

360-Grad-Beurteilung

Die 360-Grad-Beurteilung zur Auswahl und Entwicklung
von Führungskräften und Potenzialträgern

Prof. Dr. Waldemar Pelz

Technische Hochschule Mittelhessen: [THM Business School](#)

Kurzfassung der Seite www.360-grad-beurteilung.com
mit den wichtigsten Fragen und Antworten zu diesem Thema

Inhalt

- Was ist eine 360-Grad-Beurteilung (**Definition**)?
- Was sind die **Vorteile** (und der Nutzen) einer 360-Grad-Beurteilung?
- Wie ist der **Ablauf** (Prozess) zur Einführung?
- Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren (**Tipps**, worauf es ankommt)?
- Wie werden die **Ergebnisse** der Beurteilung in der Praxis umgesetzt?
- Wie kann man die 360-Grad-Beurteilung **ausprobieren** (testen)?
- Wo findet man ausführliche **Informationen** (Ergebnisse unseres Forschungsprojektes)?
- Warum das Institut für Management-Innovation als Partner (**Referenzen** und Angebot)?

■ **Definition: Was ist eine 360-Grad-Beurteilung?**

Bei der 360-Grad-Beurteilung handelt es sich um eine Befragung von Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kollegen, und gegebenenfalls Kunden, wie sie das Verhalten der Zielperson wahrnehmen (Fremdbild). Gleichzeitig beurteilt die Zielperson sich selbst (Selbstbild). Aus dem Vergleich von Selbst- und Fremdbild bekommt die Zielperson wertvolle Hinweise zum Ausbau ihrer Fähigkeiten, zur Vermeidung von Fehlern und zur Entdeckung verborgener Stärken (Potenziale).

Der wesentliche Unterschied zum 360-Grad-Feedback besteht darin, dass dieses stärker auf das kurzfristige, einfacher erlernbare und veränderbare Arbeits-, Kommunikations-, Team- und Führungsverhalten gerichtet ist. Dagegen zielt die 360-Grad-Beurteilung stärker

auf Entscheidungen über die Auswahl und Förderung von Potenzialträgern. Dabei sind schwer oder gar nicht veränderbare Persönlichkeitsmerkmale wie zum Beispiel Ehrgeiz, Begeisterungsfähigkeit, Intelligenz oder intrinsische Motivation besonders wichtig. Fehlentscheidungen bei der Auswahl können gravierende Folgen haben. So sagt zum Beispiel der Volksmund, dass es wenig Sinn macht, ein Huhn mit dem Fliegen und einen Adler mit dem täglichen Eierlegen zu beauftragen.

Die Unterscheidung zwischen kaum veränderbaren Persönlichkeitsmerkmalen, Werten und Kompetenzen ist wichtig, weil es weder ethisch vertretbar noch pragmatisch sinnvoll ist, charakterliche Eigenschaften von Menschen verändern zu wollen, weil man damit nur Frust erzeugen kann. Die folgende Grafik definiert die wichtigsten Begriffe (Persönlichkeit, Werte, Kompetenzen – außer Einstellungen).

Wichtige Definitionen

■ Persönlichkeit und Charakter

- ▶ Kernfrage: Wer bin ich? Was ist langfristig typisch für mich?
- ▶ Beispiel: Optimismus, Begeisterungsfähigkeit, Willenskraft, Ehrgeiz, Intelligenz
- ▶ **Besonderheit:** meist "angeboren" oder "anerzogen" und kaum änderbar

■ Werte

- ▶ Kernfrage: "Was ist mir (oder uns) besonders wichtig? Wonach richte ich mich?"
- ▶ Beispiele: Integrität, Zuverlässigkeit, Durchhaltevermögen, Fairness, Genuss
- ▶ **Besonderheit:** langfristig erlernt, kontextabhängig, selten änderbar

■ Kompetenz (Wissen und Fähigkeiten, die zu Ergebnissen führen)

- ▶ Kernfrage: "Was muss ich tun (Aktionen), um ein Ergebnis zu erzielen?"
- ▶ Beispiel: Konflikt lösen, Ziele setzen, Andere überzeugen, Vertrauen schaffen
- ▶ **Besonderheit:** Verhalten, das für messbare Ergebnisse *notwendig* ist (nicht einfach "nice to have")

