bekommt somit eine objektivere Grundlage.

Aus der Perspektive der Mitglieder eines Teams oder einer Abteilung verdeutlicht ein 360-Grad-Feedback, welchen Beitrag der Feedback-Nehmer zum Teamerfolg leistet. Dabei geht es nicht um eine abstrakte Teamfähigkeit, sondern um Team-Rollen, deren optimales Zusammenspiel erst den Erfolg des Teams ausmacht. Sind in einem Team zum Beispiel vier „Initiatoren“, wird das Team die erwarteten Ziele mit großer Wahrscheinlichkeit nicht erreichen; gleichzeitig werden einige Mitglieder als nicht teamfähig wahrgenommen. Das liegt aber nicht an den Personen, sondern an der Zusammensetzung des Teams. Wenn es also um die Effizienz eines Teams geht, benötigt man einen validen Fragebogen zur effizienten Rollenstruktur und keine allgemeinen Beschreibungen der „Teamfähigkeit“.

Die direkten Vorgesetzten wissen, dass ihre Einschätzung mit anderen Personengruppen verglichen wird. Das bewirkt, dass sie ihre Meinung gründlicher durchdenken. Dadurch fördert das 360-Grad-Feedback die Effektivität und Ernsthaftigkeit von Mitarbeitergesprächen und somit die Vertrauensbasis. Wenn der Feedback-Nehmer die Ergebnisse mit seinem Vorgesetzten bespricht, bekommt dieser ein wesentlich objektiveres Bild von seinem Mitarbeiter als durch gelegentliche, zufällige Gespräche „zwischen Tür und Angel“ mit anderen und kann seine Einschätzung überdenken, falls sie deutlich von anderen Beurteilungen abweicht.

Aus der Sicht des Top-Management ist eine Zusammenfassung der Ergebnisse aus einem 360-Grad-Feedback eine besonders wichtige Grundlage für die Gestaltung der Personal- und Führungskräfteentwicklung. Gleichzeitig bekommt die Unternehmensleitung relativ objektive (ungefilterte) Informationen über die tatsächlich gelebte (und nicht die auf Papier gedruckte) Unternehmens- und Führungskultur. Dabei sollte man auf die Anonymität achten: Das Top-Management sollte auf keinen Fall Informationen über einzelne Feedback-Nehmer bekommen. Ein Verfehlen der Vorbildfunktion kann fatale Folgen haben. Dazu braucht man nur einige einschlägige Blogs zu studieren.

Das Unternehmen als Ganzes oder einzelne organisatorische Einheiten bekommen durch ein 360-Grad-Feedback eine wesentlich bessere Basis für die Durchführung von Maßnahmen zur Organisationsentwicklung, weil die Meinung einzelner einflussreicher Personen (Meinungsführer) in den Hintergrund tritt. Damit wird auch die Führungskräfteentwicklung auf eine objektivere Basis gestellt.

Kundenperspektive: Mit der Befragung interner und/oder externer Kunden werden diese einbezogen und bekommen die Möglichkeit, das Verhalten ihrer Kontaktperson (des Feedback-Nehmers) zu beeinflussen, weil dieser nun besser seine Stärken und Schwächen in der Zusammenarbeit mit dieser Zielgruppe einschätzen kann.

## **6. Risiken und typische Anwendungsfehler**

Negative Erfahrungen sind vor allem auf einen unprofessionellen Umgang mit diesem Instrument zurückzuführen. Man kann das 360-Grad-Feedback am besten mit einem Werkzeug wie zum Beispiel einem Hammer vergleichen. In den Händen eines begabten Künstlers wird der Hammer die schönsten Skulpturen schaffen; in den Händen eines Stümpers wird der Hammer wohl kaum etwas Wertvolles zustande bringen, sondern eher Schaden anrichten. Statt

von Nachteilen sollte man lieber von Risiken oder Gefahren sprechen. Dazu einige Beispiele:

Wenn Zweifel an der Anonymität aufkommen, kann man nicht mit Ehrlichkeit oder Offenheit der Antworten rechnen. Das ist häufig dann der Fall, wenn das 360-Grad-Feedback von den gleichen Beratern durchgeführt wird, die auch in anderen Projekten mitwirken. Die Teilnehmer vertrauen auf die Anonymität der Daten nur dann, wenn sie mehrfach positive Erfahrungen gemacht haben. Verbale Beteuerungen können eventuelle Zweifel meistens nicht ausräumen. Deswegen sollte man von der ersten Befragung nicht zu viel erwarten.

Wenn der Feedback-Nehmer die Ergebnisse mit seinen Mitarbeitern nicht bespricht oder nur selektiv informiert, bereitet er den Boden für die Gerüchteküche und sonstige Spekulationen. Und wenn die Mitarbeiter über den Sinn und Zweck des Feedbacks im Vorfeld nicht informiert werden, neigen sie dazu, irrelevante Aspekte wie zum Beispiel Enttäuschungen und Ärgernisse im Fragebogen „abzuladen“. Die Aussagekraft der Ergebnisse ist dann so gering, dass sie nicht sinnvoll verwendbar sind. Das heizt erfahrungsgemäß wiederum die Gerüchteküche an. Auch dazu findet man in zahlreichen Blogs umfangreiche Informationen.

Das Gleiche gilt für Unternehmen ohne Leistungs- und Feedback-Kultur (z. B. bei behördenartigen Strukturen). Dort gelten meistens ungeschriebene Regeln, verdeckte Verhaltensgrundsätze und „Machtzentren“. In einem solchen Umfeld wird ein 360-Grad-Feedback lediglich politisches Verhalten fördern. Abgesehen davon, werden verschiedene Interessengruppen oder Seilschaften ein 360-Grad-Feedback von vornherein diskreditieren oder verhindern.

