

**Christian Bahners**

# Vorgesetztenbeurteilung mittels 360°-Feedback

**Rainer Hampp Verlag**

**München und Mering 2003**

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Zielsetzung</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1</b>	<b>Begriffliche Erläuterung</b> .....	<b>3</b>
2.1.1	Feedback .....	3
2.1.2	360° als Simbild .....	4
2.1.3	Synonyme.....	7
<b>2.2</b>	<b>Die Notwendigkeit der Führungskräfteentwicklung</b> .....	<b>7</b>
2.2.1	Die Beurteilung von Führungskräften .....	9
2.2.2	Die Entwicklung der Vorgesetztenbeurteilung .....	10
2.2.3	Gründe für die Einführung der Vorgesetztenbeurteilung .....	11
<b>3</b>	<b>Charakteristika des 360°-Feedbacks</b> .....	<b>13</b>
<b>3.1</b>	<b>Die Wurzeln</b> .....	<b>13</b>
<b>3.2</b>	<b>Das Konzept</b> .....	<b>14</b>
3.2.1	Der Prozess .....	16
3.2.2	Ziele und Funktionen des 360°-Feedbacks .....	19
3.2.2.1	Allgemeine Ziele .....	19
3.2.2.2	Führungs- und personalpolitische Ziele .....	21
3.2.2.3	Die Funktionen.....	22
<b>3.3</b>	<b>Der Einfluss auf die Organisation</b> .....	<b>25</b>
<b>4</b>	<b>Erfolgreiche Implementierung eines 360°-Feedbacks</b> .....	<b>27</b>
<b>4.1</b>	<b>Anlässe</b> .....	<b>27</b>
4.1.1	Strukturelle Veränderungen .....	27
4.1.2	Veränderungen der Unternehmenskultur.....	28
4.1.3	Spezifische personalwirtschaftliche Entscheidungen.....	29
<b>4.2</b>	<b>Das 10-Punkte-Programm nach Hunt</b> .....	<b>29</b>
<b>4.3</b>	<b>Das Modell nach Edwards und Ewen</b> .....	<b>31</b>
4.3.1	Die Verfahrensentwicklung .....	32
4.3.1.1	Die Auswahl des Anwendungsbereiches .....	32
4.3.1.2	Entwicklung eines Umfrageinstrumentes .....	33
4.3.2	Die Durchführung des Verfahrens .....	40
4.3.2.1	Auswahl der Feedback-Geber .....	40
4.3.2.2	Feedback-Schulung Teil 1: Feedback geben .....	41
4.3.2.3	Durchführung der Bewertung .....	41
4.3.2.4	Auswertung und Bericht der Ergebnisse.....	42
4.3.2.5	Feedback-Schulung Teil 2: Feedback nehmen .....	47
4.3.2.6	Entwicklung von Aktionsplänen für die Zukunft .....	47
4.3.3	Die Prozessevaluation.....	50
4.3.3.1	Analyse der Sicherungsmechanismen.....	50
4.3.3.2	Anwenderbewertung der Durchführung .....	52

4.4	<i>Erfolgsfaktoren</i> .....	52
4.5	<i>Erfolgskontrolle und Aktionspläne für die Zukunft</i> .....	53
5	<b>Bewertung des 360°-Feedbacks</b> .....	55
5.1	<i>Die Problemfelder</i> .....	55
5.1.1	<i>Psychologische Faktoren</i> .....	55
5.1.2	<i>Organisatorische Faktoren</i> .....	57
5.2	<i>Der Nutzen</i> .....	59
5.2.1	<i>Vorteile für die beteiligten Gruppen</i> .....	59
5.2.2	<i>Vorteile für die Organisation</i> .....	61
6	<b>Fazit</b> .....	62
7	<b>Anhang</b> .....	64
7.1	<i>Praktische Beispiele für Fragebögen</i> .....	64
7.2	<i>Abbildungsverzeichnis</i> .....	68
7.3	<i>Abkürzungsverzeichnis</i> .....	69
8	<b>Literatur- und Quellenverzeichnis</b> .....	71