Abbildung 1: Definition wichtiger Grundbegriffe

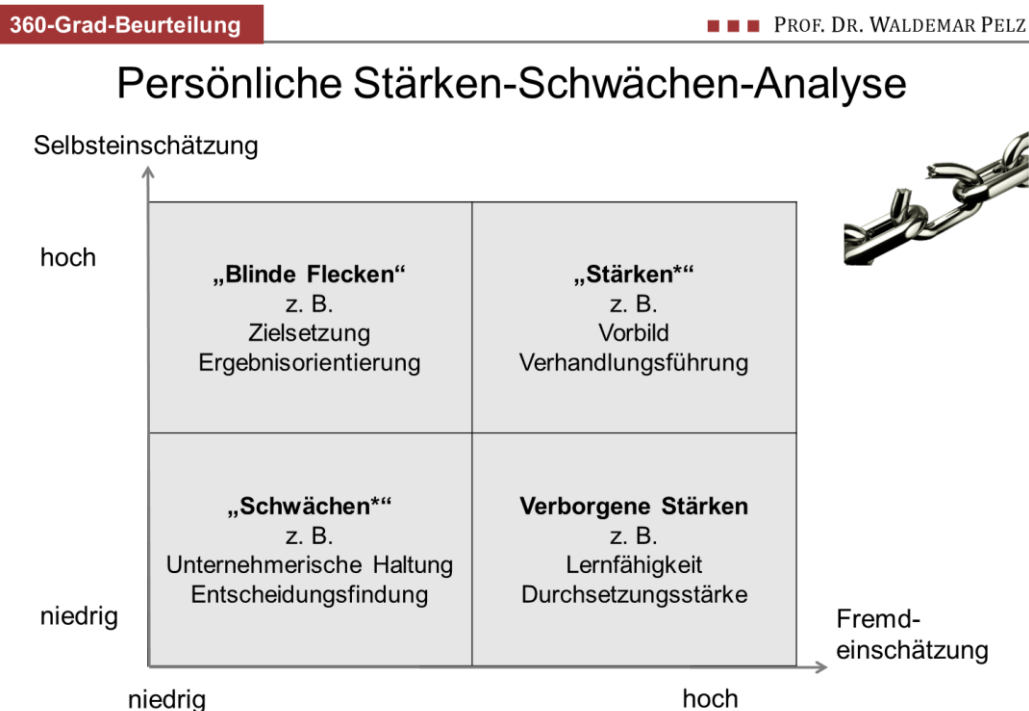
■ Was sind die Vorteile einer 360-Grad-Beurteilung, und welchen Nutzen bringt sie?

Die Führungskräfteentwicklung ist eine nicht delegierbare Aufgabe des disziplinarischen Vorgesetzten. Die 360-Grad-Beurteilung kann ihm diese Aufgabe zwar nicht abnehmen, aber wesentlich erleichtern. Das gilt vor allem bei der Potenzialeinschätzung.

In der Praxis verbringt der Vorgesetzte die wenigste Zeit mit der Führungskraft, die er beurteilen soll. Die Beurteilung durch weitere Personen (10 bis 20) aus verschiedenen Funktionen oder Abteilungen ergänzen sinnvoll seinen subjektiven Eindruck. Die Beurteilungen

sind grundsätzlich anonym und dadurch meistens ehrlich. Die Feedback-Geber bewerten das tatsächliche Verhalten über einen längeren Zeitraum. Dagegen handelt es sich zum Beispiel bei einem Assessment Center um eine künstliche (theoretische) und kurzfristige Situation mit Übungen oder Fallstudien, die nur in Ausnahmefällen die Realität abbilden.

Wichtige Kompetenzen wie zum Beispiel unternehmerische Qualitäten, der Aufbau vertrauensvoller Beziehungen, Umsetzungskompetenz oder Loyalität lassen sich in einem Assessment Center gar nicht messen, obwohl sie für die Potenzialanalyse besonders wichtig sind. Folglich ist die 360-Grad-Beurteilung wesentlich valider und zugleich kostengünstiger, wenn es darum geht, eine belastbare Einschätzung der Stärken und Schwächen einer Führungskraft oder eines Potenzialträgers zu erarbeiten. Die nachfolgende Abbildung das Prinzip zur Ermittlung von Stärken, Schwächen, Potenzialen und so genannten Blinden Flecken.



© Institut für Management-Innovation – Prof. Dr. W. Pelz

Abbildung 2: Stärken und Schwächen aus der 360-Grad-Beurteilung

■ Wie sollte der Ablauf (Prozess) zur effizienten Einführung sein?