Die Kompetenzen, die im Fragebogen verwendet werden, müssen plausibel aus den Unternehmenszielen abgeleitet sein und einen Bezug zum operativen Geschäft haben. Ansonsten werden sie von den (operativen) Linienmanagern nicht ernst genommen. Außerdem müssen die Ergeb-

nisse des Feedbacks zu sichtbaren Veränderungen führen; ansonsten bekommt man nur sehr wenige konstruktive Hinweise zur Verbesserung des Führungsverhaltens bei der nächsten Durchführung. Die Ergebnisse der Auswertung müssen mit dem Feedback-Nehmer besprochen und in seinen persönlichen Entwicklungsplan integriert werden. Der Grund: Ob eine bestimmte Kompetenz eine Stärke oder eine Schwäche darstellt, kann man nur sagen, wenn man die Ziele der Person oder des Unternehmens kennt. Was nutzt eine bestimmte Stärke, wenn sie im Hinblick auf die geschäftlichen oder persönlichen Ziele nicht relevant ist? Das größte Risiko resultiert allerdings aus der Verwendung nicht validierter Fragebögen, Modelle oder Theorien über Führungsstile, Motive, Einstellungen oder Persönlichkeitsmodelle.

## **7. Auswahl zukunftsrelevanter Kompetenzen**

Eine Kompetenz ist eine Kombination aus Persönlichkeitsmerkmalen, Verhaltensweisen und Leistungsergebnissen, die zur Umsetzung von Zielen notwendig sind (Erfolg). Abb. 4 soll dies verdeutlichen. Beispielsweise muss ein erfolgreicher Verkäufer Ehrgeiz (Persönlichkeitsmerkmal) haben, über Erfahrungen mit der Lösung von Kundenproblemen verfügen (Verhalten) und Ergebnisse (Deckungsbeitrag) nachweisen können. Entscheidend sind die Ergebnisse, die in der Regel mit Kennzahlen wie zum Beispiel Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Produktivität oder Rentabilität gemessen werden.

## Elemente einer Kompetenz

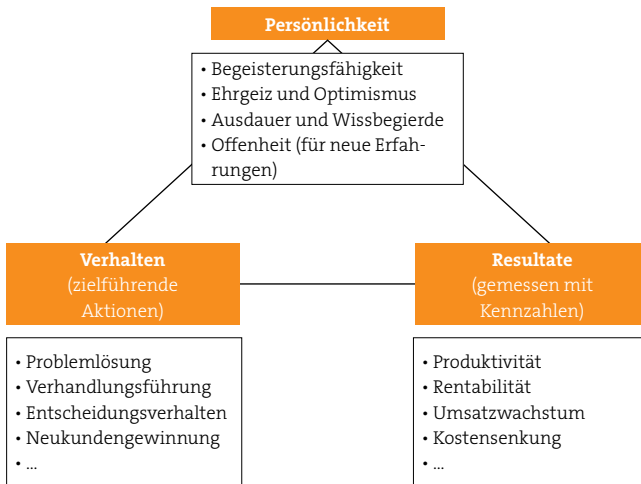


Abb. 4: Was ist eine Kompetenz?

Es kommt vor, dass Führungskräfte ehrgeizige Ergebnisse (Erfolge) anstreben und dabei gleichzeitig die Interessen anderer Funktionen oder Abteilungen missachten, ethische Grundsätze verletzen oder langfristige „Folgekosten“ vernachlässigen. Das wird häufig bei einschneidenden Maßnahmen zur Kostensenkung deutlich, die kurzfristig zwar die Rendite steigern, langfristig aber Kundenbeziehungen schädigen oder Zukunftsinvestitionen vernachlässigen. Es geht also um die Frage, wie die Ziele erreicht wurden. Es gilt der Grundsatz, nach dem die heutige Rendite das Resultat von Entscheidungen (oder Unterlassungen) ist, die vor vier bis fünf Jahren getroffen wurden. Deswegen sollte ein 360-Grad-Feedback neben den ergebnisorientierten auch die beziehungsorientierten Verhaltensweisen und Kompetenzen einbeziehen. Gerade die letzteren sind durch mehrere Informationsquellen zuverlässiger einzuschätzen als durch nur einen Vorgesetzten.

Grundsätzlich kann man Kompetenzen in funktionsbezogene (Marketing, Vertrieb, Produktion, Forschung und Entwicklung) und funktionsübergreifende (General Management) Kompetenzen unterteilen. Bei der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften sollte vor Beginn eines 360-Grad-Feedbacks festgelegt werden, welche Kompetenzen zu erheben sind. Soll der Potenzialträger für das General Management oder für die Leitung einer Funktion entwickelt werden? Nimmt man für beide Zwecke den gleichen Fragebogen, können die Ergebnisse nicht valide und somit nicht sinnvoll praktikabel sein.

Das Gleiche gilt für den Fragebogen zur Einschätzung des zukünftigen Führungserfolges. Die genannten Elemente einer Kompetenz (Persönlichkeit, Verhalten und Ergebnisse) haben einen höchst unterschiedlichen Bezug zu den Leistungsergebnissen, die letztlich den Erfolg ausmachen. Nach einer Studie von Justin Menkes haben Persönlichkeitsmerkmale die geringste – und praktizierte Verhaltensweisen (Verhaltensgewohnheiten) die höchste prognostische Validität (Menkes 2011). Das kann man mit Wahrscheinlichkeiten veranschaulichen, wie sie in der nachfolgenden Tabelle dargestellt sind.



