

---

News – Neue Buchveröffentlichung

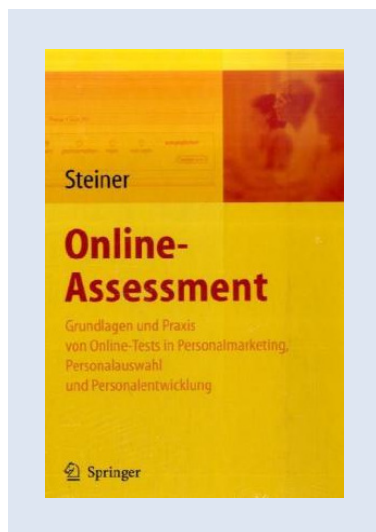
---

## Online-Assessment – Grundlagen und Praxis von Online-Tests in Personalmarketing, Personalauswahl und Personalentwicklung

Frühjahr 2009

Martin Irmeler, Geschäftsführer von result. learning & transfer ist Autor von »360-Grad-Feedback online bei einem großen Unternehmen«, erschienen im Buch »Online Assessment«.

<http://www.business-wissen.de/personal/personalbewertung/buch/online-assessment>



Heidelberg: Springer Verlag, 317 Seiten

ISBN-10: 3540789189

ISBN-13: 978354078918

Heinke Steiner

Bestellen bei amazon.de:

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3540789189/businesswissende>

**Martin Irmeler** 

(2) Result Learning and Transfer, GmbH & Co. KG,  
Westenriederstr. 19, 80331 München

Auszug

Das 360-Grad-Feedback ist eine Variante des Multisource-Feedbacks zur Beurteilung von Führungskräften aus der Perspektive verschiedener Beurteilergruppen (Schermer & Sarges, 2002). Sie ergänzt die weit verbreitete Methode der Top-Down-Beurteilung um Aspekte des „Bottom-Up“-Ansatzes, bei dem eine Führungskraft von ihren Mitarbeitern bewertet wird, sowie der Perspektive von gleichgestellten Kollegen oder internen und externen Kunden.



**Martin Irmeler**

Email: [martin.irmeler@result-ht.de](mailto:martin.irmeler@result-ht.de)

# 360-Grad-Feedback online bei einem großen Versicherungsunternehmen

*Martin Irmeler, Sandra Eggelhöfer*

- 13.1 Ausgangssituation in Konzernen – 182**
- 13.2 Regelmäßige Analyse des Führungsprozesses – 182**
- 13.3 Einsatzgebiete und Zielsetzungen – 183**
  - 13.3.1 Persönliche Entwicklung – 184
  - 13.3.2 Personalentwicklung – 185
  - 13.3.3 Organisationsentwicklung – 185
- 13.4 Günstige Rahmenbedingungen schaffen – 186**
  - 13.4.1 Das richtige Timing – 187
  - 13.4.2 Datenschutz und Anonymität – 187
  - 13.4.3 Online-Tool versus Papierfragebogen – 187
  - 13.4.4 Kommunikation und Information – 188
  - 13.4.5 Umgang mit Feedback – 188
  - 13.4.6 Konkrete Folgemaßnahmen – 188
- 13.5 Befragung mit einem Online-Fragebogen – 189**
  - 13.5.1 Ablauf bei der Online-Befragung – 189
  - 13.5.2 Instrument – 190
- 13.6 Der Aufbau einer Feedback-Kultur im Unternehmen – 191**
  - 13.6.1 Ergebnisbericht – 192
  - 13.6.2 Rückmeldung und Folgemaßnahmen – 192
- 13.7 Ausblick – 193**
  - Literatur – 194**

**Multisource-Feedback****13.1 Ausgangssituation in Konzernen**

Das 360-Grad-Feedback ist eine Variante des Multisource-Feedbacks zur Beurteilung von Führungskräften aus der Perspektive verschiedener Beurteilergruppen (Scherer & Sarges, 2002). Sie ergänzt die weit verbreitete Methode der Top-Down-Beurteilung um Aspekte des »Bottom-Up«-Ansatzes, bei dem eine Führungskraft von ihren Mitarbeitern bewertet wird, sowie der Perspektive von gleichgestellten Kollegen oder internen und externen Kunden.

Führungskräftebeurteilungen gehören heute zu den Standardinstrumenten der modernen Personal- und Führungskräfteentwicklung. In großen Unternehmen erschwert Anonymität sowie Distanz zwischen Führungskräften und Mitarbeitern eine offene Feedback-Kultur. Darüber hinaus findet sich in der Praxis – unter dem Druck des Tagesgeschäftes – oftmals keine Zeit für ein direktes Feedback. Aus diesem Grund überlassen viele Großunternehmen Feedback nicht mehr dem Zufall, sondern führen einen methodisch-gestützten Feedback-Prozess ein. Im folgenden Artikel wird der 360-Grad-Feedback-Prozess eines Unternehmens aus der Versicherungswirtschaft als Kombination von Online- und Offline-Methoden skizziert und wichtige Erfolgsfaktoren zur Etablierung einer Feedback-Kultur abgeleitet.

**Bedeutung der Führungsqualität****13.2 Regelmäßige Analyse des Führungsprozesses**

Die Bedeutung der Führungsqualität für den Erfolg eines Unternehmens sowie die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, Teams und Organisationseinheiten ist durch zahlreiche Studien belegt. »Nobody is perfect«: Führungskräfte sind vor allem Menschen, mit Stärken und Schwächen, mit unterschiedlichen Charakteren, verschiedenen beruflichen Erfahrungen, Gewohnheiten, Arbeitsmethoden und Führungsstilen. Allerdings erfordern hochgesteckte Unternehmensziele von den Führungskräften und Mitarbeitern Höchstleistungen. Der Führungsprozess sollte deshalb, wie die Produktionsprozesse, regelmäßig analysiert und bei Bedarf optimiert werden. Ein 360-Grad-Feedback kann dafür geeignete Rahmenbedingungen schaffen.

- **Die Qualität des 360-Grad-Feedbacks ist maßgeblich davon abhängig, wie weit die Feedback-Geber ein differenziertes Feedback über die gefragten Themenbereiche abgeben können (■ Tab. 13.2).**

**Ziele, die mit dem 360-Grad-Feedback angestrebt werden (nach Scherm & Sarges, 2002)**

1. Die Führungskräfte sollen ihre Bereitschaft zur Veränderung stärken und ihre Fähigkeit zur Selbstentwicklung trainieren
2. Die Führungskräfte sollen ihre Kompetenzen, im Sinne der an sie gestellten Anforderungen, verbessern
3. Der unternehmensweite Dialog über Anforderungen und Kompetenzen soll intensiviert werden
4. Bestehende Diagnoseverfahren für die Personalentwicklung sollen wirksam ergänzt oder optimiert werden
5. Das Unternehmen soll die Leistungsträger stärker an sich binden
6. Das Unternehmen soll seine Wettbewerbsfähigkeit und Ertragskraft verbessern

➤ **Die Ziele der Befragung sollten frühzeitig festgelegt werden, um falsche Erwartungen gar nicht erst aufkommen zu lassen.**

Neben diesen offen kommunizierten Zielen gibt es in der Regel noch verschiedene mikropolitische Ziele, die mit einem solchen Instrument verfolgt werden. Eine Darstellung der »inoffiziellen« zumeist kassierten (macht-)politischen Ziele findet sich bei Neuberger (2000).

**13.3.1 Persönliche Entwicklung**

Viele Führungskräfte wünschen sich ein offenes Wort und wollen

**Beispiel**

In einer Abteilung des Versicherungskonzerns lässt sich ein stellvertretender Gruppenleiter im Rahmen eines 360-Grad-Feedbacks beurteilen. Er möchte sehen, ob er in der Abwesenheit der Gruppenleitung diese angemessen vertritt, um die Qualität der Ergebnisse der ihm anvertrauten Gruppe zu sichern oder sogar zu verbessern.

wissen, wo sie stehen und sich persönlich weiterentwickeln. Einige haben den Wert eines 360-Grad-Feedbacks erkannt, bei dem sie nicht nur vom Chef, sondern auch von Kollegen und Mitarbeitern Rückmeldung erhalten. Dies ist der Optimalfall, quasi inklusive Erfolgsgarantie. Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass der Prozess

**Automatische Auswertung  
für klassische Form**

scheint (noch) präferiert zu werden, was sich in höheren Rücklaufquoten widerspiegelt, die für anonymisierte Auswertungen wichtig sind. Inzwischen gibt es gute technische Erkennungssoftware, mit der sich eingescannte Papierbögen effizient einlesen und verarbeiten lassen. Bei kleineren Volumina können einzelne Papierbögen auch mit der Hand in elektronische »Bögen« übertragen werden. So lassen sich automatische Auswertungen in verschiedenen Darstellungsformen ausgeben.

