

# Das 360-Grad-Feedback als Führungsinstrument

Entwicklung und Evaluation am Fallbeispiel einer englischen Tochtergesellschaft eines Großkonzerns

<b>1</b>	<b>Einleitung und Zielsetzung der Arbeit</b>	<b>27</b>
<b>2</b>	<b>Das Konzept des 360°-Feedbacks und Einflussfaktoren auf seine Effektivität</b>	<b>28</b>
2.1	Das 360°-Feedback und seine Ziele	28
2.2	Einflussfaktoren auf die Effektivität	28
<b>3</b>	<b>Evaluation des 360°-Feedbacks im Fallbeispiel</b>	<b>29</b>
3.1	Effizienzkriterien und zentrale Fragestellung der Evaluation	29
3.2	Das 360°-Feedback im Fallbeispiel	30
3.3	Methodische Vorgehensweise bei der Evaluation	30
3.4	Stichprobe und Rücklauf	31
<b>4</b>	<b>Ergebnisse der Evaluation</b>	<b>31</b>
4.1	Gesamtbewertung des 360°-Feedback	31
4.2	Bewertung des 360°-Feedback nach Gruppen	32
<b>5</b>	<b>Schlussbemerkungen</b>	<b>33</b>
	<b>Literatur</b>	<b>33</b>

*Jasmin Eberle und Ingela Jöns*

## 1 Einleitung und Zielsetzung der Arbeit

Die Qualität der Führung und Führungskultur wird als ein entscheidendes Kriterium der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen angesehen. Um die Führungsqualität auf Dauer zu sichern, stehen Lern- und Entwicklungsprozesse und ihre Förderung im Vordergrund der Überlegungen zu neuen Managementkonzepten. Da Feedback als

eine zentrale Voraussetzung jeglichen Lernens angesehen werden kann, kommen entsprechende personalwirtschaftliche Instrumente zunehmend zum Einsatz (Jöns, 1998).

Ein solches Instrument ist das 360°-Feedback. Im Rahmen der Diplomarbeit (Eberle, 2001), deren zentrale Befunde im folgenden zusammengefasst werden, wurde anhand eines konkreten Fallbeispiels insbesondere untersucht, ob verschiedene Feedbackgeber- und Feedbacknehmergruppen sich hinsichtlich ihrer Einschätzung von Gestaltungsfaktoren des 360°-Feedback bzw. hinsichtlich potenzieller Einflussfaktoren auf die Effektivität unterscheiden.

## 2 Das Konzept des 360-Grad-Feedbacks und Einflussfaktoren auf seine Effektivität

Bevor auf das Fallbeispiel und die Evaluationsstudie eingegangen wird, werden zunächst das Konzept des 360°-Feedback, die damit angestrebten Ziele und die hier untersuchten potenziellen Einflussfaktoren auf die Effizienz kurz diskutiert.

### 2.1 Das 360°-Feedback und seine Ziele

Die Gemeinsamkeit der Instrumente des Führungsfeedbacks besteht darin, dass es sich bei allen um verschiedene Formen der Rückmeldung an Führungskräfte durch eine oder mehrere unterschiedliche Personengruppen handelt. Kennzeichnend für ihre Definition ist ferner, dass die Beurteilung mit Hilfe eines systematischen und standardisierten Verfahrens, meist eines schriftlich auszufüllenden Fragebogens, erfolgt (Domsch, 1992). Die unmittelbaren Ziele eines Führungsfeedbacks sind die Verbesserung des Führungsverhaltens und der Zusammenarbeit sowie der Führungskultur insgesamt (zu verschiedenen Konzepten vgl. Bungard & Jöns, 1997; Domsch & Schneble, 1992; Freimuth & Kiefer, 1995; Hofmann, Köhler & Steinhoff, 1995).