### Vorhersagevalidität verschiedener Konstrukte

Konstrukte			Kompetenz	
Persönlichkeitsmerkmal	Motiv	Einstellung („Annahmen“)	Verhalten und Fähigkeit	Ergebnis
Ehrgeiz	Einkommen	„Einkommen ist Erfolgsindikator“	Neukunden gewinnen	Deckungsbeitrag
Beharrlichkeit	Macht	„Status zeigt Machtposition“	Prozesse optimieren	Kosten
Kreativität	Leistung	„Innovationen sichern Zukunft“	Patente entwickeln	Gewinn aus Neuprodukten
<b>Wahrscheinlichkeit für die Realisierung des Ergebnisses</b>				
5 %	10 %	15 %	60 %	-

Abb. 5: Vorhersagevalidität verschiedener Konstrukte (nach Menkes 2005 und 2011)

Dieses Beispiel soll zeigen, warum es bei einer praxisgerechten (validen) Einschätzung des Führungspotenzials als Kriterium für die Auswahl von Nachwuchskräften darauf ankommt, den Fragebogen auf die zukunftsrelevanten Kompetenzen in den Funktionsbereichen und im General Management zu fokussieren. Ferner sollte klar werden, dass die Beurteilung von Persönlichkeitsmerkmalen, Motiven, Stilen oder Einstellungen wenig Sinn macht, weil deren Bezug zu messbaren Ergebnissen zu schwach ist. So hat zum Beispiel Albert Bandura gezeigt, dass zwischen dem gemessenen Leistungsmotiv und der tatsächlichen Leistung kein signifikanter Zusammenhang besteht (Bandura & Wood 1989). Und ein ausgeprägtes Macht- oder

Dominanzmotiv sagt nicht viel über den möglichen Führungserfolg (Zielerreichung) aus.

Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Führungskräfteentwicklung als eine reine PR-Veranstaltung zur Beschwichtigung engagierter und ehrgeiziger Nachwuchskräfte wahrgenommen wird. Für authentische, individuelle Talente bleibt dann wenig Raum. Diese Erfahrung hat nach Bill George unter anderem General Electric gemacht, weil plötzlich alle Nachwuchskräfte genauso sein wollten wie ihr „großes Vorbild“ Jack Welch (George 2007).

## **8. Anforderungen an den Fragebogen**

Die Ergebnisse eines 360-Grad-Feedbacks können nur so gut sein wie die Qualität (Validität und Reliabilität) des verwendeten Fragebogens. Weitere Erfolgsfaktoren sind eine klare Zielsetzung, die Verzahnung mit den Unternehmenszielen und die Fokussierung auf Kompetenzen, die einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. In unserem Forschungsprojekt haben wir rund 300 Fragebögen kritisch analysiert. Daraus lassen sich zahlreiche Empfehlungen ableiten. Die Qualitätskriterien Validität und Reliabilität erscheinen auf den ersten Blick „kompliziert“, sind aber äußerst wichtig, wenn die 360-Grad-Befragung einen praktischen Nutzen haben soll. Inwiefern ein Fragebogen diese Kriterien erfüllt, kann man im Wesentlichen nur am Antwortverhalten der Teilnehmer an einer Befragung erkennen. Und dazu ist eine ausreichend große, gegebenenfalls repräsentative Stichprobe notwendig. Nachfolgend seien einige typische Probleme mit nicht validierten Fragebögen skizziert.

Häufig haben Fragen oder Verhaltensbeschreibungen (Items) eine zu geringe Trennschärfe und passen nicht zu der Kompetenz, die sie definieren sollen (sie messen etwas völlig anderes). Auch die Anzahl der Items (Verhaltensbeschreibungen), die eine Kompetenz repräsentieren, ist oft zu gering um aussagekräftige (signifikante) Ergebnisse zu liefern.

So ist es schlicht unmöglich, zum Beispiel „die Kommunikationsfähigkeit“ mithilfe von drei bis vier Items einzuschätzen. Oftmals bieten die Fragen zu viele Interpretationsmöglichkeiten (klingen gut, sind zu abstrakt und „messen“ triviale Selbstverständlichkeiten wie beim Horoskop). Dazu gehören Fragen wie zum Beispiel „Mein Vorgesetzter lobt mich oft“, „Mein Vorgesetzter kann gut zuhören, [...] zeigt Verständnis, [...] setzt sich für X ein“, „sieht Chancen, wo andere nur Probleme sehen“, „identifiziert sich mit dem Unternehmen“, „unterstützt unkonventionelle Ideen“ etc. In vielen Fragebögen werden Kompetenzen wie z. B. Teamfähigkeit erhoben. Damit kann gemeint sein, dass jemand im Team „konstruktiv mitarbeitet“, „mit anderen gut auskommt“, „sich in eine Gruppe gut einfügen kann“, „für gute Laune sorgt“, „kollegial“, „konstruktiv“, „sensibel“, „kompromiss- und kritikfähig“ ist etc. Offensichtlich handelt es sich um nichtssagende Gemeinplätze ohne Relevanz (Informationsgehalt) für die Einschätzung effektiven Verhaltens im Team. Doch selbst bei validierten Skalen ist Vorsicht geboten. Beispielsweise misst das (validierte) Bochumer Inventar zur Berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung die Teamorientierung und meint damit, wie stark jemand Teamarbeit bevorzugt (operationalisiert mit 13 Items). Tatsächlich kommt es bei Projektteams auf die Bevorzugung von Teamarbeit gar nicht an. Vielmehr ist es wichtig, welche soziale Rolle jemand im Team einnimmt, sich dieser bewusst ist (Selbstwirksamkeitsüberzeugung), und wie gut er die damit verbundenen Erwartungen erfüllt. Das zeigt zum Beispiel das (validierte) Konzept der Teamrollen von Meredith Belbin (vgl. Henry 1999). Eine wichtige Teamrolle dabei ist die des Bewerters (Kritikers). Diese Person macht sich im Team häufig sehr unbeliebt, ist aber für den Teamerfolg unerlässlich. Das gilt vor allem für die Voraussage des Teamerfolges (prognostische Validität). Auch bei anderen Kompetenzen liegen vielen Fragebögen keine empirisch belastbaren Erkenntnisse zugrunde. Stattdessen werden nicht validierte Theorien verwendet. Beispiele für derartige,

oft weit verbreitete „Modelle“ sind die „Theorie des Situativen Führens“, das „DISG-Modell“ oder das „Reiss-Profil“ (Thompson & Vecchio 2009; Aamodt & Kimbrough 1982; Pelz 2014). Die Aussagen klingen zwar plausibel, tatsächlich haben sie die Qualität von Binsenweisheiten oder Horoskopen.

