

360 Grad Beurteilung

Die 360-Grad-Beurteilung in der Führungskräfteentwicklung
- White Paper -

Prof. Dr. Waldemar Pelz

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

Management Summary für Praktiker unter:
[360-Grad-Beurteilung](#)

Inhalt

- [Definition](#) und Überblick zur 360-Grad-Beurteilung
- 360-Grad-Beurteilung: die besten [Tipps](#)
- Die [Kernaufgabe](#) der Führungskräftebeurteilung: Ziele umsetzen
- [Beispiel](#) für eine 360-Grad-Beurteilung von Führungskräften
- [Erfolgsfaktoren](#) und Persönlicher Entwicklungsplan
- 360-Grad-Beurteilung der [Teamfähigkeit](#) zur Förderung von Teamgeist
- Beurteilung der Mitglieder der [Geschäftsführung](#)
- Zur [Geschichte](#) der 360-Grad-Beurteilung (Ursprung und Entwicklung)
- Empfohlene [Links](#)

Definition und Überblick zur 360-Grad-Beurteilung

Definition: Eine 360-Grad-Beurteilung ermittelt zum einen die Persönlichkeitsmerkmale und Werte von Führungskräften und zum anderen deren Führungskompetenzen (ergebnisorientiertes Verhalten). Die Persönlichkeit, der Charakter und die Wertorientierung sind nur schwer veränderbar und dienen daher als Auswahlkriterien in der Führungskräfteentwicklung. Die Stärken und Schwächen bei den Kompetenzen kann man einfacher lernen und verändern. Sie werden in einem persönlichen Entwicklungsplan erarbeitet, an die Herausforderungen der Aufgabe angepasst und auf Erfolgswirksamkeit kontrolliert.

Beispiele für Persönlichkeitsmerkmale (fast gar nicht änderbar)

- Begeisterungsfähigkeit

- Ehrgeiz
- Intelligenz
- Geduld (Durchhaltevermögen)
- Willenskraft (Energie)

Beispiele für Werte (selten änderbar, abhängig vom Kontext)

- Zuverlässigkeit
- Fairness (Gerechtigkeit)
- Integrität
- Verantwortung
- Wertschätzung und Respekt

Beispiele für Kompetenzen, die zu Resultaten führen (veränderbar und erlernbar)

- Problem- und Konfliktlösung
- Kommunikation (Überzeugungskraft)
- Zielsetzung (SMART)
- Planung und Entscheidung
- Organisation (Ablauf und Aufbau)

Die Beurteilung von Führungskräften und Potenzialträgern mit einer 360-Grad-Beurteilung ist wesentlich zuverlässiger (reliabler) und praxisrelevanter (valider) und zugleich kostengünstiger als klassische Methoden wie zum Beispiel Assessment Center, biographische Interviews oder Persönlichkeitstests. Das gilt insbesondere bei der Einstellung externer Bewerber. Voraussetzung für den Erfolg ist allerdings ein Fragebogen, der mit einer angemessen großen Stichprobe validiert wurde und Normwerte für die Zielgruppe liefern kann.

Fazit: Die 360-Grad-Beurteilung gehört zu den wirksamsten und zugleich kostengünstigsten Instrumenten zur möglichst objektiven Beurteilung der Kombination aus Charaktereigenschaften, Wertvorstellungen und Kompetenzen mithilfe konkreter (beobachtbarer) Verhaltensbeschreibungen. Diese Kombination soll eine Einschätzung der zukünftigen (erwarteten) Leistung ermöglichen; und das ist ohne Validierung nicht möglich. Während die 360-Grad-Beurteilung den Schwerpunkt auf die Persönlichkeitsmerkmale und Werte legt, fokussiert das 360-Grad-Feedback vor allem auf die Kompetenzen.

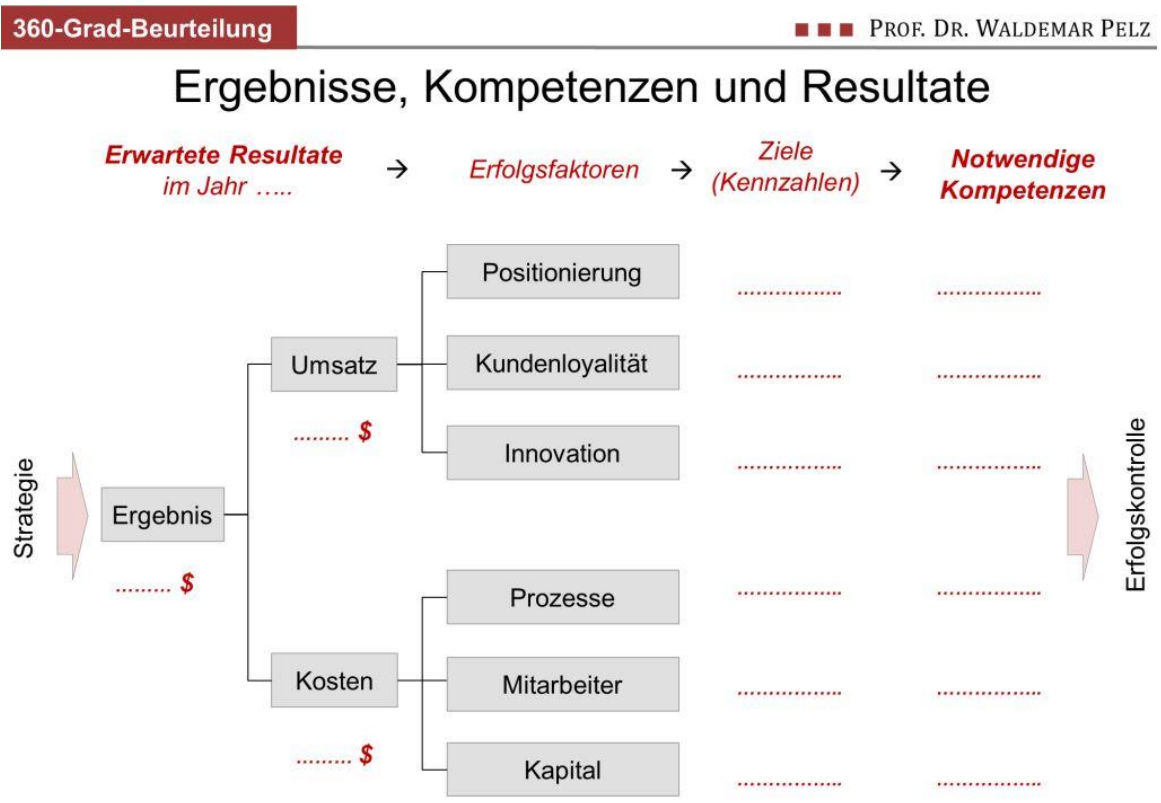
360-Grad-Beurteilung: die besten Praxis-Tipps 

Bei der Durchführung einer 360-Grad-Beurteilung in Unternehmen lassen sich aus den empirischen Studien und der über zehnjährigen praktischen Erfahrung unseres Instituts auf diesem Gebiet folgende Grundsätze und Tipps ableiten:

Die 360-Grad-Beurteilung erfordert valide Beurteilungskriterien für die jeweilige Zielgruppe (meist Führungskräfte). Darin besteht ein wesentlicher Unterschied zum 360-Grad-Feedback, das in erster Linie den Dialog und den Abgleich von Selbst- und Fremdbild fördern soll. Beispielsweise gelten für einen Projektleiter völlig andere Kriterien als für einen angestellten Abteilungsleiter, einen Unternehmer oder ein Mitglied der Geschäftsführung einer Kapitalgesellschaft.

Die 360-Grad-Beurteilung erfordert ein Kompetenzmodell, das aus der Unternehmensstrategie und den daraus abgeleiteten funktionalen Strategien entwickelt werden muss. In diesem Prozess spielen Linienmanager mit unternehmerischer Verantwortung die Schlüsselrolle. Das betrifft sowohl die Festlegung der Beurteilungskriterien als auch die Folgemaßnahmen wie zum Beispiel Coaching und Mentoring.

Mitglieder der Personalabteilung und externe Berater haben meistens keine unmittelbare Ergebnisverantwortung. Sie verfolgen oft andere Interessen und sprechen nur selten die "Sprache des Geldes". Häufig fehlen auch die notwendigen produkt-, markt-, kunden- und technologiebezogenen Kenntnisse und Erfahrungen.



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

Abbildung 1: Zusammenhang von wirtschaftlichem Erfolg und Kompetenzen

Die meisten Unternehmen haben Führungsleitlinien, Werte, Visionen und Missionen formuliert. Dabei besteht das Kernproblem darin, dass diese strategischen Aspekte oftmals nicht durch beobachtbare, für die jeweilige Zielgruppe validierte Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensbeschreibungen operationalisiert werden. So entsteht die Gefahr, dass die unternehmerischen Ziele von den nachfolgenden Hierarchieebenen in der Praxis nicht gelebt werden. Die Abbildung 1 zeigt den Zusammenhang von (wirtschaftlichen) Ergebnissen und den dazu notwendigen Kompetenzen.

Bei der Führungskräfteentwicklung geht es um die zuverlässige Voraussage des zukünftig notwendigen Verhaltens. Der Fachbegriff dazu lautet „Voraussagevalidität“. Diese erreicht bei der 360-Grad-Beurteilung wesentlich höhere Werte als das klassische Assessment Center und ist darüber hinaus wesentlich kostengünstiger.

Die Bedeutung der Persönlichkeitsmerkmale verdeutlicht der Volksmund, indem er sagt, auch ein Huhn könne lernen, auf einen Baum zu klettern; besser ist es aber, man das einem Eichhörnchen überlässt. Es kommt auf die Kombination aus Erfahrungen, Fähigkeiten, Kenntnissen, Charaktereigenschaften, Werten und Einstellungen, die notwendig sind, um bestimmte Ziele zu erreichen. Dabei sollte man bedenken, dass Führungskräfte letztendlich an wirtschaftlichen Resultaten gemessen werden (siehe Abbildung 1).

Die Kernaufgabe der Führungskräftebeurteilung: Ziele umsetzen

Das Erreichen zuvor vereinbarter oder (vorgegebener) Ziele ist nach wie vor die wichtigste Messlatte für die Beurteilung von Führungskräften. Die Feststellung, ob und in welchem Umfang ein Manager die Ziele umgesetzt hat, trifft in der Regel sein (disziplinarischer) Vorgesetzter (allein). Mit dieser üblichen Praxis sind verschiedene Probleme verbunden.

Der disziplinarische Vorgesetzte hat meistens viele Mitarbeiter zu führen und zahlreiche andere Aufgaben wahrzunehmen. Er ist meistens nicht anwesend, wenn die einzelnen Mitarbeiter ihren operativen Tätigkeiten nachgehen. Folglich hat er einen Informationsnachteil, wenn es darum geht einzuschätzen, ob die Ziele zu anspruchsvoll oder zu „weich“ waren. Das zeigt sich in der verbreiteten Hockey-Stick-Planung oder in der häufigen Praxis, die Ziele des Vorjahres etwas (nach oben) zu „korrigieren“ um sie dann als Plan für das kommende Jahr auszugeben.

Die nächste Frage gilt der Effektivität (Zielwirksamkeit) und der Effizienz (Aufwand) des Kommunikationsverhaltens. Die meiste Zeit verbringen Führungskräfte mit Kommunikation. Die Schätzungen schwanken zwischen 70 und 90 Prozent. Es handelt sich um Informations- und Meinungsaustausch mit anderen internen oder externen Personen aus der Verwaltung, der Qualitätssicherung, dem Einkauf, der Personalabteilung, dem Vertrieb, mit

Kunden, Kollegen, Mitarbeitern sowie verschiedenen Gremien. Die sichtbarste Folge einer ineffektiven und ineffizienten Kommunikation ist Stress mit all seinen Nebenwirkungen.

Das dritte Problem ist eine realistische Auswahl der zu beurteilenden Kompetenzen von Führungskräften. Sie dienen als Frühindikatoren für den wirtschaftlichen Erfolg. Beispiel: Wenn es dem Verkäufer nicht gelingt, vertrauensvolle Beziehungen mit seinen Kunden aufzubauen (Kompetenz), wird es sehr schwierig sein, den Umsatz zu steigern. Und wenn der Vorgesetzte seine Vorbildfunktion nicht erfüllt, dürfte es ihm kaum gelingen, seine Mitarbeiter zu besseren Leistungen, mehr Engagement und Motivation zu bewegen, was wiederum maßgeblich die Personalkosten beeinflusst.