Eine spezielle Variante des Führungsfeedbacks ist das 360°-Feedback, das eine Kombination der verschiedenen Instrumente darstellt. Hier erhalten Führungskräfte von allen in Betracht kommenden Gruppen (Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern und interne/externe Kunden) eine Rückmeldung über ihr Verhalten. Unternehmensspezifische Varianten von 360°-Feedback Prozessen können sich hinsichtlich inhaltlicher (Verhaltensstandards), methodischer (z.B. Vergleichbarkeit) und formaler Komponenten (z.B. Anonymität) unterscheiden (Beispiele zu Konzeptvarianten finden sich insbesondere bei Antonioni, 1996; Edwards & Ewen, 1996; Neuberger, 2000). Der Durchführung eines Führungsfeedbacks kommen im Allgemeinen drei Hauptfunktionen zu (vgl. Jöns, 1998; ausführlich Reinecke, 1983):

- (1) Diagnose (Erhebung des Ist-Zustandes des Führungsverhaltens der Feedbacknehmer und damit der Führung allgemein sowie die

Erhebung der Führungserwartungen der Feedbackgeber durch die Erhebung der Soll-Erwartungen)

- (2) Intervention (das 360°-Feedback als Interventionsmethode: Initiierung eines Dialogs, Vermittlung einer partizipativen Führungsphilosophie; das 360°-Feedback als Informationsbasis: Einleitung von Verbesserungsprozessen und Entwicklungsmaßnahmen)
- (3) (Selbst-/Fremd-) Kontrolle und Evaluation: Messen von Veränderungen im Führungsverhalten und in der Zusammenarbeit sowie Kontrolle der Umsetzung und Wirkung von Maßnahmen.

Diese Ziel- bzw. Erwartungsbereiche werden an das 360°-Feedback als individuelles, gruppenspezifisches und organisationales Entwicklungsinstrument gestellt. Zudem ist der Einsatz als individuelles Bewertungsinstrument anzuführen, der jedoch nicht unumstritten ist bzw. kontrovers diskutiert wird.

### 2.2 Einflussfaktoren auf die Effektivität

Trotz des vermehrten Einsatzes von Führungsfeedback und der hohen Erwartungen, die an diese Feedbackinstrumente gestellt werden, existieren bislang nur wenige Untersuchungen über deren Effekte und systematische Evaluationsstudien bezüglich der Effektivität verschiedener Konzeptvarianten bzw. bezüglich Einflussfaktoren auf die Effektivität (Forschungsüberblicke finden sich u.a. bei Smither et al., 1995; Jöns, 1999, 2000). Ebenfalls steht die theoretische Einbindung der Wirkungsmechanismen von Führungsfeedbackansätzen weitgehend noch aus.

Aufgrund theoretischer Überlegungen und unter Einbezug von Forschungsergebnissen, auch zu verwandten Instrumenten, kann bezüglich einiger Faktoren davon ausgegangen werden, dass sie die Effizienz des Instruments beeinflussen. Diese Faktoren sind unterteilbar

- in psychologische Aspekte (Einstellungen; Akzeptanz; Zielcommitment; Erfahrungen/Erwartungen/Befürchtungen),
- in konzeptionelle Faktoren (Qualität der Implementierung und des Ablaufs; Durchführung und Qualität der Feedbackgespräche; Einbindung in umfassende Personal-

bzw. Organisationsentwicklungsprozesse; die Umsetzung der Maßnahmen; der Einsatz als individuelles Bewertungsinstrument)

- und in Aspekte der aktuellen Unternehmenssituation (traditionelle Hierarchien und Bewertungssystem; die Brisanz der eingeschlossenen VGB; der Ist-Status des Führungsverhaltens, der Zusammenarbeit und der Unternehmenskultur).

