

**„Der schlimmste aller Fehler ist,  
sich keines solchen bewusst zu sein.“**  
(Thomas Carlyle)

Die Methode des 360-Grad-Feedbacks gehört mittlerweile zu den Standardinstrumenten der modernen Personal- und Führungskräfteentwicklung. Ob als klassischer Papierfragebogen oder als Online-Tool - für viele Personalverantwortliche und für die meisten Berater ist die Methode ein fester Bestandteil ihres Werkzeugkastens.

Trotz oder vielleicht gerade wegen seiner vielseitigen Einsatzmöglichkeiten werden Sinn und Unsinn des 360-Grad-Feedbacks aber auch kontrovers diskutiert. Unter welchen Bedingungen trägt das 360-Grad-Feedback zur gezielten Entwicklung von Menschen und Unternehmen bei? Welche Fallstricke gilt es zu vermeiden?

Der folgende Artikel gibt eine Einführung in die Methode, mögliche Zielsetzungen, sowie Chancen und Risiken des 360-Grad-Feedbacks. Wichtige Schritte bei der Entwicklung und Einführung eines Feedback-Systems werden anhand von anwendungsbezogenen Leitfragen näher beleuchtet.

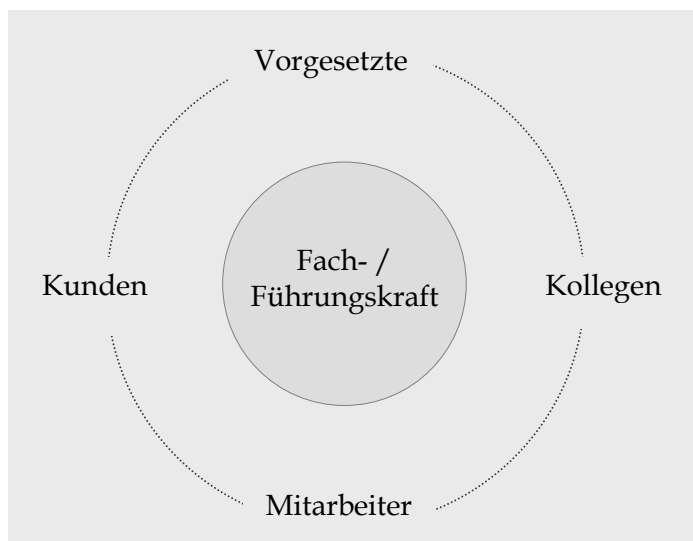


Kontakt:  
Dipl.-Psych.  
Kerstin Backhaus  
[k.backhaus@psyreon.de](mailto:k.backhaus@psyreon.de)  
[www.psyreon.de](http://www.psyreon.de)

## Die Methode des 360-Grad-Feedbacks

### Vorgehensweise

Beim 360-Grad-Feedback wird das Verhalten von Fach- und Führungskräften aus verschiedenen Perspektiven beurteilt. Die klassische Rückmeldung durch den direkten Vorgesetzten greift oft zu kurz, da sie meist unstrukturiert, zwangsläufig selektiv und damit fehleranfällig ist. Nicht selten stößt die alleinige Beurteilung durch den Vorgesetzten daher auf geringe Akzeptanz. Auf der anderen Seite erhalten Führungskräfte auch selten klare, nachvollziehbare und konkrete Rückmeldungen über ihr Führungsverhalten. Das 360-Grad-Feedback bietet Fach- und Führungskräften die Möglichkeit, als Feedback-Empfänger von verschiedenen Personengruppen, mit denen sie beruflich interagieren, systematische Rückmeldungen einzuholen.



In das **Vergleich von Selbst- und Fremdbeurteilungen** Feedback

werden Informationen vom Feedback-Empfänger selbst und aus seinem direkten Arbeitsumfeld einbezogen. Zum einen schätzt der Feedback-Empfänger sich selbst anhand eines Fragenkatalogs ein (*Selbstbild*). Zum anderen wird er von mehreren Personengruppen aus seinem beruflichen Umfeld (Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter, Kunden) anhand des gleichen Fragenkatalogs beurteilt (*Fremdbild*).

Auf diese Weise entsteht ein vollständiges und systematisches „Rundum-Feedback“, in dem Selbst- und Fremdeinschätzungen vergleichend gegenüber gestellt werden.