Eine Studie der Harvard-Universität hat gezeigt, dass Unternehmen mit einer Überdurchschnittlichen Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit Renditen und Umsatzsteigerungen erzielen, die um den Faktor drei bis vier höher sind als bei durchschnittlichen Unternehmen. Mit anderen Worten: Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sind Frühindikatoren des wirtschaftlichen Erfolges, gehen aber die in Zielvereinbarungen häufig nicht ein.

Beispiel für eine 360-Grad-Beurteilung von Führungskräften [↑](#)

Jede Führungskraft hat ein individuelles Profil ihrer Stärken, Schwächen und Potenziale. Diese muss man kennen und gezielt entwickeln, wenn es darum geht, die Leistung der Organisation zu steigern. Jack Welch bemerkte dazu: „You simply cannot manage people to better performance if you do not give candid, consistent feedback.“ Dies war zugleich der Kerngedanke der Leistungs- und Potenzialeinschätzung von General Electric, die inzwischen von den meisten DAX-Unternehmen (je nach Berater mehr oder weniger modifiziert) übernommen wurde.

Ein zusammenfassendes Beispiel für eine Beurteilung von Führungskräften zeigt die nachfolgende Abbildung 2 mit einer Bewertung von Führungskompetenzen, wie sie bei den am besten geführten Unternehmen (z. B. Hidden Champions) praktiziert werden. Die Grafik zeigt einen Auszug aus der ersten Seite eines Auswertungsberichts. Jede dieser Kompetenzen ist wiederum durch sieben konkrete Verhaltensbeschreibungen operationalisiert. Diese sind Grundlage für die Erarbeitung eines kurz- und langfristigen persönlichen Entwicklungsplans (siehe Abschnitt Erfolgsfaktoren und Entwicklungsplan).

Diese Führungskompetenzen (Abbildung 2) wurden anhand einer Stichprobe von rund 25.000 Fach- und Führungskräften validiert. Es besteht ein starker Zusammenhang ($r = 0,73$) zwischen diesen Kompetenzen und dem Führungserfolg (Umsetzung von Zielen). In einer 360-Grad-Beurteilung kann man je nach Unternehmenszielen (KPI) zusätzliche Kompetenzen verwenden. Beispiele enthält die Liste der 35 wichtigsten [Management- und Führungskompetenzen](#) (pdf download).