Oft sind allerdings noch die Art und das Ausmaß des Einflusses unklar. Die genannten Faktoren lassen sich über die Abteilungszugehörigkeit (insbesondere die situativen Aspekte) und über die

### 3 Evaluation des 360°-Feedbacks im Fallbeispiel

#### 3.1 Effizienzkriterien und zentrale Fragestellung der Evaluation

In einem umfassenden Evaluationsansatz sollten alle oben beschriebenen Faktoren miteinbezogen werden. Abbildung 1 zeigt ein zusammenfassendes Evaluationsmodell, in dem auch der Ablauf des 360°-Feedbacks deutlich wird. Im

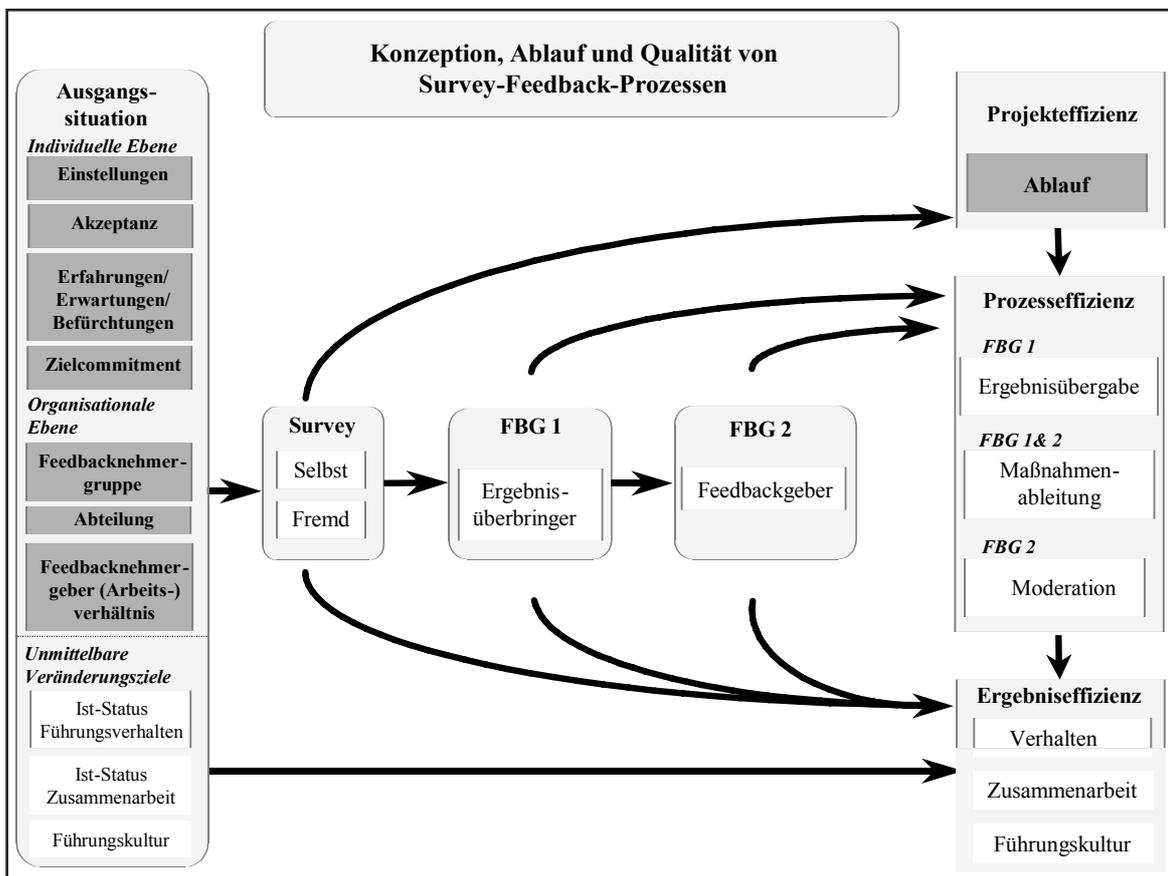


Abbildung 1. Evaluationsmodell von Survey-Feedback-Prozessen (in Anlehnung an Jöns, 2000)

Rolle im Feedbackprozess (Nehmer oder Geber) noch weiter spezifizieren. Schließlich lassen sich nach der Beziehung zum Feedbacknehmer die Feedbackgeber noch nach ihrer Gruppenzugehörigkeit (Kunde, Mitarbeiter etc.) unterscheiden.

Feedbackgespräch 1 (FBG 1) erfolgt die Ergebnisrückmeldung an den Feedbacknehmer durch einen Coach und im Feedbackgespräch 2 (FBG 2) die Diskussion der Ergebnisse des Feedbacknehmers mit allen Feedbackgebern.

In der vorliegenden Arbeit konnten insbesondere diejenigen Aspekte nicht untersucht werden, die einen Längsschnitt erfordert hätten. Die betrachteten Faktoren sind in der Abbildung grau unterlegt. Im Zentrum der Evaluationsstudie stand folgende Hypothese:

- Bei der Bewertung der Qualität des Fragebogens, der psychologischen Aspekte und der Projekteffizienz und ergeben sich Unterschiede nach der Zugehörigkeit zu den verschiedenen Gruppen, und zwar
  - nach den Feedbacknehmergruppen (wer wird beurteilt),
  - nach den Feedbackgebergruppen (wer beurteilt – bzw. in welcher Arbeitsbeziehung stehen Geber und Nehmer zueinander),
  - nach der Abteilungszugehörigkeit (wer beurteilt – bzw. welche Situation teilen die Geber und Nehmer).

Weiterhin werden die Interaktionseffekte zwischen den drei Faktoren untersucht, da sich beispielsweise die Feedbackgebergruppenzugehörigkeit in unterschiedlichen Abteilungen verschieden auswirkt. Da bislang im wesentlichen Befunde zur Validität und (Interrater-) Reliabilität der eingesetzten Instrumente vorliegen, aber kaum zur Bewertung derartiger Gesamtprozesse werden in dieser Arbeit keine spezifischen Annahmen über die Richtung und Stärke der Unterschiede getroffen.

### 3.2 Das 360°-Feedback im Fallbeispiel

Die Diplomarbeit wurde in einer englischen Tochtergesellschaft eines vor kurzem fusionierten Großkonzerns durchgeführt. Das entwickelte 360°-Feedback ist in ein geschlossenes, zirkuläres Führungssystem eingebettet, das mit einer Zielvereinbarung beginnt, woraufhin eine Gesamtleistungsbewertung erfolgt, aus der dann Entwicklungsplanung und Potenzialeinschätzung hervorgehen. Dieser Prozess bezieht sich auf ein Jahr und beginnt dann wieder von neuem.

Die Ergebnisse des 360°-Feedbacks dienen sowohl zu Entwicklungs- als auch Bewertungszwecken, denn es kommt bei der Gesamtleistungsbewertung ins Spiel. Die Teilnahme ist für die Feedbackgeber freiwillig, nicht aber für die Feed-

backnehmer (alle Führungskräfte). Die 360°-Erhebung erfolgt im Fallbeispiel mittels eines elektronischen Fragebogens. Das Instrument enthielt Operationalisierungen der fünf Kernkompetenzen, die gemeinsam von den beiden fusionierten Unternehmen entwickelt worden waren. Ein FBG 2 wird dem Feedbacknehmer hier nur nahe gelegt, ist aber nicht verpflichtend.

Da das 360°-Feedback von der Verfasserin neu für das Unternehmen entwickelt worden war, bestand zu diesem Zeitpunkt nur die Möglichkeit, das Instrument im Rahmen einer Pilot-Studie zu evaluieren und nicht in einem »live«-Prozess. Leider stimmten die Verantwortlichen zudem nur zu, den Prozess bis zur Erhebung zu pilotieren, d.h. das FBG 1 und 2 sollten in diesem Rahmen aus Zeitgründen nicht durchgeführt werden.

### 3.3 Methodische Vorgehensweise bei der Evaluation

Das Vorgehen zur Evaluation der Pilot-Studie bestand erstens darin, dass nach der 360 Grad Erhebung die Feedbackgeber (interne Kunden, Mitarbeiter und Kollegen) einen Evaluationsfragebogen ausfüllten. Aus Gründen der Ökonomie entschied man sich bei diesen Gruppen – angesichts der Anzahl der Probanden – für eine rein quantitative Herangehensweise. Hingegen wurden mit den Feedbacknehmern selbst und deren Vorgesetzten Interviews durchgeführt, also ein qualitativer Ansatz verfolgt, um über die quantitativen Daten hinausgehende Informationen über deren subjektive Hypothesen und Stimmungen zu gewinnen (eine offene, halbstrukturierte Befragung, die aber auch die geschlossenen Items des Fragebogens enthielt).

Die Skalierung für alle geschlossenen Fragen (im Interview und Fragebogen) ist fünfstufig von 1 – trifft nicht zu über 3 – teils-teils bis 5 – trifft voll zu. Zusammengefasst enthielten der Interviewleitfaden und der Fragebogen folgende Aspekte:

- *Konzeptionelle Aspekte.* Qualität des 360°-Fragebogens (Vollständigkeit relevanter Verhaltensaspekte, Eindeutigkeit der Fragen, Beobachtbarkeit der Verhaltensweisen) und Projekteffizienz (Information über 360°-Feedback, Wichtigkeit eines FBG 2, Zufriedenheit

mit Ablauf)

- *Psychologische Aspekte.* Einstellungen (Nützlichkeit zur Verbesserung des Führungsverhaltens, zur Verbesserung der Zusammenarbeit); Akzeptanz (Wichtigkeit des Feedbacks); Zielcommitment bezüglich des Instruments (Wichtigkeit der Verhaltensweisen)
- *Organisationale Ausgangssituation/strukturelle Beziehung.* Feedbackgebergruppe, Feedbacknehmergruppe, Abteilung.

Zur Auswertung werden sowohl quantitative (deskriptive Analysen und Mittelwertvergleiche: ANOVA/Scheffé-Test) wie auch qualitative Analysen (Inhaltsanalyse nach Mayring, 1996) herangezogen.

### 3.4 Stichprobe und Rücklauf

Die Stichprobe bestand aus sieben Führungskräften, die sich freiwillig bereit erklärt hatten, an der Pilot-Studie teilzunehmen, sowie aus deren Feedbackgebern (jeweils drei Mitarbeiter, zwei interne Kunden, zwei Kollegen und der Vorgesetzte). Da drei Feedbacknehmer denselben Vorgesetzten haben, ergibt sich eine Stichprobe von  $N = 61$  Probanden (7 Feedbacknehmer + 54 Feedbackgeber). Insgesamt wurden 12 Interviews durchgeführt (7 Feedbacknehmer + 5 Vorgesetzte) und 49 Fragebögen verschickt. Der Rücklauf betrug bei den Mitarbeitern 90% und bei den Kollegen 71%, was als eine durchaus hohe Beteiligung anzusehen ist. Bei den Kunden fällt der Rücklauf mit 43% zwar deutlich geringer, aber immer noch zufriedenstellend aus.

## 4 Ergebnisse der Evaluation

### 4.1 Gesamtbewertung des 360°-Feedbacks

Für das Unternehmen ergibt sich ein positives Gesamtbild bezüglich der projektspezifischen Einflussfaktoren, wie bereits die relativ gut eingestufte Gesamtzufriedenheit zeigt ( $M_{ZUF\_GESAMT} = 3,28$ ,  $SD = 1,10$ ). Deutlich positiv werden alle drei

Items zur Qualität des Fragebogens bewertet ( $M_{QUALFRA\_VOLL} = 3,83$ ,  $SD = 1,05$ / $M_{QUALFRA\_EINDEU} = 4,30$ ,  $SD = 0,69$ / $M_{QUALFRA\_BEOB} = 3,81$ ,  $SD = 0,99$ ). Auch in den Interviews wird der Fragebogen als einer der Vorzüge des 360°-Feedbacks angegeben. Ferner wird dort ein umfassender Fragebogen als ein Zufriedenheitsfaktor mit einem solchen Prozess genannt.