Falls ein Kompetenzmodell der Führungskräfteentwicklung im Unternehmen vorhanden ist, übernimmt unser Institut die Erarbeitung eines passenden Fragebogens. Zur Verfügung steht ein Pool von über 50 Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmalen, die in wissenschaftlich fundierten Studien validiert wurden und sich bei vielen Unternehmen in den letzten zehn Jahren bewährt haben.

Der gesamte Prozess – von der Eingabe der Teilnehmerdaten über die Hotline bis zur Erstellung der Auswertungsberichte ist durch unsere selbst entwickelte Software und unsere über zehnjährige Erfahrung weitgehend automatisiert und äußerst zuverlässig. Anschließend besprechen die Teilnehmer die Ergebnisse der Befragung - zum Beispiel ihr Stärken-Schwächen-Profil - mit unseren praxiserfahrenen Experten. Dabei entwickeln sie einen kurzfristigen (was man schon morgen verbessern kann) und einen langfristigen persönlichen Entwicklungsplan mit beruflichen und gegebenenfalls außerberuflichen Perspektiven als Grundlage für ein Gespräch mit dem disziplinarischen Vorgesetzten. Die nachfolgende Grafik zeigt ein Beispiel für einen persönlichen Entwicklungsplan.

Kurzfristiger Persönlicher Entwicklungsplan

Meine wichtigsten Stärken		
Verhalten	Was werde ich tun, um diese Stärken auszubauen?	Termin
1. Offen für Kritik sein ... 2. Werte klar kommunizieren ... 3. Respekt erwerben durch ... 4.	Ziel: Was ich ab sofort im Tagesgeschäft verändern und umsetzen werde	
Meine wichtigsten Schwächen		
Verhalten	Was werde ich tun, um diese Schwächen zu überwinden?	Termin
1. Politik und Gerüchte unterbinden ... 2. Stimmung verbessern ... 3. Mehr Mut (Zivilcourage) zeigen ... 4.	Ziel: Was ich ab sofort im Tagesgeschäft verändern und umsetzen werde	

© Institut für Management-Innovation – Prof. Dr. W. Pelz

Abbildung 3: Persönlicher Entwicklungsplan

■ Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren (Tipps, worauf es ankommt)?

Aus den zahlreichen Fehlern vieler Unternehmen bis hin zu DAX-Konzernen und aus unserer zehnjährigen Erfahrung kann man folgende Empfehlungen ableiten:

Am wichtigsten ist ein Fragebogen, der mit einer genügend großen Stichprobe validiert sein muss und dennoch unternehmensspezifisch ergänzt und angepasst werden kann. Ansonsten bekommt man Ergebnisse wie bei einem Horoskop: Die Aussagen klingen plausibel und nachvollziehbar, sind aber nicht praxistauglich und können nicht viel bewirken (siehe dazu die Anforderungen an einen Fragebogen).

Die Ergebnisse der 360-Grad-Beurteilung müssen zu messbaren Verbesserungen der Leistungsfähigkeit führen. Dabei ist zu beachten, dass sich die direkte Leistungsbeurteilung mit der 360-Grad-Beurteilung in der Praxis nicht bewährt hat. Vielmehr geht es um die Voraussetzungen der Leistungsbeurteilung (Kernfrage: Welche Kompetenzen sind zur Leistungssteigerung notwendig?).

Mit anderen Worten: die 360-Grad-Beurteilung hat die gleiche Funktion wie andere Frühindikatoren der Rentabilität und Produktivität: Zwischen der Entwicklung einer Kompetenz und der messbaren Leistung liegt ein Time-Lag von einigen Jahren. Ist dieser Bezug zum operativen Geschäft nicht gegeben, findet die 360-Grad-Beurteilung keine Akzeptanz und verliert an Glaubwürdigkeit.

Der persönliche Entwicklungsplan (siehe Abbildung oben) muss verbindlicher Bestandteil der Zielvereinbarung mit dem Vorgesetzten sein. Gleichzeitig muss er seinen Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensziele (gemessen mit Kennzahlen) und der angestrebten Unternehmenskultur leisten.

■ **Wie werden die Ergebnisse der 360-Grad-Beurteilung in der Praxis umgesetzt?**

Der Auswertungsbericht der 360-Grad-Beurteilung liefert zahlreiche Informationen über offene und verborgene Stärken, Schwächen und Risiken, die entstehen können, wenn man nichts unternimmt. Ein Fragebogen mit zehn Kompetenzen liefert etwa 50 bis 60 Verhaltensbeschreibungen. Sie zeigen ein klares Stärken-Schwächen-Profil im alltäglichen Verhalten (der Führungskraft).

