

Einschätzung von Kompetenzen mit dem 360-Grad-Feedback

- Beispiele, Erfahrungen und Erfolgsfaktoren -

Prof. Dr. Waldemar Pelz

Internationales Management und Marketing

Technische Hochschule Mittelhessen, THM Business School

Definition 360-Grad-Feedback

Bei einem 360-Grad-Feedback (häufig auch 360-Grad-Beurteilung oder 360°-Feedback genannt) handelt es sich um eine Einschätzung der Leistungen oder Kompetenzen von Fach- und Führungskräften. Feedbackgeber können sein: Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte Projektmitglieder und Kunden (Fremdbild). Hinzu kommt die Selbstseinschätzung (Selbstbild) des Feedbacknehmers. Der Vergleich von Selbst- und Fremdbild ist äußerst nützlich, weil er präzise Hinweise zur Arbeit an den eigenen Stärken und Schwächen gibt und durch die Einbeziehung verschiedener Perspektiven wesentlich objektiver ist als das Feedback von nur einer Person wie zum Beispiel des direkten Vorgesetzten. Ein weiterer Grund, warum das 360-Grad-Feedback so wichtig ist, kommt in dem Grundsatz zur Geltung, wonach Lernen und Weiterentwicklung nur durch Feedback möglich sind. Das gilt insbesondere für die komplexe Managementkompetenz.

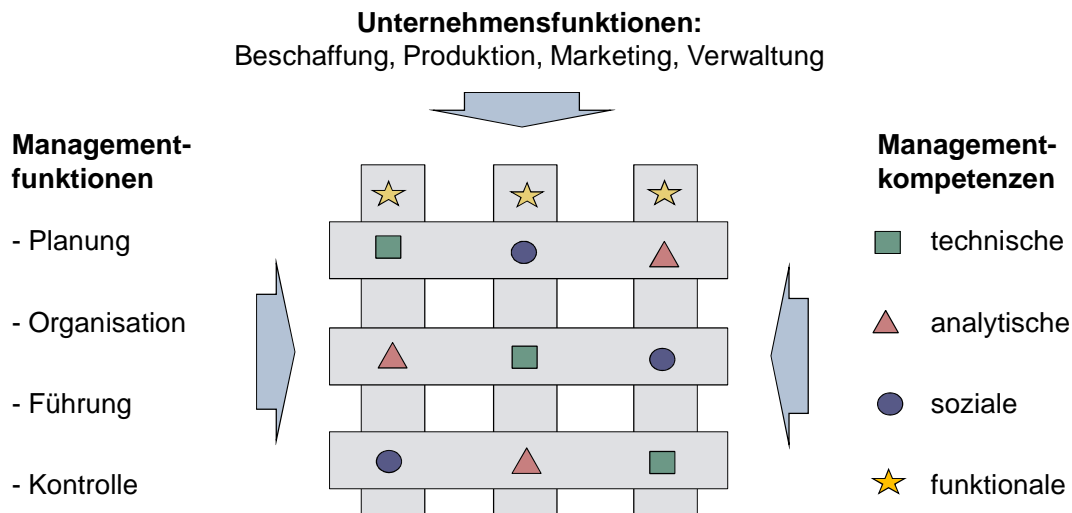
Definition Kompetenz, insbesondere Managementkompetenz

Eine Kompetenz ist die Fähigkeit, bestimmte Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Den Erfolg kann man am Beitrag zur Realisierung der Ziele der Organisation messen. Dies erfolgt meistens anhand von Kennzahlen wie zum Beispiel Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Produktivität oder Rendite, die aus den Erwartungen der so genannten Stakeholder abgeleitet werden. Ein solches Kennzahlensystem ist die Balanced Scorecard mit Erfolgsindikatoren aus der Kunden-, Mitarbeiter-, Organisations- und Finanzperspektive.

Die zu bewältigenden Aufgaben heißen in einem Unternehmen Management- oder Unternehmensfunktionen. Die klassischen Managementfunktionen sind Planung, Organisation Führung, Organisation und Kontrolle (Managementkompetenz). Bei den Unternehmensfunktionen handelt es sich um Beschaffung, Produktion, Marketing, Vertrieb und Verwaltung (funktionale Kompetenz). Schließlich benötigen Manager technische (z. B. Investitionsrechnung), analytische (z. B. Problemlösung) und soziale (z. B. Teamfähigkeit) Kompetenzen.