Auszug Auswertungsbericht*

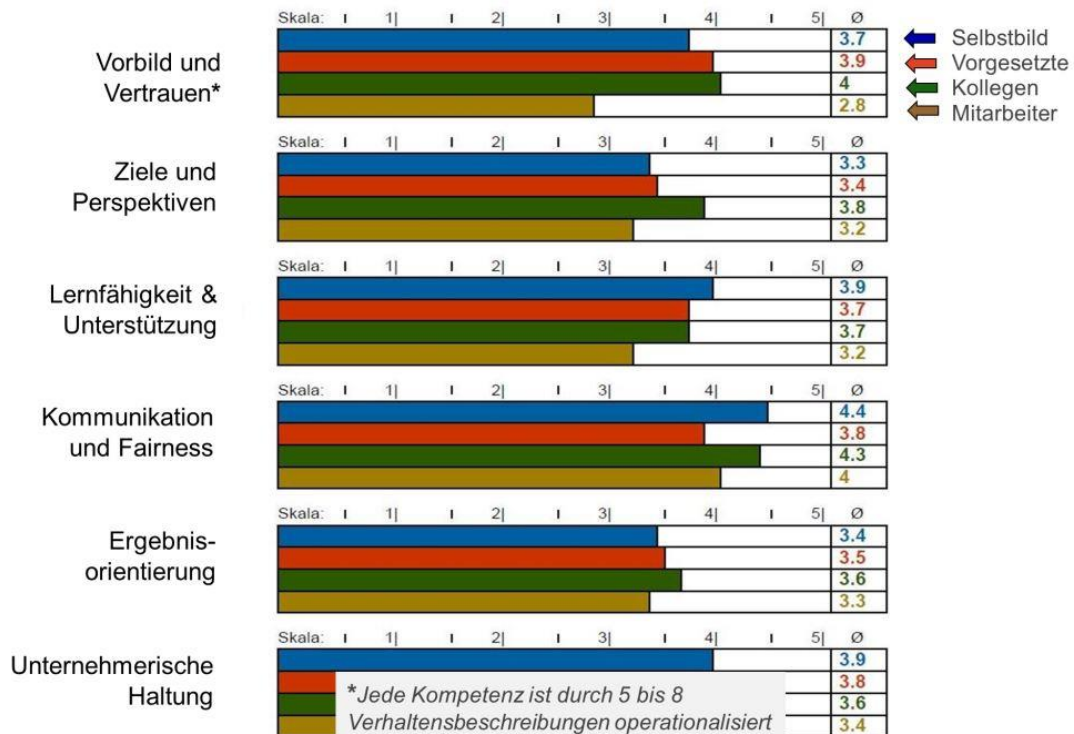


Abb. 2: Sechs Kompetenzen zur Beurteilung von Führungskräften, wie sie bei erfolgreichen Unternehmen (z. B. den Hidden Champions) praktiziert werden

Erfolgsfaktoren der 360-Grad-Beurteilung und Persönlicher Entwicklungsplan [↑](#)

Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren bei der ergebnisorientierten Umsetzung einer 360-Grad-Beurteilung? Worauf sollte man besonders achten, und welche Tipps lassen sich daraus ableiten?

An erster Stelle kommt die Anonymität. Wird eine 360-Grad-Beurteilung zum ersten Mal durchgeführt, sind die Teilnehmer relativ zurückhaltend und vorsichtig, weil sie nicht wissen, ob die Antworten tatsächlich anonym sind. Sie müssen wiederholt diese Erfahrung machen, bevor sie es glauben. Deswegen darf man von der ersten Aktion nicht zu viel erwarten.

Wichtig ist auch, dass der Vorgesetzte die Ergebnisse der 360-Grad-Befragung mit seinen Mitarbeitern bespricht und deutlich macht, was er konkret in Zukunft anders machen will (und was nicht). Sonst werden Erwartungen geweckt, die er nicht erfüllen kann. Außerdem

sollte er klar machen, wie er die Ergebnisse und einzelne Aussagen interpretiert, damit keine Missverständnisse entstehen. Beispielsweise können Führungskräfte und Mitarbeiter völlig unterschiedliche Vorstellungen davon haben, was man unter einem Vorbild versteht, und inwiefern eine Führungskraft die Vorbildfunktion erfüllt. Derartige Probleme vermeidet man durch den Einsatz validierter Fragebögen. Siehe dazu auch das Merkblatt zur [Qualität von Befragungen und Interviews](#) (PDF Download).

Vom Erfolg einer 360-Grad-Beurteilung kann man erst nach der Umsetzung des kurzfristigen und langfristigen persönlichen Entwicklungsplans sprechen. Empfehlungen zur Erstellung und operativen Umsetzung solcher Pläne sowie zur Erarbeitung beruflicher Perspektiven sind unter den folgenden Links beschrieben.

- [Persönlicher Entwicklungsplan](#)
- [Berufliche Perspektiven](#)

360-Grad-Beurteilung der Teamfähigkeit zur Förderung von Teamgeist

Viele Teamleiter im Sport und in Unternehmen haben ein gutes „Gespür“ dafür, was zu tun ist, damit ein Team gut (ziel- und ergebnisorientiert) „funktioniert“. Dieses Gespür sollte man sichtbar machen. Mit der 360-Grad-Beurteilung kann man das Team optimal zusammensetzen und den Teamgeist fördern.

Ein Team kann nur dann überzeugende Leistungen bringen, wenn jedes Mitglied die Stärken einbringt, die zu den Stärken und Aufgaben der andern Mitglieder passen. So wird eine Fußballmannschaft mit 11 Stürmern niemals die gleiche Leistung erzielen wie ein Team, in dem jeder Spieler seine spezifische Aufgabe übernimmt, die auch seiner Stärke entspricht (Torwart, Stürmer, Verteidiger etc.). In der Praxis werden Teams sehr häufig nur nach fachlichen oder sachlichen Gesichtspunkten zusammengestellt.

Wie steht es aber mit Stärken und Schwächen in Bezug auf die spezifischen Aufgaben (Rollen)? Eine Erfahrungsregel besagt, dass die meisten Teams nicht an der sachlichen Aufgabe scheitern, sondern am Verhalten einiger Mitglieder, das mit den anderen nicht "kompatibel" ist. Daher ist es notwendig vorher zu klären, wie gut eine Person von seinem typischen Verhalten her in das Team passen wird. Als Entscheidungshilfe kann man eine Einschätzung der Verhaltensgewohnheiten und der spezifischen Beiträge zum Teamerfolg mit einer 360-Grad-Beurteilung durchführen.