Der Feedback-Empfänger erhält in der Regel eine ausführliche schriftliche Auswertung seines 360-Grad-Feedbacks. Er erfährt, wie sein Verhalten von anderen Menschen wahrgenommen wird. Das 360-Grad-Feedback stellt somit eine fundierte Basis für die Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen dar.

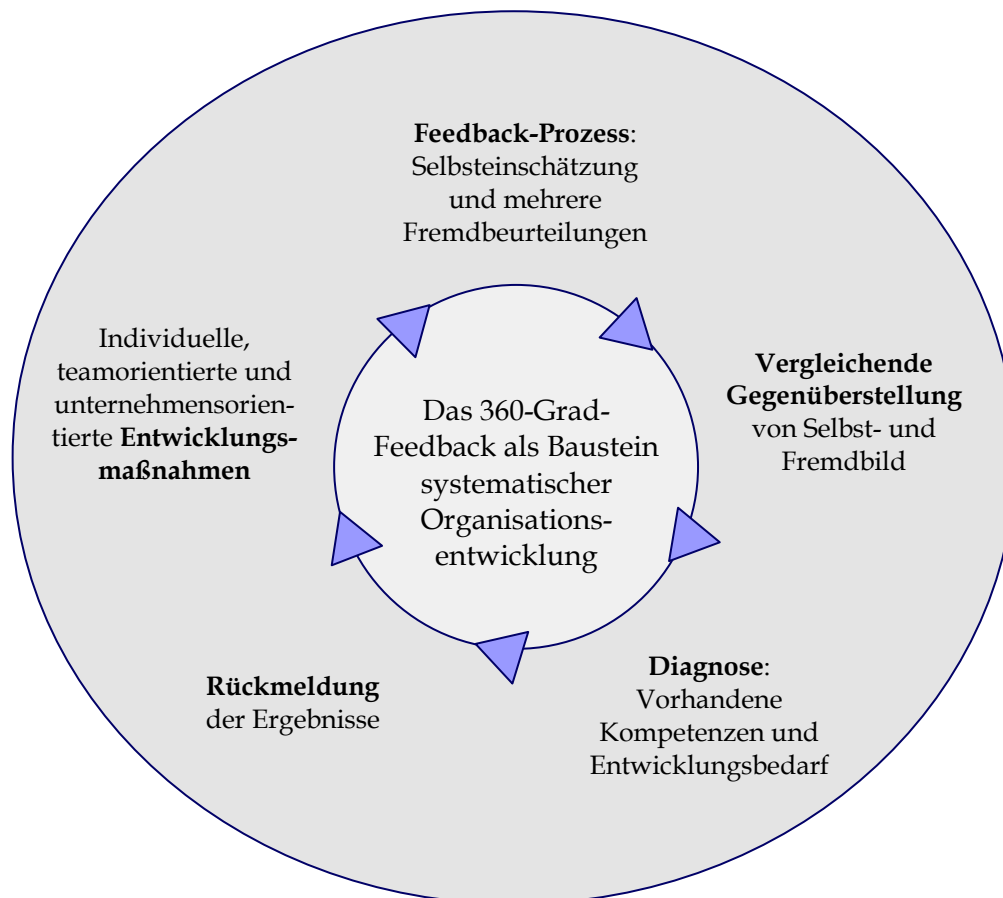
**Selbsterkenntnis als Veränderungsmotor**

- Eigene blinde Flecken und verzerrte Wahrnehmungen bewusst machen
- Beurteilung der eigenen Fähigkeiten aus verschiedenen Perspektiven
- Standortbestimmung und Ausgangspunkt zur gezielten persönlichen Entwicklung

Das 360-Grad-Feedback kann mit Hilfe klassischer Papierfragebogen oder als Online-Instrument realisiert werden. Seit einigen Jahren erfreut sich die internetgestützte Durchführung zunehmender Beliebtheit. Die Online-Realisierung ist nicht nur schneller und kostengünstiger als die Papierversion, sondern ermöglicht darüber hinaus auch hohe Datensicherheit.

