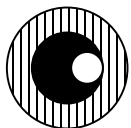


# **Leadershipentwicklung mit 360°-Feedback**

Leitfaden zur Ausgestaltung eines modernen und kreativen Leadership-Ansatzes

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann



TCW Transfer-Centrum für Produktions-Logistik und Technologie-Management GmbH & Co. KG

Leopoldstr. 145 • 80804 München

Tel. 089-36 05 23-0 • Fax 089-36 10 23-20 • [mail@tcw.de](mailto:mail@tcw.de) • [www.tcw.de](http://www.tcw.de) • [www.management-literatur.com](http://www.management-literatur.com)

Horst Wildemann

## **Leadershipentwicklung mit 360°- Feedback**

Leitfaden zur Ausgestaltung eines modernen und kreativen Leadership-Ansatzes

---

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG  
19. Auflage 2020

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

### **Wildemann, Horst**

360°- Feedback

Leitfaden zur Ausgestaltung eines modernen und kreativen Leadership-Ansatzes

ISBN 978-3-934155-42-8

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG • Leopoldstr. 145 • 80804 München  
Tel. 089-36 05 23-0 • [mail@tcw.de](mailto:mail@tcw.de) • [www.tcw.de](http://www.tcw.de) • [www.management-literatur.com](http://www.management-literatur.com)

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.



# Präambel (I)

---

Sie haben festgestellt, dass sich ihr Unternehmen schwer tut mit der Auswahl und Festlegung von gezielten Personalentwicklungsmaßnahmen. Es kommt auch vor, dass die Maßnahmen grundsätzlich für richtig befunden wurden, aber der Betroffene den Personalentwicklungspfad nicht mitgehen wollte. Sie haben erlebt, dass Sie mit einem Mitarbeiter einen intensiven Personalentwicklungsprozess durchlaufen haben und zum Schluss hat sich herausgestellt, dass der Mitarbeiter für eine andere Aufgabe eigentlich viel besser geeignet gewesen wäre.

Die Festlegung von individuellen Personalentwicklungspfaden basiert auf Beurteilungen. Hierzu verfügen Unternehmen über Beurteilungssysteme. Die systematische Beurteilung unterstützt Vorgesetzte bei der richtigen Analyse der Stärken und Schwächen seiner Mitarbeiter und hilft so, gezielte Fördermaßnahmen zu definieren. Der Grund für die Schwierigkeiten bei der Festlegung der richtigen Personalentwicklungspfade liegt in Beurteilungssystemen, die die Differenz zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung nicht berücksichtigen und noch zu stark auf das technische Management abzielen und Leadership-Qualitäten weitgehend unberücksichtigt lassen.

Jeder, der schon in der Pflicht war, Mitarbeiter zu beurteilen, weiß, wie schwer es ist, ein richtiges und objektives Bild der zu beurteilenden Person zu zeichnen. Hat nicht jeder dabei schon mal auf Aussagen von Kollegen oder anderen unterstellten Mitarbeitern zurückgegriffen? Diese Hilfestellung wird im Konzept des 360°-Feedback systematisiert. Darüber hinaus wird beim 360°-Feedback ein Dialog eröffnet, an dessen Ende die gezielte und einvernehmliche Personalentwicklung steht.



# Präambel (II)

---

Das Konzept des 360°-Feedback wurde 1973 von Dr. Clark Loudon Wilson, einem amerikanischen Psychologen, entwickelt. Wilson band neben Vorgesetzten sowohl Kollegen als auch Mitarbeiter bei der Beurteilung einer Führungskraft ein. Er nutzte die Fragebogenmethodik, um möglichst ehrliche Aussagen insbesondere der unterstellten Mitarbeiter zu bekommen.

Was bedeutet der Begriff 360°-Feedback? Feedback bedeutet Rückmeldung, Rückkopplung oder auch Resonanz. Beim 360°-Feedback geht es also darum, eine Resonanz auf sein eigenes Verhalten aus allen möglichen Richtungen zu erhalten, auch vom zu Beurteilenden selbst. Diese Art des Beurteilungswesens ist insbesondere für Führungskräfte interessant, da so neben der messbaren fachlichen Kompetenz auch die Leadership-Fähigkeit beurteilt werden kann. Die Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter ist in außerordentlichem Maße motivationsfördernd. Dabei wirken zwei Mechanismen: 1. Die Mitarbeiter werden motiviert, weil sie ihren Beitrag zur Beurteilung des Vorgesetzten leisten dürfen. 2. Der zu Beurteilende wird motiviert, da er zu den Ergebnissen der Beurteilung Stellung nehmen kann und bei der Auswahl der eigenen Personalentwicklungsmaßnahmen teilnimmt.

Die regelmäßige Analyse und zielgruppenspezifische Entwicklung des Leistungspotenzials von Führungskräften und Mitarbeitern ist elementarer Bestandteil eines modernen und kreativen Leadership-Ansatzes. Das 360°-Feedback unterstützt diesen dynamischen Prozess in konzeptioneller und methodischer Hinsicht.



# Zielsetzung des Leitfadens

---

Mit diesem Leitfaden soll ...

