

Das **360-Grad-Feedback** ist, wenn es richtig eingesetzt wird, ein nützliches Instrument zur Führungskräfteentwicklung. In den meisten Konzernen kommt es bereits früh in der Karriere der potenziellen Nachwuchs-Chefs zum Einsatz.

Rundum beäugt

Wer bei der **Allianz** nach oben will, muss starke Nerven haben. Und darf nicht empfindlich auf Kritik reagieren – schon gar nicht auf anonyme. Im sogenannten **Talent-Management-Prozess**, in dessen Rahmen der Versicherungsriese jedes Jahr Kandidaten für die obere Führungsetage sucht, kommt nämlich auch das sogenannte 360-Grad-Feedback zum Einsatz. Dabei geben eigene Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte und Kunden den Kandidaten anonymisiert Rückmeldung zu ihrem Führungsverhalten. „Auf Basis des Ergebnisberichts führen wir mit dem Kandidaten dann ein detailliertes Feedback- und Entwicklungsgespräch“, sagt **Tobias Haasen, Leiter des Bereichs Entwicklung und Qualifizierung bei der Allianz Deutschland**.

Ehrliche Rückmeldungen

Im Unternehmen schätzt man das 360-Grad-Feedback bei der Führungskräfteentwicklung sehr. Das Instrument ermögliche es, Selbst- und Fremdeinschätzung der Kandidaten abzugleichen, helfe dabei, Baustellen im Managementstil ausfindig zu machen und auch, konkrete Fördermaßnahmen zu entwickeln. „Dadurch, dass die Feedbackgeber anonym bleiben, wird die Offenheit und Objektivität der Rückmeldungen gefördert“, sagt Haasen.

Die meisten Großkonzerne setzen heutzutage an der einen oder anderen Stelle im Entwicklungsprozess ihrer Führungskräfte das 360-Grad-Feedback ein. Und das, obwohl es durchaus umstritten ist: Wissenschaftler, darunter vor allem Psychologen, geben



»360-Grad-Feedback hat bei uns eine hohe Akzeptanz.«

Catrin Adams-Lang, Lufthansa

mitunter zu bedenken, dass ehrliches Feedback in streng von oben nach unten durchregierten Unternehmen oft reine Illusion sei. Darüber hinaus seien Rückmeldungen allzu häufig von persönlichen Vorlieben oder Abneigungen geprägt. 360-Grad-Feedback fördere unter Managern eher Beliebtheitswettbewerbe oder das Gefühl, unter ständiger Beobachtung zu stehen, trage aber kaum zur Verbesserung des Führungsstils bei.

Diese Kritik fällt Personalberatern und Unternehmen allerdings zu pauschal aus. „360-Grad-Feedback ist an sich weder gut noch schlecht, sondern ein neutrales Instrument, so wie ein Hammer. Mit dem kann man sich auch auf den Finger hauen“, sagt **Marlene Busch, Wirtschaftspsychologin und Beraterin beim Kölner Consulting-Unternehmen Meta Five**. „Wird 360-Grad-Feedback richtig angewendet, ist es sehr sinnvoll.“ Die richtige Anwendung setzt zunächst einmal voraus, dass die Rahmenbedingungen stimmen. Herrscht in einem Unternehmen ein **Klima der Angst**, wird über Fehler üblicherweise nicht gesprochen, dürften die Antworten kaum so offen und ehrlich wie gewünscht ausfallen. Selbst in Firmen, die eine **Kultur der Offenheit** pflegen, sollte von vornherein klar sein, welchen Zielen das Feedback dienen soll. „Allen Beteiligten muss klar sein, was damit erreicht werden soll“, sagt Busch.