## Feedback-Systeme als Baustein systematischer Entwicklung

Eine einmalige Durchführung von 360-Grad-Feedbacks liefert Informationen über den aktuellen Stand der Dinge, kann aber individuelle Veränderungen und den Erfolg von gezielten Entwicklungsmaßnahmen nicht erfassen. In vielen Unternehmen werden Feedback-Systeme deshalb in mehr oder weniger regelmäßigen Abständen wiederholt. Die regelmäßige Rundum-Beurteilung ermöglicht eine kontinuierliche Personalentwicklung und integriert Feedback-Prozesse in die Unternehmenskultur.



## Inhalte des 360-Grad-Feedbacks

Inhalte der Selbst- und Fremdbeurteilungen sind diejenigen Kompetenzen, die für die erfolgreiche Tätigkeit des Feedback-Empfängers relevant sind. Dabei liegt der Schwerpunkt auf Soft Skills wie zum Beispiel Führungsverhalten, Umstellungsvermögen oder Kundenorientierung, die über verschiedene Aufgaben und Funktionen hinweg von zentraler Bedeutung sind. Fachwissen und berufs-spezifische Fähigkeiten spielen – wenn überhaupt – lediglich eine untergeordnete Rolle.

Um die einzelnen Kompetenzen der Selbst- und Fremdbeurteilung zugänglich zu machen, wird beim 360-Grad-Feedback jede Kompetenz durch eine Reihe von Fragen erfasst, die sich auf *konkrete und von außen beobachtbare Verhaltensweisen* beziehen.

### Feedback motiviert zur Verhaltensänderung

Das 360-Grad-Feedback ist die konsequente Weiterentwicklung und Standardisierung von Feedback-Prozessen, wie sie in Seminaren, Trainings und anderen Lernumgebungen stattfinden. Unmittelbare Rückmeldungen, die sich auf konkretes Verhalten beziehen, führen zu neuen Einsichten und schaffen so die Basis für gezielte Verhaltensänderung und Weiterentwicklung. Doch nicht jede Rückmeldung ist per Definition hilfreiches Feedback. Feedback, das zur Verhaltensänderung motivieren soll, folgt bestimmten Spielregeln:

- **konstruktiv**
- **beschreibend**
- **konkret**
- **subjektiv**
- **unmittelbar**

Was kann nun das 360-Grad-Feedback, was ein klassisches Feedback nicht kann? Eine zentrale Stärke eines gut umgesetzten 360-Grad-Feedbacks liegt in der Orientierung an konkreten, von außen beobachtbaren Verhaltensweisen. Darüber hinaus berücksichtigt das 360-Grad-Feedback verschiedene Informationsquellen (Feedback-Geber) und maximiert durch die Standardisierung und Strukturierung des Rückmeldeprozesses deren Vergleichbarkeit. Diese methodische Überlegenheit hat allerdings ihren Preis: Rückmeldungen auf konkretes Verhalten können nicht unmittelbar in den relevanten Situationen, sondern nur mit erheblichem zeitlichem Verzug erfolgen.

## Wozu das Ganze? Mögliche Zielsetzungen

Das 360-Grad-Feedback ist ein Diagnoseinstrument, das Entwicklungen im Unternehmen gezielt unterstützt. In diesem Sinne ist es kein Selbstzweck, sondern ein Werkzeug, dem im Rahmen von komplexen Veränderungsprozessen eine begleitende Funktion zukommt. Die Wirkungsweise von 360-Grad-Feedback-Systemen betrifft verschiedene Ebenen des Unternehmensgefüges und ermöglicht somit ein breites Spektrum an Zielsetzungen.

### Persönliche Entwicklung

Dem einzelnen Feedback-Empfänger ermöglicht das 360-Grad-Feedback eine differenzierte persönliche Standortbestimmung. Das Selbstbild wird um Informationen darüber, wie das eigene Verhalten auf andere Menschen wirkt, bereichert. Indem blinde Flecken bewusst gemacht werden, wächst die Motivation zur persönlichen Weiterentwicklung. Oft führt bereits die Auseinandersetzung mit Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu einem veränderten Selbstverständnis. Da die Rückmeldungen sich auf konkrete Verhaltensweisen beziehen, werden Ansatzpunkte zur gezielten Veränderung sozusagen direkt mitgeliefert.

