



360-Grad-Feedback Beurteilung durch die Mitarbeiter

Motivation

Das klassische Beurteilungsgespräch zur Beurteilung einer Führungskraft erreicht bei weitem nicht aus und es zeigt die Einschätzung von Leistung nur aus einer Perspektive.

Deshalb verbreitet sich zunehmend ein anderes Instrument: **das 360-Grad-Feedback**.

Innerhalb eines 360-Grad-Feedback-Prozesses werden Informationen über eine Person aus unterschiedlichen Beurteilungsquellen wie z. B.

- Vorgesetzte,
- Kollegen,
- Mitarbeiter oder
- Kunden

zusammengetragen.

Diese Urteile können dann mit der eigenen Selbsteinschätzung verglichen werden.

Basierend auf dieser Selbst- und Fremdeinschätzung werden dann mit dem Vorgesetzten oder anderen Entwicklungsverantwortlichen individuelle Entwicklungsmaßnahmen erstellt.

Bei Führungskräften ermöglicht dieses 360-Grad-Feedback einen Überblick über die Stärken und Entwicklungsperspektiven seiner Manager zu gewinnen und dadurch das gelebte oder nicht gelebte Führungsverhalten bzw. -verständnis zu ermitteln.

In den folgenden Kapiteln wird **für die Perspektive Mitarbeiter eine Führungskräftebeurteilung** vorgestellt.

Führungsverständnis als Zielvereinbarung mit den Mitarbeitern

Grundsätzlich sollte als Basis einer Beurteilung immer eine gemeinsam vereinbarte Zielvereinbarung sein. Als Zielvereinbarung kann bei einer Führungskräftebeurteilung z. B. ein in der Führungsmannschaft gemeinsam definiertes Führungsverständnis sein.

Wir führen durch beispielhaftes Verhalten.

Zielgerichtet übertragen wir Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung.

Durch gemeinsam vereinbarte Ziele fördern wir das Verantwortungsbewusstsein des Einzelnen.

Gegenseitiges Vertrauen und Offenheit prägen unsere Beziehungen.

Wir fördern und fordern gegenseitig Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit.

Mit Kundenorientierung, Teamgeist und Höchstleistungen sichern wir den gemeinsamen Erfolg.



360-Grad-Feedback Beurteilung durch die Mitarbeiter

Rahmenbedingungen

Die Führungskräftebeurteilung sollte man unbedingt **zeitlich von der Mitarbeiterbeurteilung** entkoppeln. Sinnvoll ist hier ein Zeitraum von einem halben Jahr. Ansonsten entstehen der Effekte wie „Wie Du mir, so ich Dir!“.

Dem Mitarbeiter werden **3 Möglichkeiten zur Verfügung** gestellt, seine Bewertung durchzuführen bzw. abzugeben.

- Der schriftlich ausgefüllte Bewertungsbogen dient als Diskussionsgrundlage für ein persönliches Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem.
- Der Bewertungsbogen wird anonym und schriftlich abgegeben.
- Der Bewertungsbogen wird nicht ausgefüllt.

Es ist wichtig, dass sich alle Beteiligte an dieses Instrumentarium gewöhnen. Sie werden sehen, dass nach mehrmaligem Durchlauf sich der Trend zum persönlichen Gespräch festigt.

Die **Auswertung** wird von einer neutralen Instanz wie dem Personalwesen vorgenommen, die über die einzelnen Bewertungsbögen zu strengstem Stillschweigen verpflichtet ist und somit weder den Führungskräften noch den Mitarbeitern Einblick gewähren darf.

Die Auswertung sollte je Führungskraft grundsätzlich unterteilt in anonym, persönliches Gespräch und nicht abgegeben erfolgen. Dabei werden zusätzliche Kommentare ebenfalls erfasst. Diese Auswertungen werden rechnerisch überprüft und gehen anschließend an die jeweilige Führungskraft und in die entsprechende Personalakte. Nach dieser Auswertung werden die einzelnen Bewertungsbögen unwiderruflich vernichtet.

Sollten Sie nach verschiedensten Kriterien wie z. B. „Rolle im Unternehmen“ oder „Zugehörigkeit im Unternehmen“ auswerten, so achten Sie bitte darauf, dass von dem jeweiligen Kriterium mehrere Beurteilungen vorliegen. Ansonsten ist die Anonymität nicht gewahrt.