Bei den psychologischen Aspekten werden eine hohe Akzeptanz ( $M_{WICHT\_INSTRU} = 4,09$ ,  $SD = 0,86$ ), ein hohes Zielcommitment ( $M_{WICHT\_VERHAL} = 4,00$ ,  $SD = 1,00$ ) und positive Einstellungen ( $M_{NÜTZ\_VERHAL} = 4,89$ ,  $SD = 0,91$ / $M_{NÜTZ\_KOOP} = 3,11$ ,  $SD = 1,07$ ) ermittelt. Auch Aspekte der Projekteffizienz, so beispielsweise die im Interview abgefragte Bewertung der Handhabbarkeit des elektronischen Fragebogens und die Eindeutigkeit der Instruktion werden sehr positiv bewertet ( $M_{HAND\_FRA} = 4,83$ ,  $SD = 0,28$ / $M_{INSTRU\_EINDEU} = 4,75$ ,  $SD = 0,11$ ).

Allerdings weisen die Ergebnisse auf erforderliche Verbesserungen hin. Die Information über die Ziele und den Ablauf des 360°-Feedbacks wird insgesamt eher negativ bewertet. Über die Hälfte der Befragten, nämlich 53,2 %, stuften es als wenig bzw. überhaupt nicht zutreffend ein, dass sie vollständig über die Ziele und den Ablauf des 360°-Feedbacks informiert worden sind ( $M_{QUAL\_INFO} = 2,53$ ,  $SD = 1,52$ ). Auch in den Interviews wurde die Information im Vorfeld von fast allen Befragten als entscheidender Mangel betrachtet.

Wie zu erwarten wird der bewertende Gebrauch des 360°-Feedbacks, der im Interview erfasst wurde, im Durchschnitt eher abgelehnt ( $M_{BEW\_EVA} = 2,42$ ,  $SD = 0,87$ ). Dennoch werten immerhin 43% der Feedbacknehmer und 40% der Vorgesetzten es zumindest als teilweise zutreffend, dass das 360°-Feedback mit der Leistungsbewertung verknüpft werden sollte. Man kann also davon ausgehen, dass zwar eine gewisse Offenheit für den bewertenden Gebrauch der 360°-Ergebnisse besteht, insgesamt aber die Befragten eher skeptisch sind.

Darüber hinaus unterstreichen die Ergebnisse zur Wichtigkeit eines FBG 2 ( $M_{WICHT\_FBG2} = 3,51$ ,  $SD = 1,30$ ), dass die Konzeption des 360°-Feedbacks dahingehend, ein FBG 2 nur auf freiwilliger Basis durchzuführen, überdacht werden sollte. Bei diesem Item unterscheiden sich die Mitarbeiter

durch ihre positive Haltung von den Kollegen und internen Kunden (MA vs. KL: I-J = 1,14,  $p = .028$  / MA vs. KU: I-J = 2,38,  $p = .001$ ). Ferner unterscheiden sich die Feedbacknehmer selbst in ihrer positiven Bewertung des Items von den internen Kunden (FN vs. KU: I-J = 2,02,  $p = .026$ ). Für das Unternehmen zeigen diese Ergebnisse, dass ein FBG 2 von allen Beteiligten, vor allem von den Feedbacknehmern selbst und von den Mitarbeitern, als wichtig angesehen wird.

Die Ergebnisse zu den im Interview erfassten Befürchtungen spiegeln die in der Theorie angenommenen Problematiken und die bisher empirisch am häufigsten gefundenen Befürchtungen wider, nämlich die Validität der Ergebnisse, die Reife der Unternehmenskultur und die Einhaltung der Vertraulichkeit wird angezweifelt. Ferner besteht Angst vor Machtverlust, vor negativem Feedback und einem evaluativen Gebrauch.

Im Interview wurden ferner Zufriedenheitsfaktoren mit einem 360 Grad Prozess erhoben. Neben der Qualität des Feedbacks, das »konstruktiv« sein sollte, wird die einfache Handhabbarkeit des Prozesses genannt. Das macht für die Praxis und Forschung deutlich, dass die rein praktische bzw. technische Facette des Ablaufs eines solchen Prozesses für die Zufriedenheit der Beteiligten von großer Bedeutung ist.

## 4.2 Bewertung des 360°-Feedback nach Gruppen

Nachdem bereits angeführt wurde, dass die Feedbacknehmer und ihre Mitarbeiter sich hinsichtlich des Wunsches eines anschließenden FBG 2 deutlich von den anderen Gruppen unterscheiden, soll nun auf die Befunde bezüglich weiterer Unterschiede zwischen den Gruppen eingegangen werden.

Als erstes kann festgehalten werden, dass die Feedbacknehmer selbst durchgängig eine positive Haltung angeben, sei es aus Überzeugung oder aus Gründen der Demonstration von Offenheit. Befürchtete potenzielle Widerstände sind offensichtlich nicht gegeben.

Zweitens zeigen die beinahe durchgängig positiven Wertungen der Mitarbeiter, dass diese in dem 360°-Feedback eine bedeutende Chance

sehen, wobei wie gesagt hierzu das FBG 2 einen wichtigen Beitrag leisten könnte.

Drittens werden für die Gruppe der internen Kunden, die bereits beim Rücklauf eine deutlich schlechtere Quote erzielte, bei einigen Items signifikant negativere Bewertungen als für die anderen Gruppen ermittelt. Bei der Qualität des Fragebogens zeigt der Scheffé-Test diesen Unterschied der internen Kunden zu allen anderen Gruppen bezüglich der Bewertung der Vollständigkeit des Fragebogens (QUALFRA\_VOLL: KU vs. MA: I-J = 2,70,  $p = .000$  / KU vs. KL: I-J=2,43,  $p = .000$  / KU vs. VG : I-J = 2,23,  $p = .000$  / KU vs. FN: I-J = 2,19,  $p = .000$ ) und der Beobachtbarkeit der abgefragten Verhaltensweisen (QUALFRA\_BEOB: KU vs. MA: I-J = 2,38,  $p = .000$  / KU vs. KL: I-J = 2,17,  $p = .000$  / KU vs. VG: I-J = 1,97,  $p = .000$  / KU vs. FN: I-J = 2,31,  $p = .000$ ).

Ferner werden Unterschiede bei den psychologischen Aspekten ermittelt. Beim Zielcommitment, bei dem sich die internen Kunden von den Mitarbeitern negativ unterscheiden (KU vs. MA: I-J = 1,65,  $p = .008$ ) und bei den Items zur Einstellungserfassung, bei denen sich die internen Kunden sich sowohl von den Mitarbeitern als auch von den Feedbacknehmern signifikant in negativer Richtung abweichen (NÜTZ\_VERHAL: KU vs. MA: I-J = 1,43,  $p = .010$  / KU vs. FN: I-J = 1,60,  $p = .017$  / NÜTZ\_KOOP: KU vs. MA: I-J = 1,59,  $p = .018$  / KU vs. FN: I-J = 1,88,  $p = .019$ ).

Dies mag allerdings auch ein Resultat der Wechselwirkung zwischen diesen Variablen sein: Die vergleichsweise verhaltenen Einstellungen der internen Kunden könnten durch den nicht ihren Vorstellungen entsprechenden Fragebogen beeinflusst worden sein. Vor diesem Hintergrund sollte auf die Bedürfnisse dieser Gruppe intensiver eingegangen werden. Für die Praxis und Forschung allgemein wird hier deutlich, dass die Gruppe der internen Kunden offensichtlich in ihrer Bedürfnisstruktur von anderen Gruppen differiert.

Keine signifikanten Unterschiede werden nach der Abteilungszugehörigkeit und nach den Feedbacknehmergruppen gefunden. Ebenso werden keine Interaktionseffekte der drei Faktoren festgestellt. Allerdings könnte dies auf die geringe Größe und die Beschaffenheit der Stichprobe zurückzuführen sein.

## 5 Schlussbemerkungen

Im Mittelpunkt der Arbeit stand die Annahme potenzieller Unterschiede in der Bewertung des 360°-Feedbacks nach den verschiedenen Gruppen, die an dieser Intervention teilnehmen. Insgesamt konnten mit einer Ausnahme keine bedeutsamen Unterschiede festgestellt werden. Während die Feedbacknehmer in ihren Einschätzungen mit ihren Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kollegen weitgehend übereinstimmen, unterscheiden sich die internen Kollegen hiervon deutlich.

Es wird also grundsätzlich zu diskutieren sein, ob es wirklich sinnvoll ist, die internen Kunden mit dem gleichen Instrument bzw. in den gleichen Prozess des Führungsfeedbacks einzubinden. Hier liegen demnach doch andere Arbeitsverhältnisse vor, als wenn man die Vorgesetzten-Mitar-

beiter- oder die Kollegen-Beziehung betrachtet. Als praktische Implikation folgt aus den Befunden, dass erstens zumindest das Erhebungsinstrument um Fragen für die internen Kunden ergänzt bzw. besser differenziert werden sollte. Zweitens liegt sicherlich auch nahe, dass angesichts der verschiedenen Beziehungen das anschließende FBG getrennt durchgeführt werden sollte.

Abschließend ist nochmals die positive Grundhaltung der Feedbacknehmer und ihrer Mitarbeiter hervorzuheben, die sich auch bei anderen Instrumenten des Führungsfeedbacks zeigt (vgl. Hofmann, Köhler & Steinhoff, 1995; Jöns, 2000). Die Akzeptanz dieses Instruments bildet sicherlich eine wichtige Basis, um dann ergänzt um die gewünschten FBG zwischen den Beteiligten den diagnostizierten und diskutierten Verbesserungsprozess einleiten zu können. ■

## Literatur

- Antonioni, D. (1996). Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process. *Organizational Dynamics*, 3, 24-38.
- Bungard, W. & Jöns, I. (Hrsg.). (1997). *Mitarbeiterbefragung: Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Domsch, M. (1992). Vorgesetztenbeurteilung. In R. Selbach & K. Pullig (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterbeurteilung* (S. 255-298). Wiesbaden: Gabler.
- Domsch, M. & Schneble, A. (Hrsg.). (1992). *Mitarbeiterbefragungen*. Heidelberg: Physica.
- Eberle, J. (2001). *Das 360 Grad Feedback als Führungsinstrument: Entwicklung und Evaluation am Fallbeispiel einer Tochtergesellschaft eines Großkonzerns*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Mannheim.
- Edwards, M. R. & Ewen, A. J. (1996). *360° Feedback*. New York: AMACON.
- Freimuth, J. & Kiefer, B.-U. (Hrsg.). (1995). *Geschäftsberichte von unten: Konzepte für Mitarbeiterbefragungen*. Stuttgart u.a.: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Hofmann, K., Köhler, F. & Steinhoff, V. (Hrsg.). (1995). *Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis*. Weinheim u.a.: Psychologie Verlags Union.
- Jöns, I. (1998). Konzepte des Führungsfeedbacks: Ergebnisse der Evaluation von verschiedenen Projekten zur Vorgesetztenbeurteilung. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 15 (3), 1-29.
- Jöns, I. (1999). Supervisors as moderators of survey feedback and change processes in teams. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 16 (2), 28-45. (2000) erschienen in M. Vartiainen, F. Avalloni & N. Anderson (Eds.), *Innovative Theories, Tools, and Practices in W&O Psychology* (155-171). Göttingen: Hogrefe & Huber.
- Jöns, I. (2000). *Organisationales Lernen in selbst-moderierten Survey-Feedback-Prozessen*. Lengenich: Pabst.
- Mayring, P. (1996). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim: PVU.
- Neuberger, O. (2000). *Das 360-Grad-Feedback. Alle fragen? Alles sehen? Alles Sagen?* München und Mering: Hampp.
- Reinecke, P. (1983). *Vorgesetztenbeurteilung: ein Instrument partizipativer Führung und Organisationsentwicklung*. Köln u.a.: Heymann.
- Smither, J. W., London, M., Vasilopoulos, N. L., Reilly, R. R., Millsap, R. E. & Salvemini, N. (1995). An examination of the effects of an upward feedback program over time. *Personnel Psychology*, 48, 1-34.