*Stärkung der  
Eigenverantwortung  
von Leistungsträgern*

## Personalentwicklung

Am häufigsten werden 360-Grad-Feedbacks zur gezielten Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen eingesetzt. Indem die aktuell vorhandenen Stärken und Schwächen diagnostiziert werden, gewinnen Personalverantwortliche je nach Auflösungsgrad der Ergebnisse einen Überblick über den Entwicklungsbedarf des gesamten Unternehmens, verschiedener Abteilungen und Funktionsbereiche, Arbeitsteams oder einzelner Leistungsträger. Auf Basis dieser Informationen können konkrete Entwicklungsmaßnahmen konzipiert und initiiert werden.

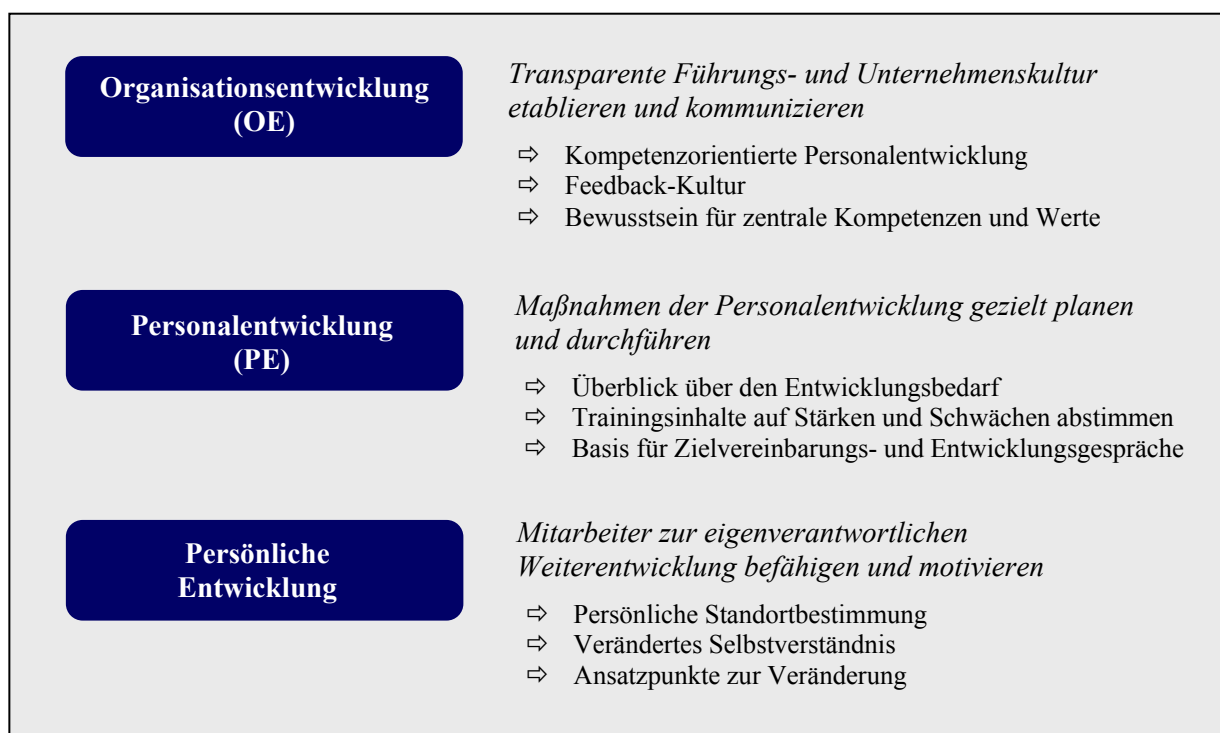
*Steuerungsinstrument  
der bedarfsorientierten  
Personalentwicklung*

## Organisationsentwicklung

Neben dem direkten Nutzen für die persönliche Entwicklung der beteiligten Feedback-Empfänger und für die Anforderungen der Personalentwicklung wirken sich Feedback-Prozesse auf allen Ebenen des Unternehmens aus. Dies ist bei der Einführung von 360-Grad-Feedbacks unbedingt zu berücksichtigen.

So können mit der Einführung regelmäßiger 360-Grad-Feedbacks eine kompetenzorientierte Personalentwicklung und eine grundlegende Feedback-Kultur im Unternehmen etabliert und gefestigt werden. Darüber hinaus schafft das Instrument bei allen Beteiligten ein Bewusstsein für die Kernkompetenzen und Werte, auf die es im Unternehmen ankommt. Dies ist besonders in Zeiten des Umbruchs und der strategischen Neuausrichtung von hoher Bedeutung.

*Entwicklung der  
Unternehmenskultur*



## Entwicklung und Einführung eines Feedback-Systems: Leitfragen zur Zieldefinition

Wenn ein Unternehmen sich mit dem Gedanken trägt, das 360-Grad-Feedback im eigenen Hause einzuführen, sollte zunächst eine klare Zieldefinition erfolgen:

### Was soll mit dem 360-Grad-Feedback erreicht werden?

Klären Sie, zu welchem Zweck das Feedback-System in erster Linie eingesetzt werden soll. Berücksichtigen Sie dabei, dass die Einführung des Instruments sich immer auf verschiedenen Ebenen im Unternehmen auswirken wird. Die Wirkebenen OE, PE und Persönliche Entwicklung sind in diesem Sinne nie isoliert ansprechbar. Wie bei jeder Entwicklungsmaßnahme sollten Sie deshalb vorab definieren, welche zentralen Effekte Sie erzielen möchten, und welche Reaktionen möglicherweise als Nebeneffekte zu erwarten sind.

### Wer soll teilnehmen?

Meist wird das 360-Grad-Feedback im Rahmen der Führungskräfteentwicklung genutzt. Je nach Fragestellung können jedoch auch Fachkräfte ohne Führungsverantwortung als Feedback-Empfänger profitieren. Akzeptanz und Commitment sind gewöhnlich dann besonders hoch, wenn die obere Führungsebene bei der Einführung zum Vorbild wird und ebenfalls Feedback entgegennimmt („Top-down“-Strategie).

Die Anzahl der Feedback-Geber richtet sich nach dem gewünschten Auflösungsgrad der individuellen Ergebnisse. Wenn die Feedback-Ergebnisse nach den verschiedenen Gruppen von Fremdbeurteilern (z.B. Kollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte(r), Kunden, Kooperationspartner) aufgeschlüsselt werden sollen, benötigen Sie für jede Untergruppe genügend Feedback-Geber, um die Anonymität der einzelnen Rückmeldungen zu gewährleisten.

Die Motivation aller Beteiligten steigt mit dem Ausmaß der Selbstbestimmung: Die Feedback-Empfänger sollten möglichst frei entscheiden können, von welchen Personen sie Feedback erhalten möchten. Die Teilnahme der Feedback-Geber sollte stets freiwillig sein.

### Welche Kompetenzen sollen beurteilt werden?

Gegenstand des 360-Grad-Feedbacks sind diejenigen Kompetenzen bzw. Dimensionen des Verhaltens, die für das erfolgreiche Handeln im Unternehmen entscheidend sind. Da nicht jede Kompetenz für jede Funktion im Unternehmen von gleicher Relevanz ist, sollten Sie für verschiedene Funktionen so genannte Anforderungsprofile entwickeln, indem Sie die jeweils zentralen Kompetenzen definieren und ggfs. gewichten.

Jede Kompetenz wird mit Hilfe von verschiedenen, möglichst konkreten und beobachtbaren Verhaltensweisen („Verhaltensanker“) näher spezifiziert. Die Selbst- und Fremdeinschätzungen im 360-Grad-Feedback erfolgen in Bezug auf diese Verhaltensanker.

### Welchen Auflösungsgrad sollen die Ergebnisse haben?

Klären Sie, welche Aussagen Sie auf Basis der Ergebnisse treffen möchten. Je nach Blickwinkel kann der Entwicklungsstand des gesamten Unternehmens, der einzelnen Abteilungen, Funktionen, oder Arbeitsteams betrachtet werden.

#### **Entschlossenheit:**

*Initiative ergreifen und Entscheidungen treffen.*

- Inwieweit spricht ... Probleme und Meinungsverschiedenheiten direkt an?
- Inwieweit macht ... in Diskussionen Vorschläge und bringt Ideen ein?
- Inwieweit handelt ... in entscheidenden Situationen eigenständig und fragt nicht andere, was zu tun ist?
- Inwieweit bezieht ... auch in schwierigen oder unklaren Situationen eine klare Position?