Erfolgreiche Trainer oder Führungskräfte entwickeln aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung ein "Gespür" dafür, wie ein Team zusammengesetzt und geführt werden muss. Das nennen wir "Teamfähigkeit" (und nicht das oberflächliche Harmoniestreben). Die Abbildung 3 zeigt typische Merkmale von Teams mit überdurchschnittlichen Leistungen.

Woran erkennt man Hochleistungs-Teams?

- Alle sind stolz darauf, zu diesem Team zu gehören
- Jeder fühlt sich respektiert und anerkannt
- Es herrscht eine offene und konstruktive Feedback-Kultur
- Es besteht ein offenes Klima des gegenseitigen Vertrauens
- Es wird häufig über die gemeinsame Aufgabe und Zukunft gesprochen
- Es herrscht eine gegenseitige Wertschätzung der Fähigkeiten jedes Team-Mitgliedes
- Die Team-Mitglieder sind optimistisch und von ihren Fähigkeiten überzeugt
- Alle ringen um die besten Lösungen auf dem Weg zur Umsetzung der Ziele
- Jeder bekommt individuelle Tipps und Hinweise, wie er sich verbessern kann
- Alle Mitglieder haben Interesse an dem, was Andere bewegt (Zuhören vor Reden)
- Leistungen werden gegenseitig anerkannt und gelobt



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

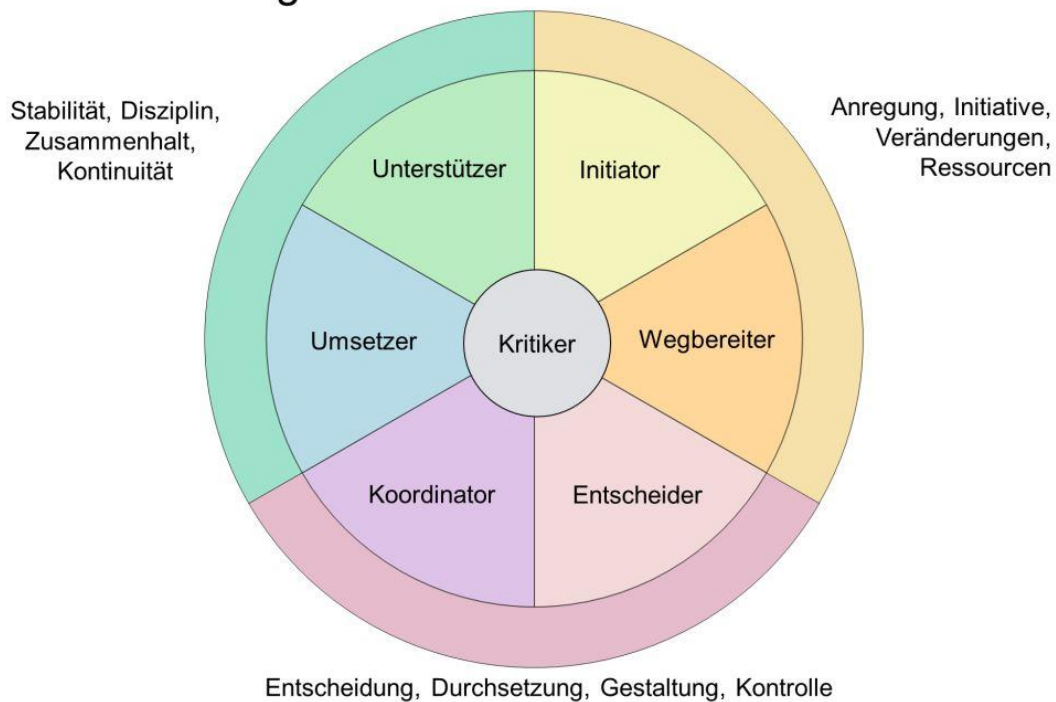
Abb. 3: Woran erkennt man ein Hochleistungs-Team

Falls eine Zusammenstellung eines Teams nach rein fachlichen Kriterien nicht vermeidbar sein sollte, ist es dennoch sinnvoll, dass jedes Teammitglied seine typische Rolle kennt, um Ursachen für Spannungen oder Fehlentscheidungen frühzeitig zu erkennen. Noch besser ist es, wenn einzelne Teammitglieder so viel Flexibilität haben, auch andere (komplementäre) Rollen zu übernehmen.