**Ansprechpartner für  
Rückfragen****13.4.4 Kommunikation und Information**

---

Es ist wichtig, dass das Top-Management das Instrument ernst und die Ergebnisse zum Anlass nimmt, einen Veränderungsprozess in Gang zu setzen. Nur so kann den Mitarbeitern glaubhaft kommuniziert werden, dass ihre Meinung und ihre Einschätzung wahrgenommen wird.

Bereits vor Beginn des Feedback-Prozesses muss dafür gesorgt werden, dass alle beteiligten Personen umfassend über die Zielsetzung, den Ablauf und die Rahmenbedingungen informiert werden. Während der Datenerhebungsphase sollte ein Ansprechpartner für inhaltliche oder technische Rückfragen zur Verfügung stehen.

**Eigene Stärken  
und Schwächen  
bewusst machen****13.4.5 Umgang mit Feedback**

---

Anders als im Wirtschaftsleben ist Feedback im Sport durchweg positiv besetzt. Sportler sehen darin eine unverzichtbare Quelle, um sich weiterzuentwickeln und erfolgreicher zu werden. Das 360-Grad-Feedback bietet die Möglichkeit, sich eigene Stärken und Schwächen bewusst zu machen. Aber wie geht man nach der Auswertung richtig mit dem Erfahrenen um und was lernt man daraus? Der Umgang mit Feedback sollte deshalb im Vorfeld geübt und gelernt werden. Ob und in welcher Form der Feedback-Nehmer wiederum die Feedback-Geber darüber informiert, was er aus dem Feedback mitgenommen hat, sollte abhängig von der Zielsetzung entschieden werden (► Abschn. 13.3). Das kann im Rahmen von individuellen Coaching-Gesprächen oder moderierten Workshops erfolgen und ist für den Erfolg der Feedback-Maßnahme von großer Bedeutung.

**13.4.6 Konkrete Folgemaßnahmen**

---

Ähnlich wie Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit ist das 360-Grad-Feedback nur dann sinnvoll, wenn auf das Auswertungsergebnis konkrete Maßnahmen und Angebote zur Weiterentwicklung folgen. Nur so kann sichergestellt werden, dass die durch das Feedback entstandenen Impulse und die Motivation zur gezielten persönlichen Ent-

### 360 Grad Feedback

Fremdfeedback

Bitte wählen Sie den Namen des Feedbacknehmers aus:

Bitte wählen Sie Ihre Beziehung zum Feedbacknehmer aus. Sie sind ...

des Feedbacknehmers.

© alpha-test GmbH

■ Abb. 13.1. Maske für Feedbacknehmer

### 13.5.2 Instrument

Der benutzte Fragebogen umfasst insgesamt 80 Fragen zu 20 Themenbereichen, die in ■ Tab. 13.1 beschrieben sind.

Um die Akzeptanz des Instrumentes bei den Teilnehmern zu erhöhen, war die Zuordnung der Fragen zu den einzelnen Themenbereichen transparent dargestellt. Die Ausprägungen der einzelnen Merkmale und Verhaltensweisen wurden von den Teilnehmern auf einer 9-stufigen Skala bewertet. Zur Problematik des Maßstabs bei mehreren Beurteilern s. auch Neuberger (2000). Zusätzlich bestand die Möglichkeit, eine Bewertung zu vermeiden, wenn das Merkmal in der eigenen Interaktion mit der Führungskraft keine Relevanz besaß, indem der Teilnehmer »Keine Antwort möglich« auswählte.

Die Auswahl des Feldes »Keine Antwort möglich« kann aber auch aus anderen Gründen erfolgen, z. B. weil trotz Zusicherung der Anonymität in kleinen Gruppen die Identität eines Beurteilers eventuell doch festgestellt werden könnte. Um antizipierte negative Konsequenzen zu vermeiden, kann sich ein Teilnehmer für diese Alternative entscheiden. In dem hier beschriebenen Beispiel wurde bei 5% der Fragen die Ausweichentscheidung getroffen.