In Hinblick auf die individuellen Ergebnisse der einzelnen Feedback-Empfänger stellt sich die Frage, wem diese Ergebnisse zugänglich gemacht werden. Dies kann nur vor dem Hintergrund der Unternehmenskultur und in Abhängigkeit von der Zielsetzung des gesamten Feedback-Prozesses entschieden werden. Einerseits ist eine größere Offenheit und Akzeptanz des Instrumentes zu erwarten, wenn die persönlichen Auswertungen ausschließlich der Selbsterkenntnis und Standortbestimmung des Feedback-Empfängers dienen. Andererseits kann es natürlich sinnvoll sein, die persönlichen Auswertungen als wesentlichen Bestandteil und Ausgangspunkt im regelmäßigen Entwicklungsgespräch zu nutzen.

Die Beurteilungen der Feedback-Geber sollten ausschließlich in anonymisierter Form dargestellt werden. Der Feedback-Empfänger kann dann nicht erkennen, von welcher Person welches Feedback stammt. Auf diese Weise schaffen Sie eine wichtige Voraussetzung dafür, dass alle Fremdbeurteiler bei der Beurteilung offen und ehrlich sein und eine authentische Rückmeldung geben können.

### Welche Konsequenzen haben die Ergebnisse für die beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter?

Im Vorfeld der Einführung von 360-Grad-Feedbacks muss geklärt werden, ob das Feedback-System als reines Entwicklungsinstrument zur gezielten Förderung von Führungskräften, Mitarbeitern oder Teams genutzt wird, oder ob dem Instrument darüber hinaus eine Auswahlfunktion zukommen soll. So ist zu klären, ob die Ergebnisse Einfluss auf Aufgaben, Entlohnung, Funktionen oder Aufstiegschancen der betroffenen Feedback-Empfänger haben. Der Einsatz von 360-Grad-Feedbacks zu solchen Selektionszwecken ist umstritten, da bei dem verständlichen Wunsch nach positiver (Selbst-) Darstellung der Entwicklungsnutzen meist auf der Strecke bleibt.

Zielsetzung und Ablauf des Feedback-Systems sollten allen Beteiligten im Rahmen der Einführung von 360-Grad-Feedbacks im Unternehmen klar kommuniziert werden. Die Erfahrungen mit Rundum-Beurteilungen zeigen, dass Führungskräfte und Mitarbeiter zu Beginn eines solchen Prozesses skeptisch und bisweilen zu Recht misstrauisch reagieren, wenn sie über mögliche Konsequenzen und Implikationen spekulieren. Die notwendige Akzeptanz, die offene und authentische Rückmeldungen erst möglich macht, kann nur durch größtmögliche

Anonymität und Selbstbestimmung, umfassende Informationen sowie eine transparente Prozessgestaltung geschaffen werden.

## Risiken und Nebenwirkungen: Welche Stolpersteine sind zu beachten?

Die vielfältigen positiven Effekte und die methodischen Stärken des strukturierten Rückmeldeprozesses sind unumstritten. Vor blinder Euphorie sei dennoch gewarnt, denn in allen Phasen der Prozessgestaltung lauern Fallstricke.

Der Erfolg von 360-Grad-Feedbacks steht und fällt mit der Akzeptanz seitens der beteiligten Feedback-Empfänger und Fremdbeurteiler. In Phasen der Umstrukturierung und des Personalabbaus herrscht über die Hierarchieebenen hinweg eine Unsicherheit, die oft jede noch so gut gemeinte Entwicklungsmaßnahme zum Scheitern verurteilt. Die Einführung von Feedback-Systemen kann zu einem solchen Zeitpunkt sicherlich mehr schaden als nutzen. Aus Angst vor negativen Konsequenzen bis hin zum Verlust des Arbeitsplatzes werden viele Mitarbeiter weder willens noch in der Lage sein, Rückmeldungen zu geben, mit denen sie sich selbst oder anderen schaden könnten.