Dieses Spektrum an Kompetenzen, die ein Manager beherrschen muss, zeigt, dass eine objektive Einschätzung der Leistungen (bzw. Stärken und Schwächen) durch eine einzelne Person nur schwer möglich ist und warum das 360-Grad-Feedback eine derart große Bedeutung in der Praxis erlangt hat. Insgesamt kann man zusammenfassend von einer Managementkompetenz sprechen. Die Grafik 1 verdeutlicht den Zusammenhang von Kompetenzen und Funktionen, die in einem 360 Grad-Feedback bzw. einer 360-Grad-Beurteilung eingeschätzt werden können.

Management: Kompetenzen, Aufgaben und Funktionen



Beispiel für eine Interpretation: Ein Manager mit Planungsaufgaben in der Verwaltung benötigt funktionale und analytische Kompetenzen; wenn er in den Vertrieb wechselt, müssen soziale und technische Kompetenzen hinzukommen. Ein General Manager muss möglichst alle Funktionen beherrschen und über mehrere Kompetenzen verfügen, die er durch „messbare“ Leistungen erwerben muss. Das erklärt die Knappheit an Managern und folglich die hohen Manager-Gehälter (Kosten für das Unternehmen)

Quelle: Prof. Dr. Waldemar Pelz, THM Business School

Abbildung 1: Kompetenzen, die in einem 360-Grad-Feedback erhoben werden können

Ablauf einer 360-Grad-Beurteilung (bzw. 360-Grad-Feedback)

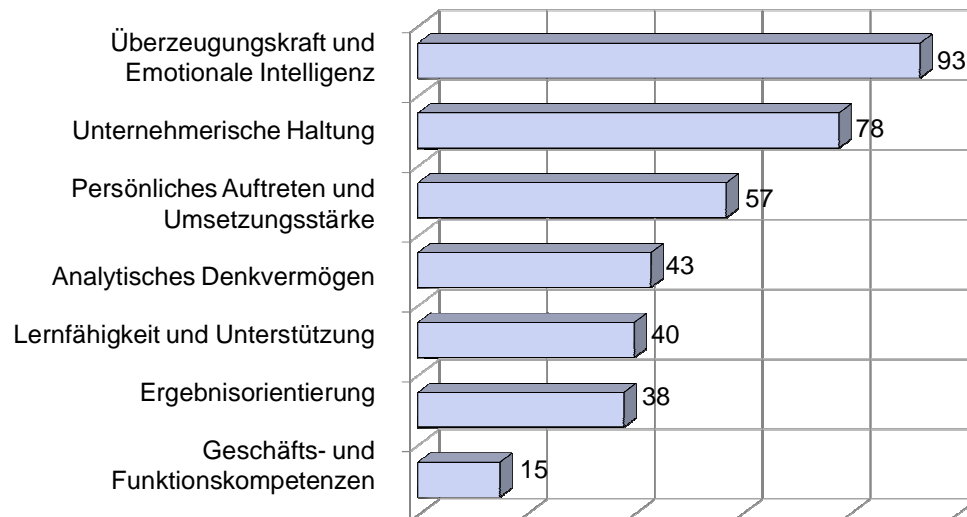
Vorab ist zu klären, was das primäre Ziel des 360-Grad-Feedbacks ist. Danach richtet sich die Entwicklung des Fragebogens. Beispiel: Soll der Feedbacknehmer lernen, seine derzeitigen Aufgaben erfolgreicher zu bewältigen (also seine derzeitigen Kompetenzen verbessern), oder soll er Kompetenzen erwerben, die für seine berufliche Zukunft wichtig sind. So benötigt ein Manager, der im Marketing mit organisatorischen Aufgaben betraut ist, technische, analytische, soziale und funktionale Kompetenzen.