Fragen nach Führungsstilen sind 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. Im Gegenteil: Für die Wahrnehmung der Vorbildfunktion sind Individualität und Authentizität wesentlich wichtiger als Stile, die wegen ihres Konstruktionsprinzips einen zu geringen Informationsgehalt aufweisen.

Eine Voraussetzung für einen validen Fragebogen ist die konkrete Zielsetzung des 360-Grad-Feedbacks. Geht es um die Verbesserung der derzeit praktizierten Kompetenzen, um den Wechsel zu einer anderen Funktion oder um die Vorbereitung auf die Übernahme von Aufgaben auf einer höheren Verantwortungsebene? Soll zum Beispiel ein Manager, der mit organisatorischen Aufgaben in der Produktion betraut ist, auch Kompetenzen im Bereich Planung, Organisation und Kontrolle erwerben oder benötigt er analytische und soziale Kompetenzen? Soll er vielleicht Kompetenzen weiterentwickeln, die ihn auf die Übernahme von General-Management-Aufgaben vorbereiten? Geht es um die Förderung des gesamten Führungsteams im Rahmen der Führungskräfteentwicklung, müssen die Kompetenzen für den Fragebogen im 360-Grad-Feedback aus der Strategie des Unternehmens und den daraus abgeleiteten Kennzahlen kommen. Diese Fragen verdeutlichen, dass sich der Fragebogen stets nach den konkreten Unternehmens- und Entwicklungszielen richten muss.

## 9. Das 360-Grad-Feedback in der Kompetenzentwicklung

Nach Bill George und Nitin Nohira sind in den letzten 50 Jahren rund 1.000 Studien zum Thema Führung erschienen (George 2007; Nohira 2003). Keiner dieser Untersuchungen ist es gelungen, ein erfolgsversprechendes Profil von Persönlichkeitsmerkmalen oder Führungsstilen zu ermitteln. In Forschung und Praxis setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass es in erster Linie auf Führungskompetenzen ankommt, die durch konkrete, validierte Verhaltensbeschreibungen operationalisiert sind, will man das Potenzial von Führungs- und Nachwuchskräften praxisgerecht einschätzen. Ein solcher Ansatz ist das Konzept der Transformationalen Führung von Bernard Bass und Bruce Avolio (2004). Seit der Publikation eines Tests (Inventars) zu diesem Konzept im Jahr 1994 wurden über 50 empirische Validierungsstudien durchgeführt. Die meisten haben die wichtigsten Qualitätskriterien (Validität und Reliabilität) des Fragebogens bestätigt und somit Belege für den praktischen Nutzen geliefert. Dieses Führungsverhalten steht im engen Zusammenhang einer Steigerung der intrinsischen Motivation, Kreativität, Arbeitszufriedenheit, Leistung (gemessen mit Kennzahlen), besseren Beziehungen, einem höheren Einkommen und mehr Stress-Resistenz. Zusammenfassend lassen diese Erkenntnisse den Schluss zu, dass transformationales Führungsverhalten eine größere Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit bewirkt und dadurch auch wirtschaftliche Erfolge (Produktivität und Rentabilität) fördert. Der zur Operationalisierung verwendete Fragebogen ist in englischer Sprache verfasst. Das Kernproblem dabei ist, dass diese englischsprachige Version auch bei sorgfältiger Übersetzung ins Deutsche nicht die kulturellen Besonderheiten der Führungspraxis in unserem Kulturkreis adäquat abbilden kann. Deswegen hat das Institut für Management-Innovation ein deutschsprachiges Konzept entwickelt. Ausgangspunkt waren Vorstudien, die Tiefeninterviews mit Geschäftsführern

von rund 30 mittelständischen Weltmarktführern (Hidden Champions) aus der Region Heilbronn-Franken umfassten. Bei einer zweiten Vorstudie wurden schriftlich rund 150 Unternehmen im Raum Frankfurt befragt. Das Ergebnis war ein neuer Fragebogen, der in einer Online-Befragung von 9.433 Teilnehmern (bis Juli 2013) ausgefüllt wurde.

Die Skalen zur Messung der Transformationalen Führung wurden aus den Aussagen von Geschäftsführern der Hidden Champions in den Tiefeninterviews abgeleitet. Dazu einige Beispiele:

1. *Vorbild sein und Vertrauen aufbauen*
  - „Unternehmerische Haltung fördern Sie nicht durch Weiterbildung [...], Sie müssen die Leute durch beispielhaftes Verhalten, durch Führung, kulturelles Vorleben und eine offensive Strategie dazu bringen. Das geht nicht von heute auf morgen, aber es geht.“
  - „Wenn Sie so weit kommen, dass der Mitarbeiter Ihnen vertraut [...], dann haben Sie es eigentlich ganz gut gemacht.“
2. *Durch anspruchsvolle Ziele motivieren*
  - „Wir haben eine ausgeprägte Vision, die auf Werten basiert, die wir auch gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet haben.“
  - „Und wenn Sie es schaffen, die Leute einzubinden, dann schauen sie weder auf die Uhr noch auf die Entlohnung.“
3. *Zur Selbstständigkeit anregen*
  - „Ich hinterfrage sehr viel [...], ich will immer wissen warum [...] und dann kommt doch die Idee, man könnte es doch irgendwie anders tun.“
  - „Wenn man Neuerungen von oben drüber stülpt, hat man natürlich genau das, was Innovationen hemmt.“