In einem "idealen" (leistungsstarken) Team müssen vier Grundfunktionen (Rollen) erfüllt sein. Dazu gehört (1.) die Veränderung/Anregung, (2.) der Zusammenhalt (Stabilisierung/Erhaltung) und (3.) die ergebnisorientierte Gestaltung und Umsetzung der Ziele. Diese Person muss vor allem über Umsetzungskompetenzen (Link) verfügen, wenn die Arbeit erfolgreich sein soll. Jede dieser Rollen hat eine personen- und sachbezogene Ausprägung. Hinzu kommt der Kritiker (4.). Er hat sich auf das frühzeitige Erkennen und Bewerten von Lösungen, Verhaltensweisen und Entscheidungen spezialisiert. Er muss den Mut haben, sich unbeliebt zu machen, weil er die wichtige Aufgabe hat, Konsequenzen aus Veränderungen aus dem Umfeld für das Team zu "übersetzen".

Die Abbildung 4 zeigt zusammenfassend die Aufgaben und Rollen in einem optimal zusammengesetzten Team.

Welche Aufgabe/Rolle übernehmen Sie im Team?



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

Abb. 4: Beurteilung der Teamfähigkeit als Entscheidungshilfe für Teamleiter.
Wichtig: Nur 4 Rollen sind wirklich relevant! Welche sind das?

Jede dieser Rollen wird in unserem Testverfahren wiederum durch acht konkrete Verhaltensbeschreibungen operationalisiert. Dieses Konzept hat die NASA entwickelt; es wird auch in der Pilotenausbildung eingesetzt.

Ein validierter Test hilft den Teammitgliedern einzuschätzen, welche Rollen doppelt oder gar dreifach oder gar nicht besetzt sind. Unausgewogene Besetzungen der Rollen (Aufgaben) führen in der Regel zu Konflikten und behindern den Fortschritt des Teams. Dies ist ein anderer Blickwinkel für das Phänomen Teamfähigkeit und Teamgeist.

Der an [Institut für Management-Innovation](#) entwickelte [Test der Teamfähigkeiten](#) beruht auf dem Konzept der Transformationalen Führung und soll als Entscheidungshilfe bei der Zusammenstellung und Führung von Teams dienen. Dabei bringt die 360-Grad-

Beurteilung eine größere Objektivität in die Diagnose des Teamverhaltens, indem das Selbstbild mit dem Fremdbild der Führungskraft und der Teammitglieder verglichen wird.

Die Abbildung 4 zeigt zwar sieben Team-Rollen; entscheidend für den Erfolg sind jedoch nur vier. Mit der Zeit entwickelt der Team-Leiter ein "Gespür" dafür, welche es sind und lernt, was zu tun ist, wenn die Zusammensetzung nicht "optimal" ist. Das nennen wir die "eigentliche" Teamfähigkeit. Den Test der Teamfähigkeit können Sie unter dem nachfolgenden Link ausprobieren: [Test der Teamfähigkeit](#).

Beurteilung der Mitglieder der Geschäftsführung (Top Management Team) ↑

Was grundsätzlich für Hochleistungs-Teams gilt (siehe Abbildungen 3 und 4), ist für die erfolgreiche Zusammensetzung und Zusammenarbeit im Top-Management-Team noch wichtiger.

Jedes Mitglied der Geschäftsführung hat ein individuelles Stärken-Schwächen-Profil. Eine möglichst objektive Beurteilung dieser Stärken und Schwächen aus unterschiedlichen Perspektiven (z. B. Kollegen, Kontrollorganen, direkten Mitarbeitern) soll dazu beitragen, (1.) an den eigenen Kompetenzen und Potenzialen gezielt zu arbeiten und (2.) einzuschätzen, wie gut das eigene Profil zu den Profilen der anderen Mitglieder des Top Management Teams passt (komplementär ist).

Bewertet werden die nachfolgenden Praktiken (Kompetenzen), von denen man aus soliden empirischen Studien weiß, dass sie einen besonders großen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens haben.