■ **Tabelle 13.1** Zwanzig Themenbereiche des Online-Fragebogens

Nr.	Themenbereich	Nr.	Themenbereich
A	Ziel- & Ergebnisorientierung	K	Kooperation & Networking
B	Markt- & Kundenorientierung	L	Mitarbeiterorientierung & -entwicklung
C	Vision & Strategie	M	Teamführung
D	Innovation & Veränderungsbereitschaft	N	Delegation & Partizipation
E	Tiefe & Breite des Fachwissens	O	Integrität & Vertrauenswürdigkeit
F	Analysefähigkeit & Konzeptentwicklung	P	Initiative & Verantwortungsübernahme
G	Lösung komplexer Probleme	Q	Leistungsmotivation & Engagement
H	Kommunikation & Information	R	Flexibilität & Lernbereitschaft
I	Überzeugungskraft & Durchsetzungsver-	S	Selbstkontrolle & Stressverarbeitung
J	Einfühlungsvermögen & interkulturelle Kompetenz	T	Selbstvertrauen & Selbstsicherheit

## 13.6 Der Aufbau einer Feedback-Kultur im Unternehmen

Die Erfahrung zeigt, dass kulturelle Veränderungen Zeit brauchen. Die Implementierung von Feedback-Prozessen kann den Wandel vorantreiben und zu mehr Offenheit in der Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskraft führen.

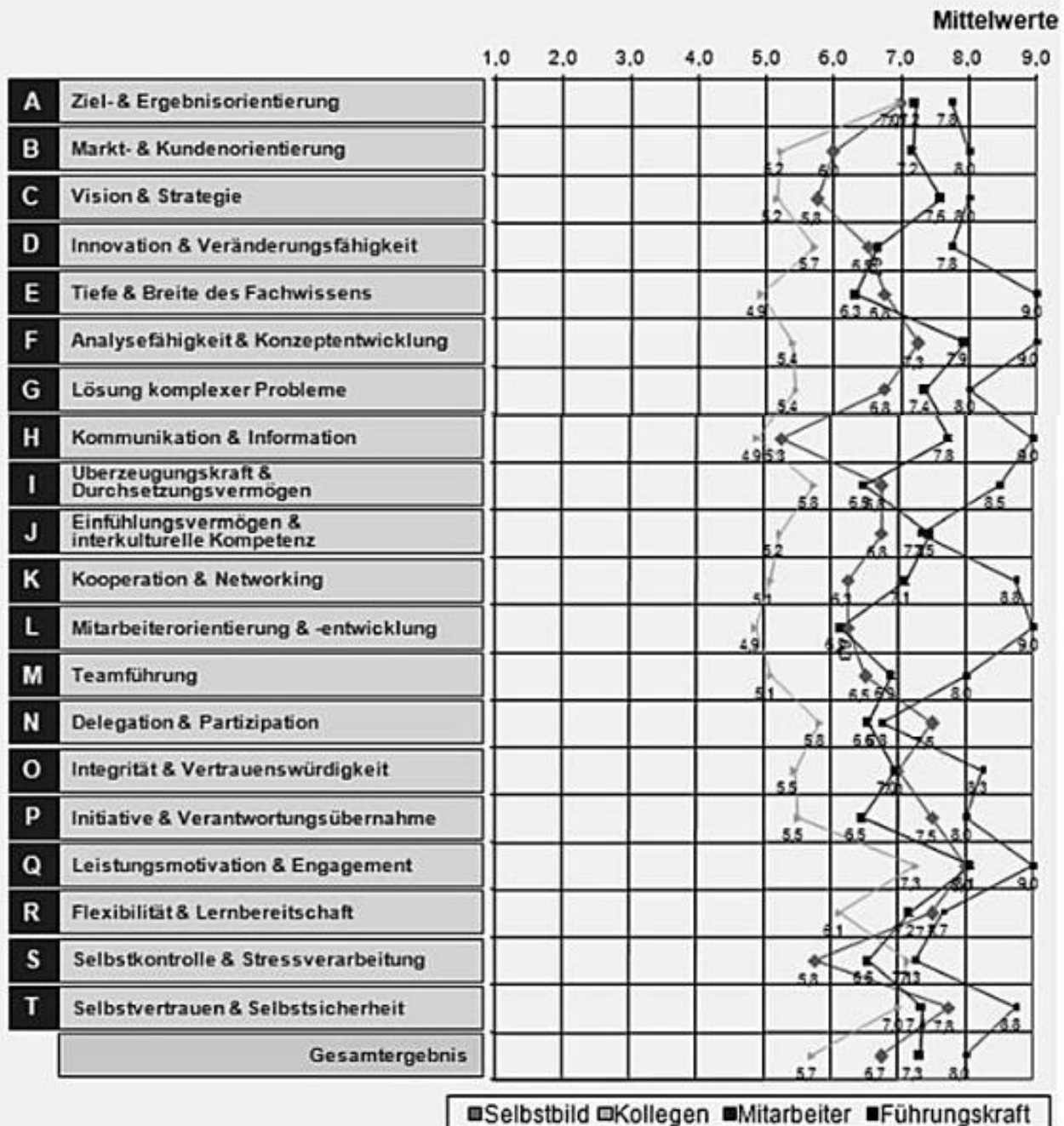
### Beispiel

In dem Versicherungsunternehmen existiert bisher kein verpflichtender Feedback-Prozess über alle Hierarchieebenen hinweg. Die Personal- und Führungskräfteentwicklung hat sich entschieden, die Implementierung nicht top-down voranzutreiben, sondern durch positive Resonanzgruppen eine Nachfrage von innen heraus zu erzeugen. Die Feedback-Kultur kann sich so organisch entwickeln, die positiven Erfahrungen von überzeugten Anwendern sorgen für steigendes Interesse und Akzeptanz im Unternehmen.

Eine systematische und schriftliche Rückmeldung auf der Basis des 360-Grad-Feedbacks kann ein erster Schritt zur Etablierung einer Feedback-Kultur im Unternehmen sein. Dafür müssen die Konsequen-

### Systematische schriftliche Rückmeldung

**Kompetenzebene**  
Selbstbild / Fremdbild (Führungskräfte, Kollegen & Mitarbeiter)



■ Abb. 13.2. Auszug aus Ergebnisbericht für Führungskraft

### 13.7 Ausblick

Unabhängig von den methodischen Mängeln, die jedem Fragebogen, jeder Bewertung immanent sind (s. hierzu auch Neuberger, 2000), leistet das 360-Grad-Feedback einen wichtigen Beitrag zur Kulturver-

### Kulturveränderung in Unternehmen

änderung in Unternehmen. Kommunikation und Veränderungswille wird bei den Führungskräften angeregt, Mitarbeiter erkennen, dass ihre Rückmeldungen ernst genommen werden.

Es soll nicht unterschlagen werden, dass die Bereitschaft, sich zu entwickeln, nicht immer gegeben ist, dass es manchmal schwierig ist, bei Führungskräften Offenheit für ein Feedback zu schaffen. Auch Mitarbeiter und Vorgesetzte beurteilen eine Führungskraft vielleicht nicht immer nach »bestem Wissen und Gewissen«, trotzdem bringt eine strukturierte Rückmeldung über das Verhalten sowohl der beurteilten Person als auch dem Unternehmen einen Gewinn.

Mit der Einführung und einem einmaligen Angebot des Instrumentes ist es jedoch nicht getan. Wichtig ist, dass Unternehmensleitung und Personalabteilung in Gesprächen, Workshops, Seminaren und internen Newslettern/Firmenmagazinen regelmäßig das Thema »Feedback-Kultur« aufgreifen und Werbung für das 360-Grad-Feedback machen. Gelingt es, das 360-Grad-Feedback breitflächig im Unternehmen zu etablieren, wird die Qualität der Führung im Unternehmen verbessert.

Um das Instrument im Unternehmen systematisch reibungslos und zu überschaubaren Kosten einführen zu können, kann man auf technische Neuerungen wie Online-Fragebögen und automatische Auswertungen nicht verzichten. Betrachtet man ein Unternehmen mit nur 500 Mitarbeitern, davon 100 mit größerer oder kleinerer Führungsfunktion, wird schnell deutlich, dass eine Implementierung eines 360-Grad-Feedbacks manuell und als Papier-Bleistift-Fragebogen nicht realisierbar ist.

**Regelmäßiges  
Aufgreifen der Thematik  
»Feedback-Kultur«**

**Technische Neuerungen  
wichtig**

## Literatur

---

Scherm, M. & Sarges, W. (2002):  
*360-Grad-Feedback*. Göttingen:  
Hogrefe Verlag.

Neuberger, O. (2000): *Das 360-Grad-  
Feedback*. München: Hampp  
Verlag.