#### 4. *Individuell fördern und kommunizieren*

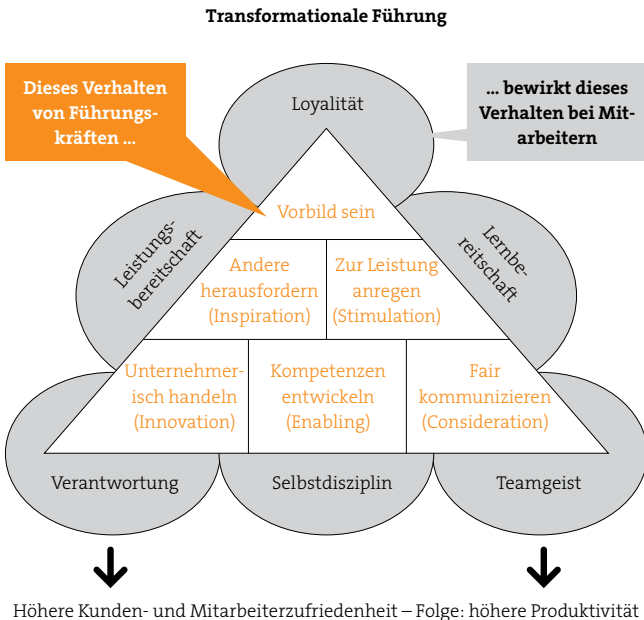
- „Meine Aufgabe ist einfach: fördern, unterstützen, entwickeln, schauen, wer etwas drauf hat.“
- „Für jeden Mitarbeiter haben wir Kompetenzmodelle und Entwicklungspläne, und die werden mit dem Mitarbeiter diskutiert.“

In dem Fragebogen wurden zu jeder Skala (Kompetenz) sieben Verhaltensbeschreibungen (Items) definiert. Hinzu kamen zwei weitere Kompetenzen, die aus der Faktorenanalyse abgeleitet wurden. Somit sind es in der deutschsprachigen Version insgesamt sechs transformationale Führungskompetenzen. Die Definitionen lauten wie folgt:

- *Vorbild (Identification)*  
Inwiefern erscheinen die persönlichen Ziele, Werte und Überzeugungen der Führungskraft authentisch? Wie gut nimmt diese Person ihre Vorbildfunktion wahr?
- *Ziele und Perspektiven (Inspiration)*  
Wie stark sind Leistungs- und Lernbereitschaft der Mitarbeiter ausgeprägt? Klare Ziele und Maßstäbe führen zu Erfolgserlebnissen, erfüllen die Mitarbeiter mit Stolz und inspirieren sie zu größeren Leistungen.
- *Lernfähigkeit und Unterstützung (Stimulation)*  
Verfügen die Mitarbeiter über die notwendigen Fähigkeiten, Kenntnisse und Ressourcen, um ihre Aufgaben selbständig und kundenorientiert zu erledigen?
- *Kommunikation und Fairness (Consideration)*  
Basiert der Umgang miteinander auf fairen Spielregeln? Folgen die zwischenmenschlichen Beziehungen konstruktiven Werten wie Vertrauen, Offenheit und Transparenz?

- **Ergebnisorientierung (Enabling)**  
Ist den Mitarbeitern klar, was von ihnen erwartet wird und welche Konsequenzen es hat, wenn sie den Anforderung nicht gerecht werden? Inwiefern besteht ein Klima der persönlichen Verantwortung (statt einer Rechtfertigungskultur)?
- **Unternehmerische Haltung (Innovation)**  
Ist das Denken und Handeln an Chancen, Risiken und deren wirtschaftlichen Konsequenzen ausgerichtet? Werden Veränderungs- und Verbesserungsinitiativen gefördert und umgesetzt?

Abb. 5 zeigt, in welchem Zusammenhang diese Kompetenzen mit dem erwarteten Verhalten von Mitarbeitern stehen.



**Abb. 5: Transformationale Führungskompetenzen als Frühindikatoren**



Unternehmen (und andere Organisationen) formulieren oftmals hohe Erwartungen. Demnach soll ein „idealer“ Mitarbeiter loyal, lern- und leistungsbereit sein, gern Verantwortung übernehmen, Teamgeist beweisen, unternehmerisch denken und diszipliniert auf die Umsetzung der Unternehmensziele hinarbeiten. Derartige Mitarbeiter sind zunächst reiner Wunschtraum. Erst das Verhalten ihrer Vorgesetzten bringt derartige Qualitäten hervor. Die Abbildung soll veranschaulichen, wie Führungskräfte das gewünschte Verhalten von Mitarbeitern (Loyalität, Lernbereitschaft- und Fähigkeit, Teamgeist etc.) „erzeugen“ und somit vorhersagen können. Verwendet man diese Kompetenzen in einem 360-Grad-Feedback, kommen zur Selbsteinschätzung noch die Perspektiven der anderen Teilnehmer (Feedback-Geber) hinzu und erhöhen somit die Aussagekraft der Ergebnisse. Diese sollte der Feedback-Nehmer mit seinem direkten Vorgesetzten oder einem geeigneten Coach besprechen und zur Grundlage seines persönlichen Entwicklungsplans machen. Die transformationalen Führungskompetenzen haben einen starken Zusammenhang mit den Eigenschaften herausragender Unternehmerpersönlichkeiten ( $r = 0,58$ ), wie sie Mihaly Csikszentmihalyi, Begründer des Flow-Prinzips, erforscht hat (Csikszentmihalyi 2012). Dazu gehören Ehrgeiz, Integrität, Optimismus und Energie. Diese Persönlichkeitsmerkmale wurden in unserer Studie als Erfolgspotenzial unter anderem durch folgende Items operationalisiert: (1) Optimismus: „Ich bin der festen Überzeugung, dass die Zukunft mehr Möglichkeiten und Chancen als Risiken mit sich bringen wird“; (2) Intrinsische Motivation: „In meiner Arbeit sehe ich einen tieferen Sinn als ‚nur‘ Spaß, Anerkennung, Einkommen oder Status“; (3) Ehrgeiz: „Selbst nach sehr guten Leistungen suche ich nach Möglichkeiten, noch besser zu werden“ und (4) Energie: „Meistens bin ich voller Tatkraft und Energie“. Außerdem korrelieren die transformationalen Kompetenzen mit der Entwicklung des Jahreseinkommens ( $r = 0,31$ ). Zusammenfassend kann man sagen, dass transformationale Führungskompetenzen

in engem Zusammenhang mit dem persönlichen und finanziellen Erfolg stehen.