Wirksame Führung und Unterstützung der nachfolgenden Hierarchieebenen:

- Effektive Beratung und Coaching des Linienmanagements
- Wirksame Mobilisierung externer Unterstützung (Verbände, Medien, Politik, Schlüsselkunden)
- Beitrag zur Absicherung von Wettbewerbsvorteilen (durch Ausbau zukunftsrelevanter Kernkompetenzen)

Effektive Ergebnis- und Verhaltenskontrolle:

- Einhaltung der Unternehmensgrundsätze durch konstruktives Feedback nach oben und unten
- Kontrolle der wirtschaftlichen Ergebnisse und der Leistungen mit geeigneten Kennzahlen
- Strategiekontrolle (Budgets, Portfolio, Investitionen, Organisation etc.)

Konstruktive Kooperation im Leitungs-Team:

- Nutzung individueller Stärken als Beitrag zur Leistungsfähigkeit des gesamten Gremiums
- Intensive Vorbereitung auf Sitzungen als Beitrag zu deren Effizienz und Engagement während der Besprechungen
- Konstruktiver Umgang mit Konflikten und Kritik sowie Beitrag zur Verbesserung der Stimmung

Link zum Online-Fragebogen zur [Beurteilung des Top Management Teams](#).

Zur Geschichte der 360-Grad-Beurteilung (Ursprung und Entwicklung)

Die Erkenntnis der Militärs: Führung entsteht erst in der Wahrnehmung der "Geführten". Ohne sie ist Führung nicht möglich.

Vorläufer der 360-Grad-Beurteilung findet man bei der Deutschen Reichswehr Anfang der 1930er Jahre. Die Wehrmacht hat diese Methoden weiterentwickelt. Sie dienten der militärischen Führung zur Beurteilung der Offiziersanwärter im Auswahlverfahren. Das zentrale Anliegen war es, "die Bewährung an der Front" vorherzusagen. Neben Intelligenz- und Persönlichkeitstests sowie biographischen Interviews verwendete man auch das so genannte Rundgespräch.

Im heutigen Assessment Centers heißt diese Übung „Führerlose Gruppendiskussion“ (mit unzähligen Varianten). Die Leitung dieses Gesprächs zu aktuellen Themen übernahmen abwechselnd verschiedene Teilnehmer, deren Verhalten anschließend beurteilt wurde. Hinzu kamen die Einschätzungen durch leitende Offiziere und Psychologen aufgrund von Beobachtungen während – heute so genannter – „Outdoor-Übungen“. Beispiele sind der Bau eines Floßes oder einer Brücke über einen Fluss mit zufällig vorhandenen Mitteln oder Abseilübungen. Dabei wurden unter anderem Geschicklichkeit, Körperbeherrschung, Ausdauer, Energie, Einsatzwillen, Einfallsreichtum und Gemeinschaftsverhalten beobachtet.

Der Kandidat bekam also eine Einschätzung seiner Fähigkeiten, seines Charakters und seines Verhaltens aus verschiedenen Quellen. Über die Vereinigten Staaten kam diese Methode unter Begriffen wie Begriff „Multi-Source Feedback“, „Multi-Level Management Survey“ oder „Multi-Rater-Feedback“ in den 1970er Jahren wieder nach Deutschland zurück.

Seither wurde die 360-Grad-Beurteilung, auch 360-Grad-Feedback genannt, zur Leistungsbeurteilung, Persönlichkeitsentwicklung und Verhaltensbewertung in zahlreichen Unternehmen eingesetzt. Heute wird dieses Beurteilungsverfahren nach verschiedenen Schätzungen in 90 Prozent der größten amerikanischen Unternehmen eingesetzt. Parallel dazu

wurden zahlreich empirische Studien zur Effektivität dieser Methode durchgeführt. Das Ergebnis dieser Studien besagt im Kern, dass es nur in einem Drittel der Fälle zu einer nennenswerten Leistungssteigerung kam.

Empfohlene Links

- Management Summary für Entscheidungsträger auf der Seite „[360-Grad-Beurteilung von Führungskräften](#)“
- Ergebnisse des Forschungsprojektes „[Das 360-Grad-Feedback in der Führungskräfteentwicklung](#) – Was man von den erfolgreichsten Unternehmen lernen kann“
- Beispiele für rund 70 (meist validierte) Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmalen mit Online-Tests „[Management- und Führungskompetenzen](#)“
- Führungskompetenzen: „[Best Practice in Diagnose und Entwicklung](#)“

Gießen, Juli 2018

Prof. Dr. Waldemar Pelz

www.wpelz.de