Einige dieser Verhaltensweisen kann die Zielperson relativ schnell und einfach verändern. Sie gehen in den kurzfristigen persönlichen Entwicklungsplan ein. Damit sie auch tatsächlich praktiziert werden, sollten sie in mehr oder weniger formalen Vereinbarungen mit Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern eingehen. So entsteht Commitment.

Mehrere Verhaltensweisen bilden eine Kompetenz (Operationalisierung der Kompetenz). Diese erfordert längerfristig angelegte Lernprozesse. Sie gehen in den langfristigen persönlichen Entwicklungsplan ein, in dem die langfristigen beruflichen, geschäftlichen und außerberuflichen Ziele und ethischen Grundsätze festgelegt werden. Sie dienen als Kriterien für die Auswahl von Kompetenzen. Weitere Einzelheiten entnehmen sie bitte unserem Coaching-Leitfaden. Eine Kurzfassung steht unter dem folgenden Link als Download bereit: [Management-Coaching](#). Mit anderen Worten: ein objektives Stärken-Schwächen-Profil ist eine zuverlässige Basis der persönlichen Entwicklung (siehe dazu Abbildung 3).

■ **Wie kann man die 360-Grad-Beurteilung ausprobieren (Testlauf)?**

Am einfachsten und schnellsten ist es, Sie senden eine E-Mail-Adressen der zu beurteilenden Zielperson (des Feedback-Nehmers) und der Feedback-Geber an das [Institut für Management-Innovation](#). Dazu haben wir eine Datei vorbereitet, die wir Ihnen nach Rücksprache

zusenden können. Alle Teilnehmer bekommen dann per E-Mail die Zugangsdaten zum Online-Fragebogen. Je nach Teilnehmerzahl senden wir Ihnen einige Tage später den Auswertungsbericht, den Sie mit unseren Experten besprechen können (zum Beispiel per Skype oder telefonisch). Alle Informationen zu einem unverbindlichen Probelauf enthält sie Seite "[Probelauf](#)".

Vertraulichkeit und Datenschutz sind selbstverständlich gegeben. Sie können auch einen unserer Online-Fragebögen ausprobieren; diese enthalten allerdings nur das Selbstbild. Klicken Sie dazu auf den folgenden Link, der zu unserem [Management-Test-Center](#) führt.

■ Wo findet man ausführliche Informationen?

Das Institut hat praxisorientierte Forschungsergebnisse und Erfahrungsberichte von Unternehmen der letzten 30 Jahre systematisch ausgewertet. Ziel war dabei die Suche nach erfolgreichen Praktiken (Best Practice). Die Ergebnisse haben wir der Öffentlichkeit vorgestellt. Sie befinden sich auf der Site <http://www.360-grad-feedback.net>

Eine zusammenfassende Publikation der Ergebnisse erschien in einem Sammelband mit folgenden bibliographischen Angaben:

Pelz, W.: Das 360-Grad-Feedback zur Erkennung und Entwicklung von Potentialträgern. In: Sauer, J./Cisik, A. (Hrsg.): In Deutschland führen die Falschen. Wie sich Unternehmen ändern müssen. Berlin: Helios Media 2014. Ein Download als PDF-Datei finden Sie unter dem folgenden Link: [Potenzialanalyse](#).

■ Institut für Management-Innovation als Partner (Referenzen und Angebot)?

Beim Institut für Management-Innovation handelt es sich um ein Steinbeis-Transfer-Zentrum. Seine Aufgabe ist es zu helfen, Erkenntnisse aus der praxisorientierten Forschung („best practice“) in die Praxis umzusetzen. Referenzen zur 360-Grad-Beurteilung befinden sich auf der Seite „[Referenzen](#)“.

Geschäftsführer ist Prof. Dr. Waldemar Pelz, Inhaber der Professur für Internationales Management und Marketing an der Technischen Hochschule Mittelhessen. Zu seiner Person: 15 Jahre Praxiserfahrung unter anderem als Unternehmer (Familienbetrieb), im Marketing und Vertrieb sowie zuletzt als Leiter der Führungskräfteentwicklung eines internationalen Chemie- und Pharmaunternehmens.

■ INSTITUT FÜR
 ■ MANAGEMENT-INNOVATION
 ■ PROF. DR. WALDEMAR PELZ