Die Teilnehmer an der Befragung mit den am stärksten ausgeprägten transformationalen Führungskompetenzen und zugleich einem hohen Erfolgspotenzial sind älter als 44 Jahre und verfügen über mehr als 10 Jahre disziplinarische Führungserfahrung. Daraus ergibt sich die Schlussfolgerung, dass diese Fähigkeiten möglichst früh in der beruflichen Entwicklung erlernt und trainiert werden sollten. Für Unternehmen hat das den Vorteil, dass sie bei der Nachfolgeplanung aus einem größeren Pool schöpfen und mit einem größeren Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg rechnen können. Für die Potenzialträger hat das den Vorteil, dass sie sowohl finanziell als auch persönlich schneller zu Erfolgen kommen. Deswegen sollte man die transformationalen Führungskompetenzen bereits bei der Auswahl von Potenzialträgern anwenden. Eine derartige Auswahl und Entwicklung von Führungskompetenzen verspricht somit eine wesentlich höhere prognostische Validität als das traditionelle Verfahren. Das 360-Grad-Feedback kann diesen Effekt verstärken, wenn es so gestaltet wird, dass die oben skizzierten Vorteile genutzt und die Risiken vermieden werden.

## **10. Das 360-Grad-Feedback in der persönlichen Entwicklungsplanung**

Bei der zukunftsorientierten Auswahl und Entwicklung von Potenzialträgern stellen sich zwei entscheidende Fragen: 1. Welche der unzähligen Kompetenzen sollen ausgewählt werden – zum Beispiel haben Heyse und Erpenbeck rund 80 „grundlegende“ Kompetenzen beschrieben (Heyse & Erpenbeck 2009) – und 2. was muss geschehen, damit die Kandidaten die als wichtig erkannten Kompetenzen auch entwickeln, ihre Entwicklungsziele also umsetzen? Das zugrunde liegende Problem hat Erich Fromm wie folgt formuliert: „Wir verwenden unsere ganze Energie darauf,

das zu bekommen, was wir haben wollen, und die meisten Menschen fragen nie nach der Voraussetzung dafür: Dass sie nämlich wissen, was sie wirklich wollen“ (Fromm 2002, S. 78).

Weil Ziele zugleich Mittel für längerfristige Zielsetzungen sind, dienen diese übergeordneten Leitbilder als Kriterien für die Auswahl zukunftsrelevanter Kompetenzen. Die langfristigen Ziele sollten aus dem beruflichen und privaten Bereich stammen. Die Unterscheidung zwischen „Work“ und „Life“ (Work-Life-Balance) ist irreführend, weil die Arbeit ein wesentlicher Bestandteil des Lebens ist. Sinnvoller erscheint die Unterscheidung in die folgenden vier Lebensbereiche:

#### *Ideelle/ethische Ziele*

Themen: Beitrag zur Gesellschaft jenseits des Eigeninteresses, Religion, Glaube, Ethik, Sinn der Existenz, persönliches Wachstum, Reife.

#### *Soziale/beziehungsorientierte Ziele*

Themen: Familie, Freunde, Unterhaltung, Kollegen, Partner, Gemeinschaften, Status.

#### *Berufliche/leistungsorientierte Ziele*

Themen: Fachwissen, Qualifikationen, Erfahrungen, Kreativität, Leistungen, Herausforderungen, Problemlösung, Karriere.

#### *Physische/körperliche Ziele*

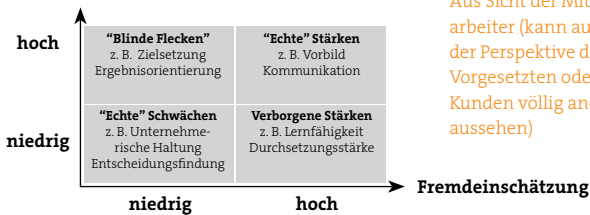
Themen: Gesundheit, Pflege, Aussehen, Leistungsfähigkeit, Fitness, Ausdauer, Entspannung, Genuss.

Ziele sind die wichtigste Energiequelle. Sie koordinieren und fokussieren die Anstrengungen und geben ihnen einen Sinn. Ohne Ziele kann es keine Erfolgserlebnisse geben. Die erfolgreiche Umsetzung von Zielen stärkt das Selbstwertgefühl; sie ist somit die Basis von Wertschätzung, Lob, Aner-

kennung und Stolz. Schließlich sind Ziele Voraussetzung (Kriterien) für die Auswahl und Entwicklung zukunftsrelevanter Kompetenzen. Das 360-Grad-Feedback spielt im Zielfindungsprozess eine wichtige Rolle. Es hilft nämlich, die Kompetenzen nach Entwicklungsbedarf zu ordnen. Ausgangspunkt ist eine persönliche SWOT-Analyse, wie sie David Antonioni vorgeschlagen hat (Antonioni 1996). Der Kerngedanke: Herausragende Leistungen wird man nicht mit Schwächen, sondern mit Stärken erzielen. Manche Feedback-Nehmer haben Stärken, ohne sich derer bewusst zu sein. Man nennt dies „verborgene Stärken“. Und manche glauben, eine bestimmte Stärke zu haben (Selbstbild) – diese wird aber von den anderen Feedback-Gebern nicht gesehen (Fremdbild). Dies nennt man einen „Blinden Fleck“. Schließlich kann es sein, dass Selbst- und Fremdbild in der Einschätzung einer Schwäche übereinstimmen. Dies könnte man als eine „echte“ Schwäche interpretieren. Die nachfolgende Abbildung soll diese Aufteilung veranschaulichen. Dabei ist zu beachten, dass sich Stärken, Schwächen, „Blinde Flecken“ und „Verborgene Stärken“ je nach Gruppe der Feedback-Geber häufig unterscheiden. So können zum Beispiel Vorgesetzte dort Schwächen sehen, wo Mitarbeiter oder Kunden Stärken entdeckt haben usw.