Ein weiterer zentraler Punkt, der ebenfalls das notwendige Vertrauen aller Beteiligten betrifft, ist der faire Umgang mit den im Rahmen der 360-Grad-Feedbacks erhobenen Informationen. Die Wahrung der Anonymität der Feedback-Geber ist ein Muss und sollte bereits zu Beginn des Feedback-Prozesses zugesichert und klar kommuniziert werden, um Unsicherheiten auszuräumen. Der Feedback-Empfänger sollte keine Möglichkeit haben, verschiedene Fremdurteile

einzelnen Feedback-Gebern zuzuordnen. Eine Ausnahme stellt hierbei lediglich die Rückmeldung des direkten Vorgesetzten dar.

Die Frage, ob die individuellen Ergebnisse der einzelnen Feedback-Empfänger den direkten Vorgesetzten zugänglich sind, wurde bereits weiter oben diskutiert und kann nur fallweise beantwortet werden. Sollen die Einzelergebnisse ausschließlich der Selbsterkenntnis und eigenverantwortlichen Weiterentwicklung des Feedback-Empfängers dienen, so können die Ergebnisse auf einem höheren Abstraktionsniveau zusammengefasst werden. Sinnvoll sind in jedem Fall zusammenfassende Auswertungen, die den Entwicklungsstand von Arbeitsteams oder Abteilungen beschreiben, und wertvolle Informationen für die Personal- und Organisationsentwicklung liefern.

### Wichtige Rahmenbedingungen

- ☑ **Timing:** Berücksichtigen Sie die momentane Stimmung im Unternehmen. Ist authentisches Feedback realisierbar? Ist ein 360-Grad-Feedback zum jetzigen Zeitpunkt überhaupt sinnvoll?
- ☑ **Datenschutz und Anonymität:** Klären Sie, wie und in welchem Umfang Sie die Anonymität von Feedback-Gebern und Feedback-Empfängern sicherstellen können.
- ☑ **Kommunikation:** Sorgen Sie dafür, dass alle beteiligten Personen umfassend über Zielsetzung, Ablauf und Rahmenbedingungen informiert sind. Bieten Sie während der Datenerhebung Ansprechpartner für inhaltliche oder technische Rückfragen.
- ☑ **Folgemaßnahmen:** Planen Sie den zeitlichen und finanziellen Aufwand anschließender Entwicklungsmaßnahmen ein. Stellen Sie sicher, dass Folgemaßnahmen stattfinden können.

Ähnlich wie Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit und Vorschlagssysteme machen Entwicklungsinstrumente wie das 360-Grad-Feedback nur dann Sinn, wenn der Diagnosephase konkrete Maßnahmen und Angebote zur Veränderung und Weiterentwicklung folgen. Andernfalls bleiben die durch das Feedback entstandenen Impulse und die Motivation zur gezielten persönlichen Entwicklung in der täglichen Routine schnell auf der Strecke. Das Feedback-Instrument sollte daher als integrativer Bestandteil einer umfassenden Organisationsentwicklung konzipiert werden.

## Fazit

Das 360-Grad-Feedback ist in den letzten Jahren zum Modeinstrument geworden, birgt jedoch bei unreflektiertem Einsatz zahlreiche Risiken. Sein Erfolg hängt wesentlich von der sorgfältigen inhaltlichen und methodischen Konzeption, von der Einführungsphase sowie von der Einbettung in ein Entwicklungskonzept mit Folgemaßnahmen ab.

Ein hochwertiges 360-Grad-Feedback-System leistet einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung von Leistungsträgern, Arbeitsteams und des gesamten Unternehmens. Gelingt es, Fallstricke zu vermeiden und Risiken zu minimieren, ist das 360-Grad-Feedback ein vielseitiges Diagnoseinstrument, das in der strategischen Personalentwicklung weiter an Bedeutung gewinnen wird.

## Quellenangabe

Wenn Sie diesen Artikel zitieren möchten, tun Sie dies bitte wie folgt:

Backhaus, K. (2004). *360-Grad-Feedback: Chancen und Risiken der Rundum-Beurteilung*. Online-Dokument. Verfügbar unter:  
[http://www.psyreon.de/content/e479/e480/Publikationen/360\\_grad\\_feedback.pdf](http://www.psyreon.de/content/e479/e480/Publikationen/360_grad_feedback.pdf)  
[Datum des Zugriffs: Tag, Monat, Jahr]