Mit der 360-Grad-Beurteilung bekommt er somit gezielte Hinweise zur Verbesserung seiner Leistungen und Kompetenzen. Geht es aber darum, einen Manager auf die Übernahme von mehr Verantwortung vorzubereiten, muss sich der der Fragebogen am zukünftigen Aufgabenbereich orientieren. Soll der Kandidat auf General-Management-Aufgaben vorbereitet werden, muss er signifikante Erfahrungen, Kompetenzen und messbare Erfolge in mehreren Unternehmensfunktionen nachweisen können – also Planung, Organisation und Führung in der Produktion und Technik sowie (!) mindestens in einer zweiten Funktion, typischerweise Marketing oder Vertrieb.

In der Regel existiert in Unternehmen ein Kompetenzmodell, das sich an den zukünftigen Herausforderungen orientiert. Beispiel: Der Umsatz oder Erfolg von heute ist das Ergebnis von Entscheidungen, die vor vier bis sechs Jahren getroffen wurden, wobei Nichtentscheidungen auch Entscheidungen sind, nämlich nichts zu tun. Die Frage muss also lauten: Welche Kompetenzen benötigen unsere Mitarbeiter um den Unternehmenserfolg (z. B. das Überleben des Unternehmens) langfristig zu sichern? In solchen strategischen Fällen gehen in den Fragebogen beim 360-Grad-Feedback die erwarteten Fähigkeiten als Soll-Kompetenzen ein. Die-

se kann man dann mit den Ist-Kompetenzen vergleichen, die man zum Beispiel in einer Vorgesetztenbeurteilung, in Mitarbeitergesprächen, in Mitarbeiterbefragungen oder in einer 360-Grad-Beurteilung ermittelt. Aus dem Soll-Ist-Vergleich leiten sich dann konkrete Maßnahmen zur Personal- und Führungskräfteentwicklung ab (Förderung der Managementkompetenz). Die nachfolgende Grafik 2 zeigt ein solches Kompetenzmodell eines Unternehmens, das aus der Strategie abgeleitet wurde und als Grundlage für ein 360-Grad-Feedback dient.

Beispiel: Kompetenzmodell eines Unternehmens und der aus einem 360-Grad-Feedback abgeleitete Entwicklungsbedarf



Quelle: Prof. Dr. Waldemar Pelz, THM Business School

Abbildung 2: Kompetenzmodell als Grundlage für ein 360-Grad-Feedback

Der Fragebogen in einem 360-Grad-Feedback

Bei der Auswahl der Kompetenzen für den Fragebogen der 360-Grad-Beurteilung ist es wichtig, auf deren Validierung und Relevanz zu achten. Beispielsweise haben sich die Führungskompetenzen eines der beliebtesten Konzepte des Situativen Führung als „falsch“ erwiesen. Zahlreiche empirische Studien haben ergeben, dass die dort geschilderten Führungsstile keinen Einfluss auf den Führungserfolg haben. Dieses Modell hat daher – wissenschaftlich gesehen – die Qualität eines Horoskopes oder einer Binsenweisheit (siehe zum Beispiel folgende Validierungsstudie: Blank, W., A test of the situational leadership theory, in: Personal Psychology). Ein „Gegenbeispiel“ ist das Konzept der Transformationalen Führung (Transformational Leadership) von Bass und Avolio. Die dort genannten Führungskompetenzen haben einen empirisch nachweisbaren Einfluss auf den Unternehmenserfolg (gemessen anhand verschiedener Kennzahlen). Siehe hierzu: Garcia-Morales; V., The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance Through Knowledge and Innovation, in: British Journal of Management, Vol. 19.

Fazit zum Thema Fragebogen: Die häufig geäußerte Kritik am 360-Grad-Feedback greift meistens zu kurz. Eine 360-Grad-Beurteilung ein Werkzeug, das nur so gut ist wie die Qualität des zugrunde liegenden Fragebogens oder die Kompetenz derjenigen, die mit dem Werkzeug umgehen; und mit einem Werkzeug kann man ein Kunstwerk schaffen oder auch zerstören.