#### Persönliche „SWOT-Analyse“

Selbsteinschätzung



#### Hinweis:

Aus Sicht der Mitarbeiter (kann aus der Perspektive des Vorgesetzten oder der Kunden völlig anders aussehen)

Abb. 6: Persönliche SWOT-Analyse im 360-Grad-Feedback

Die zweite Frage am Beginn dieses Kapitels galt der Fähigkeit, die persönlichen Entwicklungsziele in die Tat umzusetzen. Eine Voraussetzung sind dafür – wie bereits erwähnt – klare Ziele. Die zweite Voraussetzung sind Umsetzungs Kompetenzen (Fachbegriff Volition oder Willenskraft). Unsere Studie zu diesem Thema hat ergeben, dass es nicht visionäre oder charismatische Eigenschaften sind, die außergewöhnlich erfolgreiche Unternehmer und Manager auszeichnen, sondern die Fähigkeit, Ziele und Motive in Resultate umzusetzen. Deswegen erzielen sie auch mit bescheidenen Mitteln, häufig unter ungünstigen Umständen, überzeugende Ergebnisse. Diese Umsetzungsstärke besteht aus fünf erlernbaren Kompetenzen, die wir in einer empirischen Studie mit rund 6.000 Teilnehmern validiert haben (Pelz 2013). Herausragende Leistungen sind nicht primär die Folge einer außergewöhnlichen Anstrengung, sondern das Ergebnis einer intelligenten Entwicklung dieser Fähigkeiten. Wenn man die Motivation mit einem Motor vergleicht, dann ist die Volition der dazu notwendige Treibstoff. Die fünf Teilkompetenzen, die im Fragebogen des 360-Grad-Feedbacks durch jeweils sieben Verhaltensbeschreibungen operationalisiert wurden, sind wie folgt definiert:

1. *Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung*  
Konzentriert sich diese Person auf klare Ziele, die sie aus ihren authentischen Werten ableitet (statt sich zu verzetteln)? Kann sie zuverlässig Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden?
2. *Emotions- und Stimmungsmanagement*  
Ist die Person in der Lage, sich selbst und andere in eine positive Gefühlslage zu versetzen, und kann sie eigenes und fremdes Verhalten treffend antizipieren?
3. *Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke*  
Ist die Person aufgrund ihrer Erfahrungen von den eigenen Fähigkeiten und Erfolgen überzeugt, und kann sie Ziele konstruktiv und umsichtig durchsetzen?

4. *Vorausschauende Planung und Problemlösung*  
Ist das Handeln grundsätzlich pro-aktiv (also nicht re-aktiv) und zukunftsorientiert? Ist die Person auf Risiken und Unvorhergesehenes gut vorbereitet?
5. *Zielbezogene Selbstdisziplin*  
Verfügt die Person über ein ausgeprägtes Durchhaltevermögen bis Ergebnisse vorliegen? Diese Disziplin kommt nicht aus einem selbst auferlegten Zwang, sondern aus der Einsicht in den tieferen Sinn ihrer Aufgaben.

Um festzustellen, ob die einzelnen Teilkompetenzen der Willenskraft die Menschen auch tatsächlich erfolgreicher machen, haben wir diese Teilkompetenzen mit zwei Erfolgsindikatoren korreliert. Bei dem einen Indikator handelt es sich um die gelebten Wertvorstellungen herausragender Unternehmerpersönlichkeiten und bei dem anderen um einen relativ einfach zu messenden Indikator, nämlich die Entwicklung des Jahreseinkommens. Im ersten Falle war der Korrelationskoeffizient 0,76 und in zweiten Falle 0,43. Zusammenfassend kann man feststellen, dass Willenskraft erfolgreich macht. Das zeigt nicht nur unsere Studie, sondern auch die Arbeiten zum Beispiel von Roy Baumeister (Baumeister & Tierney 2011). Der Grund: Jeder hat sehr unterschiedliche Talente, Stärken, Ambitionen und Erfahrungen. Erst die Willenskraft bewirkt, dass diese Fähigkeiten auch tatsächlich genutzt werden. Deswegen kommt ihr eine Schlüsselstellung zu.

Ein 360-Grad-Feedback zeigt auch bei den Umsetzungskompetenzen Stärken, Schwächen, „Blinde Flecken“ und „Verborgene Stärken“ aus verschiedenen Perspektiven. Diese sind die Grundlage eines persönlichen Entwicklungsplans, wie er in der nachfolgenden Abbildung dargestellt ist.

## Persönlicher Entwicklungsplan

Analyse und Plan	Aktionen/Entwicklungsmaßnahmen (Faustregel: Lernen erfolgt zu 70 % durch Praktizieren, zu 20 % durch Feedback und Reflexion sowie zu 10 % durch Training)			Ergebnisse	
<b>Fokus/Ziel</b> Die zwei bis drei wichtigsten Lernziele (z. B. aus der persönlichen SWOT-Analyse/Tests)	<b>Ressourcen</b> Welche Unterstützung benötige ich (vom Vorgesetzten, HR, oder Freunden?)	<b>70 %</b> Praxis (andere/neue Aufgaben, Projekte, Experimente etc.)	<b>20 %</b> Feedback / Reflexion (Coaching, Mentoring, Kollegen, Freunde etc.)	<b>10 %</b> Training (Seminare, Vorträge, Bücher, Fachzeitschriften etc.)	<b>Termin</b> Bis wann werde ich die Entwicklungsziele (Ergebnisse) erreichen?
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-

Besprechung des Entwicklungsplans mit dem direkten Vorgesetzten, gegebenenfalls auch mit Freunden, einem Mentor oder Coach

