

## 360° Feedback / Referenzen

Es ist inzwischen durchaus verbreitet, im Management Audit zusätzlich zum Interview auf die Meinung anderer relevanter Bezugspersonen zurückzugreifen. Die Grundidee, die allen konkreten Umsetzungen dieser Richtung gemein ist, besteht darin, eine Meinung von Personen einzuholen, die die einzuschätzende Person über längere Zeit im Alltag erlebt und kennen gelernt haben. Dadurch werden zum einen weitere Blickwinkel einbezogen und andere Wahrnehmungen als die des Interviewers allein kommen mit in die Betrachtung. Zum anderen kann die langfristige Perspektive („diachrone Betrachtung“ vgl. den Beitrag zur Leistungseinschätzung durch Vorgesetzte auf dieser Website) die punktuelle Wahrnehmung des Interviews („synchrone Betrachtung“) sehr gut ergänzen.

Die einschlägigen Methoden unterscheiden sich vor allem im Hinblick auf folgende Dimensionen: Wer wird befragt? Mit welcher Methode wird befragt? Wie werden die erhobenen Daten verarbeitet? Wie werden die erhobenen Daten für eine Ergebniserstellung und -dokumentation verwendet?

Gerhardt (2004) beschreibt die Methode der Referenzeinholung, wie sie von Egon Zehnder International eingesetzt wird:

Referenzen ...

... werden auf freiwilliger Basis im Rahmen der Interviews zu Führungskräften eingeholt, mit denen intensiv zusammen gearbeitet wird

... dienen ausschließlich der Verprobung der Analyse, sie werden nicht als Fremdbild gesondert ausgewertet

... werden absolut vertraulich behandelt und weder an Vorgesetzte noch die betroffene Person weitergegeben

... sind nicht dazu da, persönliche, wertende Meinungen oder Urteile über eine Person abzugeben (kein Klatsch!)

... stellen eine differenzierte Einschätzung der wahrgenommenen Stärken und Defizite einer Person dar (keine Belanglosigkeiten)

... verbleiben bei Egon Zehnder und werden im Anschluss an das Projekt vernichtet.

Referenzen als ergänzende Methode im Management Audit von  
Egon Zehnder International (Quelle: Gerhardt, 2004, S. 26)

In anderen Vorgehensmodellen werden weitere Personen einbezogen, die Befragung erfolgt sehr standardisiert und kann auch schriftlich, per Fragebogen oder Internet durchgeführt werden. Letztere Charakteristika kennzeichnen das 360° Feedback, bei dem sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeiter, Kollegen und externe Ansprechpartner befragt werden. 360° Feedbacks werden in der Regel

mit Hilfe eines Fragebogens eingeholt, inzwischen sehr häufig mit webbasierten Tools (vgl. zur Methode des 360° Feedbacks u. a. Scherm, 2002).

Grundsätzlich sind alle Spielarten denkbar. Man könnte z. B. Vorgesetzte und Kollegen persönlich befragen und dafür stark strukturierte und standardisierte Leitfäden verwenden, man könnte sich ausschließlich auf direkte Geschäftspartner (interne wie externe) beziehen und hier sehr freie Interviews führen oder man könnte lediglich die Mitarbeiter befragen und sich dazu eines hoch standardisierten Fragebogens bedienen, in dem nicht nur Frageformate, sondern auch die Antwortmöglichkeiten stark strukturiert und standardisiert sind (keine freien Antworten, sondern nur Ankreuzmöglichkeiten auf einer Zustimmungsskala). Darüber hinaus lassen sich alle Kombinationen der in Frage kommenden Ausprägungen denken.

Neben den oben genannten Vorteilen eines solchen Vorgehens (mehr Perspektiven, Ergänzung um diachrone Betrachtung) muss man allerdings die Begrenzungen dieser Methode im Kontext entscheidungs- und entwicklungsrelevanter Personalmaßnahmen, wie sie typischer Weise mit Management Audits verbunden sind, bedenken.

Zum einen können Referenzgeber oder unter einer anderen Überschrift befragte Personen (Der Kienbaumansatz beispielsweise spricht von „Quergesprächen mit 3-5 wichtigen Kollegen und Prozesspartnern“ vgl. [www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)) die bisherige und aktuelle Leistung bewerten und eine Potenzialeinschätzung damit lediglich für die Bereiche verbinden, deren Anforderungen auch zukünftig gelten werden. Um belastbare Aussagen über die Bewährungswahrscheinlichkeit im Hinblick auf neue Anforderungen zu machen, müssten sie eine andere Datenbasis haben (vgl. den Beitrag zur Leistungseinschätzung durch Vorgesetzte auf dieser Website). Wenn also ein Management Audit eine Potenzialeinschätzung für Aufgaben leisten soll, die sich in den zentralen Anforderungen sehr stark von bisherigen Tätigkeitsfeldern der Teilnehmer unterscheiden, sollte man eher von Referenzen und vergleichbaren Methoden als Mittel der Potenzialeinschätzung absehen. Wenn es sich bei den zukünftigen um den heutigen sehr ähnliche Anforderungen handelt, können diese Methoden sehr wichtige Informationen auch dazu liefern.