Beispiel für Führungskompetenzen in einem 360-Grad-feedback

Die Führungskompetenzen (Transformationale Führung) nach Bass und Avolio lassen sich wie folgt skizzieren:

- Vorbildfunktion: Wie gut erfüllt die Führungskraft ihre Vorbildfunktion? Mitarbeiter werden sich in der Regel nur mit einer überzeugenden Persönlichkeit identifizieren können und Loyalität entwickeln.
- Ziele und Perspektiven (Inspiration): Wie stark werden Leistungs- und Lernbereitschaft der Mitarbeiter gefördert? 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 erfolgreich 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 jedem Mitarbeitern klar, was von ihm konkret erwartet wird. Besteht ein Klima der persönlichen Verantwortung für Ergebnisse (statt einer Rechtfertigungskultur)?
- Unternehmerische Haltung (Innovation): Ist das Denken und Handeln an Chancen, Risiken und wirtschaftlichen Ergebnissen ausgerichtet? Werden Veränderungs- und Verbesserungsinitiativen gefördert und umgesetzt?
- Geschäfts- und Funktionskompetenz: Verfügt der Kandidat über die notwendigen geschäftlichen Erfahrungen und Kenntnisse, um Aufgaben auf der nächsten Verantwortungsebene wahrnehmen zu können? Für welche Art der Verantwortung und für welche Ebene er sich qualifiziert hat?

Diese Kompetenzen der Transformationalen Führung haben wir in einer Studie zur Führungspraxis mittelständischer Weltmarktführer (so genannter Hidden Champions) bestätigt gefunden (Tiefeninterviews mit 34 Geschäftsführern der Unternehmen). Das gleiche Resultat hat sich bei einer Befragung von rund 250 Unternehmen der Region Gießen-Frankfurt ergeben sowie in eine Online-Befragung mit einer Stichprobe von über 4.000 Teilnehmern. Siehe dazu:

www.fuehrungskompetenzen.com und
www.umsetzungskompetenzen.com

Erfolgsfaktoren für ein 360-Grad-Feedback (Empfehlungen):

Zusammenfassend sollte man bei einem 360-Grad-Feedback folgende Aspekte besonders beachten:

- Absolute Anonymität der Feedback-Geber; das fördert Ehrlichkeit und Offenheit
- Besprechung der Ergebnisse im Team mit anschließenden Vereinbarungen; dadurch wird das gegenseitige Vertrauen gestärkt; hinzu kommen eine bessere Kritik- und Konfliktfähigkeit
- Klärung von Interpretationsdifferenzen (Wie war das gemeint?) zur Förderung von Sachlichkeit und des Verständnisse für die subjektiv gefärbte Wahrnehmung
- Ableitung des Fragebogens aus den Unternehmenszielen und persönlichen Entwicklungszielen damit jeder weiß, welchen Beitrag er zum Unternehmenserfolg leisten kann (Erfolgserlebnisse)

- Übernahme der Ergebnisse in Zielvereinbarungen (Sach- und Verhaltensziele), damit konkrete Ergebnisse und Lernerfolge sichtbar werden
- Begleitendes Coaching vor allem der Führungskräfte zur konsequenten Umsetzung der Ergebnisse, damit Veränderungsprozesse beschleunigt werden.
- Ganz wichtig: Der Fragebogen darf nur beobachtbares und veränderbares Verhalten und nicht Charaktereigenschaften oder Persönlichkeitsmerkmale enthalten (Verhalten kann man ändern, den Charakter wohl kaum – auch aus ethischen Gründen). Es gilt der **Grundsatz** von Spencer: Man kann einem Truthahn beibringen, einen Baum hochzuklettern; besser ist es aber, gleich ein Eichhörnchen zu engagieren.

Weitere Informationen unter: www.360-grad-feedback.net

Testen und vergleichen Sie Ihre Führungskompetenzen mit einer Stichprobe von über 4.000 Teilnehmern unter: www.fuehrungskompetenzen.com

Prof. Dr. Waldemar Pelz

Technische Hochschule Mittelhessen, THM Business School

März 2011

E-Mail: [waldemar.pelz\[at\]w.th-mittelhessen.de](mailto:waldemar.pelz@w.th-mittelhessen.de)

Angewandte Forschung und Entwicklung sowie Technologietransfer am Institut für Management-Innovation (Steinbeis-Transferzentrum): www.ifmi.eu