Kritisch wird es, wenn das 360-Grad-Feedback nicht dazu genutzt wird, ein objektives Bild zu gewinnen, mögliche **Unstimmigkeiten** aus der Welt zu schaffen, Stärken und Schwächen einer Führungskraft festzustellen und ungenutzte **Potenziale** zu identifizieren. Sondern dazu, die pure **Leistung** desjenigen, der das Feedback bekommt, zu **beurteilen**. Diese Einsatzmöglichkeit sehen selbst Befürworter mit Skepsis. „Die Beurteilten sollen sich auch selbst ehrlich und kritisch einschätzen. Ist an das Ergebnis des 360-Grad-Feedbacks beispielsweise eine leistungsbezogene Vergütung gekoppelt, wird dieses Bestreben konterkariert“, sagt Busch. Den größten Nutzen habe das Instrument, wenn die Beteiligten es freiwillig

einsetzen – und keine negativen Folgen fürchten müssen.

Bei der **Deutschen Lufthansa** entscheiden sich pro Jahr rund 1.200 Führungskräfte, darunter auch Nachwuchstalente, von sich aus dafür, ein solches Feedback einzuholen. „360-Grad-Feedback kann sich negativ auswirken, wenn es als Pflicht-Tool verwendet wird und beispielsweise Auswirkungen auf Bonuszahlungen hätte“, sagt **Catrin Adams-Lang, Psychologin und im Konzern verantwortlich für die Führungskräfteentwicklung**. Auf freiwilliger Basis helfe es etablierten und angehenden Führungskräften dabei, ihren Managementstil zu verbessern. „Das 360-Grad-Feedback hat bei uns eine hohe Akzeptanz.“

Gutes Gesprächsklima

Feedback hat im **Lernprozess** generell einen hohen Stellenwert. „Ohne Feedback kann man nicht lernen“, sagt **Waldemar Pelz, Professor für Internationales Management und Marketing an der THM Business School**. Und je



»Mit den Kandidaten führen wir ein Feedback- und Entwicklungsgespräch.«

Tobias Haasen, Allianz Deutschland

umfassender die Rückmeldungen sind, desto brauchbarer sind sie. 360-Grad-Feedback sei deshalb deutlich nützlicher für Firmenlenker und angehende Führungskräfte als ein einfaches Gespräch mit dem Vorgesetzten, sagt Pelz. „Vorgesetzte können nie sicher sein, ob ihr Urteil wirklich richtig ist.“ Mitarbeiter auf niedrigeren Unternehmensebenen wiederum trauten sich im direkten Gespräch in der Regel nicht, kritische Punkte offen anzusprechen.

Auch Pelz hält ein gutes Gesprächsklima für die wichtigste Voraussetzung, um 360-Grad-Feedback sinnvoll einzusetzen. „Herrscht in einem Unternehmen eine Angstkultur, nutzen Mitarbeiter die Feedback-Option rasch als geistiges Plumpsklo“, sagt er. Will eine Firma sich für konstruktive Kritik öffnen und 360-Grad-Feedback neu etablieren, sollte sie einfacher beginnen. „Man muss vorsichtig vorgehen und nach sehr einfachen Dingen fragen.“ Dazu zählten zum Beispiel Fragen dazu, wie zufrieden Mitarbeiter oder Kollegen mit der Parkplatzsituation, dem Kantenessen oder dem Arbeitsmaterial seien. „Wenn bei solchen Punkten Kritik kommt und diese dann tatsächlich aufgegriffen wird, kann das die Initialzündung für weitere, tiefer gehende Feedback-Runden sein“, sagt Pelz.

Grundsätzlich gilt: Verläuft das Feedback im Sand und zieht überhaupt keine Änderungen nach sich, fühlen sich die Feedbackgeber übergangen und sehen in der Folge keinen Sinn darin, sich

konstruktiv an weiteren Fragerunden zu beteiligen. „Die Nachlese des 360-Grad-Feedbacks ist noch wichtiger als der Prozess selbst“, sagt Pelz. Für denjenigen, an den sich das Feedback richtet, ist es wichtig, die **Rückmeldungen einzuordnen**, eventuell gemeinsam mit einem Coach. Mögliche Negativ-Einschätzungen können etablierte wie angehende Führungskräfte stark verunsichern. Insbesondere auch deshalb, weil sie anonym erfolgen und es daher keine Möglichkeit gibt, die Feedbackgeber noch einmal persönlich darauf anzusprechen. Für diese ist es wiederum nicht nur wichtig, dass ihre Meinung tatsächlich zählt. Sondern auch, dass ihre Mühe wertgeschätzt wird. Ein Dankeschön ist deshalb nicht verkehrt, meinen Personalberater.

In den meisten Konzernen läuft das 360-Grad-Feedback quasi automatisiert ab, in der Regel mit Hilfe eines externen Dienstleisters. So auch beim Pharmariesen **Bayer**. „Wir empfehlen unseren Führungskräften das Feedback alle zwei Jahre“, sagt **Gabriele Oehlschläger, Leiterin des Talent Managements** im Personalbereich von Bayer. Im vergangenen Jahr haben mehr als 1.800 Bayer-Manager auf der ganzen Welt dieses Instrument genutzt. „Es soll zur Reflexion über die Wirkung auf andere anregen und gleichzeitig Aufschluss über Stärken und Entwicklungsfelder, Schwächen und Verbesserungspotenziale geben.“

Vielzahl an Instrumenten

Trotz skeptischer Stimmen: Deutschlands Konzerne scheinen sich über die positive Wirkung von 360-Grad-Feedback weitgehend einig zu sein. Allein darauf verlassen tun sie sich aber nicht. Die Rundum-Rückmeldung ist vielmehr nur Bestandteil eines ganzen Satzes an Instrumenten zur Führungskräfteentwicklung. In der Regel kommt 360-Grad-Feedback relativ früh in der Karriere zum Einsatz, weil es der Personalentwicklungsabteilung eine **breite Datenbasis** liefert. Später, oder auch begleitend zum breiten Feedback, kommen Instrumente hinzu, die stärker auf die jeweilige Person zugeschnitten sind.

Bei der Allianz kommen neben dem 360-Grad-Feedback unter anderem maßgeschneiderte Seminare und Coachings zum Einsatz, in denen Führungskräfte ihre **Management-Kompetenz**



»Es soll zur Reflexion über die Wirkung auf andere anregen.«

Gabriele Oehlschläger, Bayer

ausbauen sollen. Mit dem sogenannten **Mentoring-Programm** für weibliche Potenziale will der Versicherer speziell Frauen im mittleren und oberen Management stärker voranbringen und damit seinen Frauenanteil in der obersten Führungsebene erhöhen. Bei dem Programm bekommen die Frauen einen männlichen und einen weiblichen Mentor aus der oberen Managementebene zur Seite gestellt.

Eintritt zur oberen Ebene

Bayer greift auf **institutionalisierte Gespräche** zwischen angehender Führungskraft und Vorgesetztem zurück, in denen ein **individueller Entwicklungsplan** entstehen soll. Daneben gibt es Coaching-Angebote, Mentoring-Programm, spezielle Fortbildungen und sogenannte Development Center, bei denen sich die Teilnehmer in simulierten Situationen als Führungskräfte behaupten müssen. Auch die Lufthansa setzt auf Development Center. Wer sich

Foto: Privat



»Man muss nach sehr einfachen Dingen fragen.«

Waldemar Pelz, THM Business School

dort bewährt, darf an einem Assessment Center mit Führungskräften und Personalentwicklern teilnehmen. „Dieses Management-Assessment ist die Eintrittskarte für die leitende Führungsebene“, sagt Führungskräfteentwicklerin Adams-Lang. Wichtiger als ein einzelnes Instrument sei jedoch, dass sämtliche Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung logisch aufeinander aufbauten und miteinander verzahnt seien.

Julia Groth

Anzeige

www.jobware.de
RELAUNCHED

Gefährlich gut – unser neuer Stellenmarkt

Aber nicht zu verbieten: Ihre bei Jobware geschalteten Stellenanzeigen erscheinen auch auf mehr als **350 beruflich benötigten Webseiten**.
(Fachverlage, Zeitungen, Fachportale)

 **Jobware**
ERSTKLASSIGE JOBS. ERSTKLASSIGE BEWERBER.