Die Auswertungen der einzelnen Führungskräfte sollten weiterhin Unternehmensweit aufaddiert und als **Gesamtspiegel** im Unternehmen veröffentlicht werden. Bitte veröffentlichen Sie nicht einzelne Ergebnisse und vergleichen Sie diese womöglich in der Öffentlichkeit. Überlassen Sie es der einzelnen Führungskraft, ihr persönliches Ergebnis ihren Mitarbeitern zu präsentieren.

Veröffentlichungen sollten unbedingt vorbereitet werden, d.h. z. B. für die Veröffentlichung des Gesamtspiegels, dass sich die Führungsriege auf die Ergebnisse reagiert und gemeinsam verschiedenste **Maßnahmen für den nächsten Beurteilungszeitraum** vereinbart. Kontrollieren Sie dann permanent die Einhaltung dieser Maßnahmen, damit Sie sich nicht unglaubwürdig machen!



360-Grad-Feedback Beurteilung durch die Mitarbeiter

Beurteilungsbogen

Bereich		
Name der Führungskraft		
Rolle im Unternehmen	<input type="checkbox"/>	Vertrieb/Marketing
	<input type="checkbox"/>	Administration/Service
	<input type="checkbox"/>
Zugehörigkeit zum Unternehmen	<input type="checkbox"/>	weniger als x Jahr
	<input type="checkbox"/>	zwischen x und y Jahren
	<input type="checkbox"/>	mehr als y Jahre
wurde persönlich mit der Führungskraft besprochen	<input type="checkbox"/>	ja
	<input type="checkbox"/>	nein

Information und Kommunikation	1.	Fühlen Sie sich von Ihrer Führungskraft über die wesentlichen Dinge in unserem Unternehmen rechtzeitig und ausreichend informiert?	<input type="checkbox"/> immer <input type="checkbox"/> meistens <input type="checkbox"/> selten <input type="checkbox"/> nie
	2.	Hat Ihnen Ihre Führungskraft den Zusammenhang zwischen Ihnen, den Bereichs- und den Unternehmenszielen erläutert?	<input type="checkbox"/> bin sehr zufrieden <input type="checkbox"/> bin zufrieden <input type="checkbox"/> bin unzufrieden <input type="checkbox"/> bin sehr unzufrieden
	3.	Unterstützt Ihre Führungskraft den offenen Informationsaustausch und kann sie die vielfältigen Meinungen zu einem gemeinsamen Handeln zusammenführen?	<input type="checkbox"/> sehr gut <input type="checkbox"/> gut <input type="checkbox"/> schlecht <input type="checkbox"/> sehr schlecht
	4.	Greift Ihre Führungskraft konstruktiv in Konfliktsituationen ein?	<input type="checkbox"/> immer <input type="checkbox"/> meistens <input type="checkbox"/> selten <input type="checkbox"/> nie
	5.	Schlagen Sie Ihrer Führungskraft max. 3 konkrete Verbesserungsmaßnahmen hinsichtlich Information und Kommunikation vor!	



360-Grad-Feedback Beurteilung durch die Mitarbeiter

Aufgaben und Ziele	6.	Sind Sie damit zufrieden, wie Ihre Führungskraft mit Ihnen Aufgaben und Ziele vereinbart?	<input type="checkbox"/> bin sehr zufrieden <input type="checkbox"/> bin zufrieden <input type="checkbox"/> bin unzufrieden <input type="checkbox"/> bin sehr unzufrieden
	7.	Wie sind von Ihrer Führungskraft Ihre Aufgaben mit den Aufgaben Ihrer Kollegen abgestimmt?	<input type="checkbox"/> sehr gut <input type="checkbox"/> gut <input type="checkbox"/> schlecht <input type="checkbox"/> sehr schlecht
	8.	Hat Ihnen Ihre Führungskraft die notwendigen Arbeitsmittel, Informationen und Kompetenzen zur Verfügung gestellt?	<input type="checkbox"/> immer <input type="checkbox"/> meistens <input type="checkbox"/> selten <input type="checkbox"/> nie
	9.	Hat Sie Ihre Führungskraft auf Ihren Wunsch hin bei Ihren Aufgaben beraten?	<input type="checkbox"/> immer <input type="checkbox"/> meistens <input type="checkbox"/> selten <input type="checkbox"/> nie
	10.	Erhalten Sie in Statusgesprächen und in der Mitarbeiterbeurteilung fundiertes Feedback der bisherigen Leistungen?	<input type="checkbox"/> bin sehr zufrieden <input type="checkbox"/> bin zufrieden <input type="checkbox"/> bin unzufrieden <input type="checkbox"/> bin sehr unzufrieden
	11.	Was könnte Ihre Führungskraft konkret bei ihrer Aufgabendelegation und bei ihrem Feedback verbessern (max. 3 Nennungen)?	



360-Grad-Feedback Beurteilung durch die Mitarbeiter

Vertrauen und Offenheit	12.	Zeigt Ihre Führungskraft, dass sie Vertrauen in Ihre Person hat?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> bin mir nicht sicher <input type="checkbox"/> nein
	13.	Handelt Ihre Führungskraft konsequent in Übereinstimmung von Aussagen, Taten und Führungsgrundsätze?	<input type="checkbox"/> immer <input type="checkbox"/> meistens <input type="checkbox"/> selten <input type="checkbox"/> nie
	14.	Ist Ihre Führungskraft bereit, sich mit Anregungen und Kritik ihrer Mitarbeiter an ihrem Führungsverhalten auseinander zusetzen?	<input type="checkbox"/> immer <input type="checkbox"/> meistens <input type="checkbox"/> selten <input type="checkbox"/> nie
	15.	Was könnte Ihre Führungskraft konkret unternehmen, dass mehr gegenseitiges Vertrauen ihre Beziehung prägt (max. 3 Nennungen)?	

Arbeitsumfeld	16.	Schafft Ihre Führungskraft ein konstruktives und motivierendes Arbeitsumfeld?	<input type="checkbox"/> sehr gut <input type="checkbox"/> gut <input type="checkbox"/> schlecht <input type="checkbox"/> sehr schlecht
	17.	Bietet Ihnen Ihre Führungskraft Möglichkeiten, Ihre Ideen einzubringen und zu diskutieren?	<input type="checkbox"/> immer <input type="checkbox"/> meistens <input type="checkbox"/> selten <input type="checkbox"/> nie
	18.	Setzt sich Ihre Führungskraft für Sie in persönlichen Problemsituationen ein, die sich durch Veränderungen im Beruf oder durch persönliche Probleme ergeben?	<input type="checkbox"/> bin sehr zufrieden <input type="checkbox"/> bin zufrieden <input type="checkbox"/> bin unzufrieden <input type="checkbox"/> bin sehr unzufrieden <input type="checkbox"/> Würde nicht mit einem persönlichen Anliegen zu meiner Führungskraft kommen
	19.	Geben Sie Ihrer Führungskraft max. 3 Tipps, die Arbeitsatmosphäre in unserem Unternehmen bzw. in Ihrem Bereich zu verbessern!	



360-Grad-Feedback Beurteilung durch die Mitarbeiter

Mitarbeiterentwicklung	20.	Fühlen Sie sich von Ihrer Führungskraft Ihren Kenntnissen und Fähigkeiten entsprechend eingesetzt?	<input type="checkbox"/> optimal <input type="checkbox"/> etwas unterfordert <input type="checkbox"/> stark unterfordert <input type="checkbox"/> etwas überfordert <input type="checkbox"/> stark überfordert
	21.	Kennt und fördert Ihre Führungskraft ihr Potential?	<input type="checkbox"/> bin sehr zufrieden <input type="checkbox"/> bin zufrieden <input type="checkbox"/> bin unzufrieden <input type="checkbox"/> bin sehr unzufrieden
	22.	Hat Ihnen Ihre Führungskraft klare Perspektiven und entsprechende Maßnahmen aufgezeigt?	<input type="checkbox"/> immer <input type="checkbox"/> meistens <input type="checkbox"/> selten <input type="checkbox"/> nie
	23.	Unterstützt Sie Ihre Führungskraft bei der Realisierung der gemeinsam definierten Maßnahmen?	<input type="checkbox"/> immer <input type="checkbox"/> meistens <input type="checkbox"/> selten <input type="checkbox"/> nie
	24.	Mit welchen konkreten Maßnahmen könnte Ihre Führungskraft Ihre Entwicklung fördern (max. 3 Nennungen)?	