

Potenziale liegen nicht nur in einzelnen MitarbeiterInnen versteckt, sondern schlummern oft auch im Kollektiv von Organisationen. 360°-Führungsfeedbacks können helfen, derartige Potenziale aufzuzeigen und nutzbar zu machen.



O. Haas

Oliver Haas und Nina Weiss

360°-Führungsfeedback 2.0

In vielen Organisationen sind sie üblich – 360°-Führungsfeedbacks werden heute oftmals nicht nur im Top-Management, sondern auch im mittleren Management als Personalentwicklungsinstrument eingesetzt. KundenInnen, KollegInnen, MitarbeiterInnen und Vorgesetzte erhalten Gelegenheit, Wertschätzung und Kritik in differenzierter Weise zurückzumelden. Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Selbstbild und Fremdbild werden aufgezeigt und der Feedback-Empfänger wird im zusätzlich angebotenen Coaching-Gespräch zur kritischen Selbstreflexion eingeladen. Regelmäßig werden dabei auch Weiterentwicklungsmaßnahmen vereinbart.

Die Grenzen des klassischen Ansatzes

Reflexion und Weiterentwicklung finden differenziert und ausführlich auf der individuellen Ebene statt. Genau hier enden typische 360°-Feedbackprozesse in der Regel. Organisationsweite Muster und *blinde Flecken* werden nur selten systematisch behandelt. Konkrete, bereichs- oder organisationsweite Themen werden kaum beachtet. Genau hier aber schlummern oftmals große Potenziale.

Personenübergreifende Potenziale heben – aber wie?

Menschen prägen Organisationen, umgekehrt prägen aber Organisationen auch Menschen. Ein Beispiel: In einer Kultur des Misstrauens werden auch eher delegativ eingestellte Manager lernen, dass Mitarbeiter an der *kurzen Leine* zu führen sind. *Die Kollegen machen es schließlich auch so*, würde die Führungskraft sagen. Derartige Verhaltensweisen werden bei 360°-Feedbacks zunächst der individuellen Führungskraft zugeschrieben, ein Bezug zur Organisation wird nicht hergestellt.

Muster sichtbar machen...

Durch aggregierte Gesamtauswertungen zu den Feedbacks können diese Muster sichtbar gemacht

werden. Mögliche Felder, in denen es auf der gesamten Führungsebene Verbesserungsbedarf gibt, werden erkennbar. Gleichzeitig werden Bereiche hervorgehoben, die von allen Feedbackgebern positiv beurteilt wurden. Neben dieser rein nach innen gerichteten Betrachtung können – selbstverständlich in anonymisierter Form – die erkennbaren Muster mit den Ergebnissen in anderen Organisationen verglichen werden. Dieser Blick über den Tellerrand kann wertvolle zusätzliche Perspektiven eröffnen. Bestehende Glaubenssätze über *gute* Führung können in Frage gestellt werden.

... und Maßnahmen definieren

In einem Austausch zwischen Geschäftsleitung und ExpertInnen der Personalentwicklung kann auf Basis einer sorgfältigen Interpretation der aggregierten Daten erkannt werden, welche gelebten Werte, Normen sowie Stärken und Potenziale sich für die Organisation ableiten lassen. Aspekte, die im Alltagsgeschäft untergehen, werden sichtbar gemacht.

Aus den Erkenntnissen können weitere Maßnahmen, z. B. spezifische Schwerpunkte in der Personalentwicklung, abgeleitet werden. Mögliche Maßnahmen können von adaptierten Führungsgrundsätzen über den Einsatz neuer Führungstools bis hin zu Veränderungen bei Führungskräftecurricula reichen. Aus einem Instrument für das Individuum wird das 360°-Führungsfeedback somit zu einem Werkzeug für die Weiterentwicklung der gesamten Organisation. 



N. Weiss

Individuelle Maßnahmen die Pflicht, organisationsweite Maßnahmen die Kür bei 360°-Feedbacks

Aus einem Instrument der individuellen Entwicklung wird ein Instrument der Organisationsentwicklung