## 11. Fazit

Gute Führung ist die wertvollste Ressource unserer Zeit. Es sind nicht visionäre oder charismatische Eigenschaften, die außergewöhnlich erfolgreiche Führungskräfte auszeichnen, sondern die Fähigkeit, (unternehmerische) Ziele in messbare Resultate umzusetzen. Dazu sind sehr konkrete, validierte Führungskompetenzen notwendig, die man heute bei Potenzialträgern identifizieren und entwickeln muss, damit sie in einigen Jahren wirksam werden können. Bei dieser Art der Zukunftsvorsorge kann das 360-Grad-Feedback wertvolle Dienste leisten, wenn man die Erfahrungen aus Wissenschaft und Praxis der letzten 30 Jahre beherzigt. Wir haben gezeigt, wie man das Kernproblem der Voraussage des Führungserfolges lösen kann und wie man mit diesem Instrument professionell umgehen sollte. Das 360-Grad-Feedback ist ein Werkzeug, das man am besten mit einem Hammer vergleichen kann. Ein Profi, sei es Handwerker oder Künstler, wird damit wertvolle Werke schaffen, aber ein Stümper wird eher Schaden anrichten.

## Literatur

- 3D Group (2013): Current Practices in 360 Degree Feedback: A Benchmark Study of North American Companies, Emeryville, CA.
- Aamodt, M. & Kimbrough, W. (1982): Validity Considerations in Acceptance of Personal Profile System Interpretations, in: Educational and Psychological Measurement 42.
- Antonioni, D. (1996): Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process, Organizational Dynamics.
- Avolio, B. (2010): Pursuing Authentic Leadership Development, Harvard Business Press.
- Avolio, B. & Bass, B. (2004): Multifactor Leadership Questionnaire, Manual, 3. Ed. Lincoln.
- Bandura, A. & Wood, R. (1989): Social Cognitive Theory of Organizational Management, in: The Academy of Management Review, Vol. 14.
- Bass, B. (2008): The Bass Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications, The Free Press.
- Baumeister, R. F. & Tierney, J. (2011): Willpower, New York.
- Csikszentmihalyi, M. (2012): Flow im Beruf, 3. Aufl., Klett-Cotta.
- Fromm, E. (2002): Authentisch leben, 5. Auflage, München.
- George, B. et al. (2007): Discovering Your Authentic Leadership, Harvard



- Business Review, February.
- Henry, S. M. (1999) Using Berlin's leadership role to improve team effectiveness: An empirical investigation, in: *The Journal of Systems and Software* 44.
- Heyse, V. & Erpenbeck, J. (2009) *Kompetenztraining*, 2. Aufl., Stuttgart.
- Hofstätter, P. (1985): *Deutsche Wehrmachtpsychologie 1914-1945*, München.
- Hofstätter, P. (1971): *Gruppendynamik*, 12. Aufl., Hamburg.
- Hossiep, R. und Paschen, M. (2003): *BIP - Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung*, 2. Auflage, Göttingen.
- Khalid al Khalifa et al. (2013): *Multisource Feedback to Assess Surgical Practice: A Systematic Review*, in: *Journal of Surgical Education*.
- Lepsinger, R. & Lucia, A. D. (2009): *The art and science of 360 degree feedback*, 2nd Edition, Jossey-Bass, San Francisco CA.
- Levinson, H. (1976): *Appraisal of what performance?*, in: *Harvard Business Review*, July-August.
- Menkes, J. (2011): *Better Under Pressure: How Great Leaders Bring Out the Best in Themselves and Others*, Harvard Business School Publishing, Boston.
- Menkes, J. (2005): *Executive Intelligence, What All Great Leaders Have*, New York, HarperCollins.
- Nohria, N., Groysberg, B. & Lee, L.-E. (2008): *Employee Motivation*, Harvard Business Review, July-August.
- Nohria, N., Joyce, W. & Roberson, B. (2003): *What Really Works*, Harvard Business Review, July.
- Pelz, W. (2014): *Das Reiss-Profil*, Diskussionspapier der THM Business School, Giessen.
- Pelz, W. (2013): *Auf die Probe gestellt (Transformationale Führungskompetenzen)*, in: *Personalmagazin* Nr. 1/2013.
- Pelz, W. (2010): *Umsetzungskompetenz: Fokussieren statt verzetteln*, in: *Personal, Zeitschrift für Human Resource Management*, Nr. 4/2010.
- Pelz, W. (2004): *Kompetent Führen*, 2. Aufl, Gabler.
- Sommerville, J. & Dalziel, S. (1998): *Project Teambuilding – the Applicability of Belbin's Team-Roles Self-Perception Inventory*, *International Journal of Project Management* Vol. 16.
- Thompson, G. & Vecchio, R. P. (2009): *Situational leadership theory: A test of three versions*. In: *The Leadership Quarterly* 20.
- Wilson, C. L. (1980): *Assessing management and od needs*, in: *Training and Development Journal*, April.
- Yukl, G. (2013): *Leadership in Organizations*, 8. Ed., Pearson.

## Autorenportrait



Prof. Waldemar Pelz lehrt internationales Management und Marketing an der Technischen Hochschule Mittelhessen (THM Business School). Er verfügt über sechs Jahre Erfahrung als Unternehmer im eigenen Familienbetrieb und war acht Jahre in einem internationalen Chemie- und Pharmaunternehmen tätig. Dort arbeitete er drei Jahre im Vertrieb, drei Jahre als Vorstandsassistent und zwei Jahre als Leiter der Managemententwicklung bevor er an die Hochschule wechselte. Als Leiter des Instituts für Management-Innovation führt er verschiedene Forschungs- und Beratungsprojekte im Bereich der Führungskräfteentwicklung durch. Zu seinen Kunden gehören Firmen wie Bayer, BASF, Audi, Vattenfall, Baxter, REWE und zahlreiche mittelständische Unternehmen.