- ➔ ... das Grundverständnis des 360°-Feedbacks und des Leadership-Konzeptes geschaffen werden.
- ➔ ... durch die Darstellung von Basisstrategien, Bausteinen und deren Wirkungsweise die Grundlage für eine erfolgreiche Anwendung des 360°-Feedbacks und eine zielorientierte Leadership-Entwicklung geschaffen werden.
- ➔ ... Hilfe, Anregung und Orientierung gegeben werden für die Beschleunigung von Lern- und Veränderungsprozessen sowie zur Unterstützung von Führungsprozessen.
- ➔ ... durch die Darlegung einer Vorgehensweise zur Einführung sowie von Fallstudien die Möglichkeit der Hilfe zur Selbsthilfe geschaffen werden.

Dieser Leitfaden richtet sich insbesondere an Vorstände, Geschäftsführer, Personalleiter, Beurteilungsbeauftragte, Leadership-Trainer, Coaches sowie alle Führungskräfte.



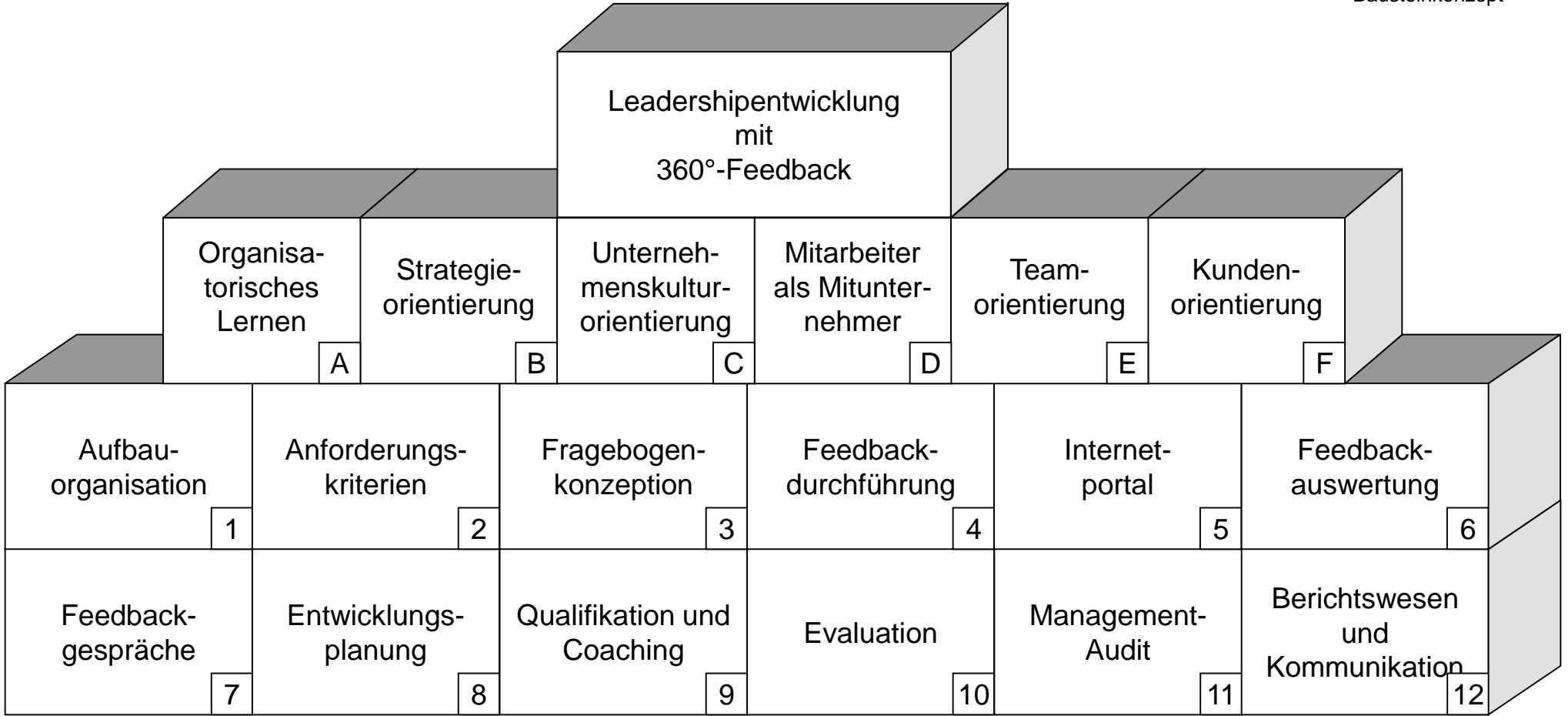
# Inhaltsverzeichnis

		Seite
1	Ausgangssituation und Defizite	1
2	Das Konzept des 360°- Feedbacks	33
3	Basisstrategien zur Gestaltung des 360°- Feedbacks	46
4	Bausteine zur Umsetzung des 360°- Feedbacks	73
5	Vorgehensweise zur Implementierung	167
6	Fallstudie 360°- Feedback	175
7	Literaturhinweise	194



# Die Bausteine zur Umsetzung ...

Bausteinconcept



➔ ... sind Methoden, die in einem Projekt zur Neuausrichtung oder Institutionalisierung eines 360°-Feedbacks zur Leadership-Entwicklung Anwendung finden.