Zum Zweiten ist zu bedenken, dass in aller Regel die Qualität der Daten, insbesondere ihre Zuverlässigkeit beim Einholen von Referenzen, vor allem in schriftlicher Form, nicht kontrollierbar und nur schwer steuerbar ist. Vielfache Einflussgrößen bestimmen die Qualität von Einschätzungsdaten: Wie vertraut ist eine Person mit dem einzuschätzenden Menschen? Wie beschränkt ist der Verhaltensausschnitt, den jemand wahrnimmt? Wie gut sind die Differenzierungsfähigkeiten eines Referenzgebers im Hinblick auf unterschiedliche erfragte Leistungs- und Verhaltensaspekte? Wie vertraut ist jemand mit den Bedeutungen von ggf. vorgelegten Einschätzungsdimensionen? Wie interessiert ist jemand daran, einer Bewertung eine bestimmte (positive oder negative) Richtung, völlig unabhängig von tatsächlichen Leistungen, zu geben? Hier werden häufig die „offenen Rechnungen“ angesprochen, die jemand anlässlich der Chance einer karriererelevanten Einschätzung begleichen will. Schließlich: Wie viel Zeit nimmt sich jemand, welche Mühe gibt sich jemand, um zu einer Antwort auf die

gestellten Fragen zu gelangen? Sicherlich sind Kontrollmöglichkeiten im Hinblick auf Glaubwürdigkeit eines Referenzgebers bei einer persönlichen, mündlichen Befragung besser als bei standardisierten schriftlichen Befragungen. Ob er die Wahrheit sagt oder nicht, ist allerdings in der Sache häufig nicht zu eruieren. Man muss die Antworten nehmen, die kommen. Sicherlich zu vermeiden sind Konstellationen, in denen heute Person A für Person B eine Referenz abgibt, schon wissend, dass morgen Person B für Person A eine Referenz abgeben wird. Die kollektive Schonhaltung liegt in diesem Fall natürlich nahe.

Zum Dritten ist zu bedenken, dass insbesondere 360° Feedbacks bzw. Feedbacks anderer Gradabstufungen, die also nicht alle in Frage kommenden Bezugsgruppen ansprechen, sondern bspw. nur Mitarbeiter (auch bottom-up-Feedback genannt), als Instrumente der Personalentwicklung konzipiert wurden und nicht als diagnostische Methoden (nicht zuletzt wegen der angesprochenen Unsicherheiten im Hinblick auf die Datenqualität). Wenn man solche Instrumente in diagnostischen und entscheidungsrelevanten Kontexten wie Management Audits einsetzt, läuft man immer Gefahr, sie für andere Zwecke im Unternehmen zu verbrennen. Man wird sie nicht mehr oder nur mit vielen Erklärungen als Instrumente der Unterstützung und Personalentwicklung einsetzen können. Das sollte man sich gut überlegen, ehe man den Schritt zum Einsatz im diagnostischen Kontext tut.

#### **Fazit:**

Referenzen und andere Verfahren der Einbeziehung von Einschätzern aus dem Arbeitsumfeld einer einzuschätzenden Führungskraft haben zwei wesentliche Vorteile: Sie sorgen für zusätzliche, vom externen Einschätzer unabhängige Perspektiven und sie erlauben die Einbeziehung von Daten zur langfristigen Bewährung einer Person. Bei ihrem Einsatz ist allerdings zu bedenken, dass sie in erster Linie eine Leistungseinschätzung darstellen und für die Verwendung als Potenzialeinschätzung wichtigen Beschränkung unterliegen, die sich immer dann ergeben, wenn zukünftige Anforderungen sich von bisherigen Anforderungen stark unterscheiden. Zudem ist die Datenqualität bei diesen Einschätzungen kaum zu kontrollieren und schwer zu steuern und vor allem bei der Nutzung von 360°- oder bottom-up-Feedback-Instrumenten muss man bedenken, dass diese Instrumente nach dem Einsatz im Kontext von Management Audits als Personalentwicklungsinstrumente im Unternehmen schwer vermittelbar sind.

Gerhardt, T & Ritter, J. 2004. Management Appraisal. Frankfurt: Campus).

Scherm, M. 2002. 360° Feedback. In W. Sarges (Hrsg.), Praxis der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe.