

Eine Online-Befragung der Freien Uni Berlin zeigt, dass multiperspektivische Beurteilungen der Mitarbeiter zwar verstärkt genutzt werden. Umfassende 360°-Feedbacks setzen Personaler aber kaum ein.

# Aus allen Blickwinkeln

Seit etwa Mitte der 1990er Jahre wird das 360°-Feedback als innovatives Instrument der Personalbeurteilung, besonders bei Führungskräften, propagiert. Die Grundidee liegt dabei in der multiperspektivischen Beurteilung: Die Beurteilten erhalten ein Feedback aus verschiedenen Perspektiven. Typische Elemente des 360°-Feedbacks sind nach Martin Scherm die Beurteilung durch Vorgesetzte, durch Gleichgestellte, durch unterstellte und die Selbsteinschätzung der Beurteilten (Martin Scherm, 2005). Dazu ergänzend wird häufig noch die Beurteilung durch Kunden genannt. Anknüpfend an diese Darstellungen und Diskussionen in der Fachliteratur sollte eine empirische Studie die Akzeptanz des 360°-Feedbacks in deutschen Unternehmen untersuchen.



**Sandro Azzolini,**  
Dipl. Kaufmann,  
Institut für Management, Freie Universität Berlin  
Kontakt: [sandroazzolini@aol.com](mailto:sandroazzolini@aol.com)

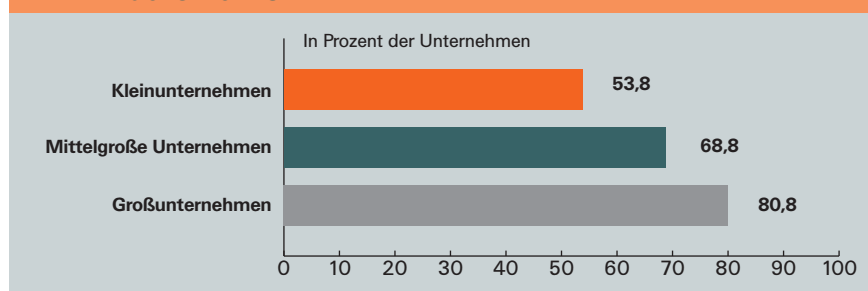


**Marcus Bothe,**  
Dipl. Kaufmann,  
Institut für Management, Freie Universität Berlin  
Kontakt: [marboth@aol.com](mailto:marboth@aol.com)



**Monika Huesmann,** wissenschaftliche Mitarbeiterin,  
Institut für Management, Freie Universität Berlin  
Kontakt: [monika.huesmann@wiwiss.fu-berlin.de](mailto:monika.huesmann@wiwiss.fu-berlin.de)

**Abb. 1: Anteil der Unternehmen, die Personalbeurteilungen durchführen**



Für die Studie wurden aus einer Firmendatenbank insgesamt 240 Unternehmen zufällig ausgewählt. Um Aussagen in Bezug auf die Größe der antwortenden Unternehmen interpretieren zu können, wurden jeweils 80 kleine (bis 50 Mitarbeiter), mittlere (50 bis 250 Mitarbeiter) und große (mehr als 250 Mitarbeiter) Unternehmen ausgewählt. Die ausgewählten Unternehmen wurden im Januar 2006 gebeten, einen Onlinefragebogen zu beantworten. Die Rücklaufquote betrug 18,3 Prozent. Insgesamt haben 44 Unternehmen geantwortet, 13 Klein-, 16 Mittel- und 15 Großunternehmen. Auch wenn die Studie nicht repräsentativ ist, zeigen sich doch deutliche Tendenzen der Verbreitung und der Akzeptanz des 360°-Feedbacks.

Von den 44 Unternehmen, die geantwortet haben, führen 30 Unternehmen (68 Prozent) überhaupt eine Personalbeurteilung durch. Dabei spielt – erwartungsgemäß – die Unternehmensgröße eine entscheidende Rolle: In Kleinunternehmen werden deutlich seltener systematisierte Personalbeurteilungen durchgeführt als in Großunternehmen. Das 360°-Feedback kennen 44,2 Prozent der befragten Unternehmen. (Abb. 1)

Auf die Frage, wie viele Beurteilungsperspektiven verwendet werden, antworten von den 30 Unter-

nehmen, die überhaupt systematische Personalbeurteilungen durchführen, 16 (53,3 Prozent) – also mehr als die Hälfte: ausschließlich eine Perspektive. 14 Unternehmen geben an, dass zwei oder drei Perspektiven eingenommen werden. Dies sind sechs Großunternehmen, fünf mittelgroße Unternehmen und drei Kleinunternehmen.

Allerdings wenden drei dieser 14 Unternehmen die Perspektiven auf unterschiedliche Personengruppen an, das heißt jede Gruppe wird nur aus einer Perspektive beurteilt, wobei im Unternehmen unterschiedliche Perspektiven auf die Gruppen angewendet werden. Damit praktizieren elf Unternehmen (37 Prozent) eine multiperspektivische Personalbeurteilung im eigentlichen Sinne.

Des Weiteren wurde gefragt, welche der Beurteilungsperspektiven in den Unternehmen verwendet werden. Hier zeigt sich: Die klassische Perspektive, die Beurteilung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten, ist auch heute noch dominierend, sie wird in 96,7 Prozent der Unternehmen verwendet. Zusätzlich

## Stichwörter in diesem Beitrag

- Personalbeurteilung
- Aufwärtsbeurteilung
- Abwärtsbeurteilung

dazu werden in 16,7 Prozent der Unternehmen die Vorgesetzten auch durch die ihnen unterstellten Mitarbeiter beurteilt, in zehn Prozent der Unternehmen beurteilen sich Kollegen gegenseitig und in 36,7 Prozent wird die Selbstbeurteilung eingesetzt. (Abb.2)

### Fundierte Ergebnisse

Alle 44 Unternehmen haben die Frage beantwortet, ob multiperspektivische Beurteilungen fundiertere Beurteilungsergebnisse hervorbringen. Insgesamt sind 68,2 Prozent der Unternehmen der Auffassung, dass dies der Fall ist. Somit sehen mehr als zwei Drittel der Unternehmen hierin einen Vorteil multiperspektivischer Beurteilungen, was zugleich als Hinweis auf die Akzeptanz des Verfahrens durch die Antwortenden interpretiert werden kann. Demgegenüber gehen nur etwa sieben Prozent der Unternehmen davon aus, dass Beurteilungen, die sich auf mehrere Perspektiven stützen, nicht zu genaueren Ergebnissen führen. Auf die Frage, ob multiperspektivische Beurteilungen von den Beurteilten besser akzeptiert werden, antworteten 34 (77 Prozent) Unternehmen mit „ja“. Nur zwei Unternehmen gehen davon aus, die Akzeptanz sei geringer, acht Unternehmen machen zu dieser Frage keine Angabe. Bemerkenswert ist dabei, dass alle 14 Unternehmen, die bereits multiperspektivische Beurteilungen einsetzen, die Akzeptanz der Be-

urteilungsergebnisse als besser einschätzen.

Als Nachteil oder Problem des 360°-Feedbacks wird vor allem die Gefahr des Autoritätsverlustes der Führungskräfte durch eine Aufwärtsbeurteilung thematisiert. Zu dieser Frage äußern sich 43 der 44 Unternehmen. Von diesen befürchten 27 (63 Prozent) keine Autoritätsverluste.

Demgegenüber stehen jeweils acht Unternehmen, die diese Gefahr sehen beziehungsweise keine Angabe zu dieser Frage machen. Betrachtet man die Verteilungen in den einzelnen Größenklassen so ergeben sich erhebliche Unterschiede. Während 80 Prozent der Großunternehmen die Gefahr von Autoritätsverlusten für nicht gegeben einschätzen, sind es bei den mittelgroßen Unternehmen nur 46,6 Prozent. Betrachtet man auf der anderen Seite die Unternehmen, die diese Gefahr für gegeben halten, so sind dies bei den mittelgroßen Unternehmen mit 26,7 Prozent im Vergleich zu den Großunternehmen mit 13,3 Prozent rund doppelt so viele.

Auf die Frage, ob geplant wird, Beurteilungsperspektiven abzuschaffen, haben von den 30 Unternehmen, die Personalbeurteilungen durchführen, 29 geantwortet, zu denen auch die elf Unternehmen zählen, die multiperspektivische Beurteilungen praktizieren. Keines der Unternehmen plant in den kommenden fünf Jahren, die Perspektiven zu reduzieren.

Die Frage, ob sie in Zukunft die Einführung einer Personalbeurteilung

### Lese-Tipp

- Martin Scherm: **360-Grad-Beurteilungen, Diagnose und Entwicklung von Führungskompetenzen.** Hogreve, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle 2005, ISBN-13 9783801714062, 39,95 Euro
- Martin Scherm, Werner Sarges: **360°-Feedback,** Hogreve Göttingen, Bern, Toronto, Seattle 2002, ISBN-13 9783801714833, 19,95 Euro

planen oder ihre schon genutzten Perspektiven um weitere ergänzen wollen, haben 42 der insgesamt 44 Unternehmen beantwortet. 34 davon (81 Prozent) geben an, dass sie keine Einführung einer Personalbeurteilung beziehungsweise keine Erweiterung bisheriger Beurteilungsperspektiven planen. Von den restlichen acht Unternehmen planen vier die Einführung einer Personalbeurteilung, während die anderen vier ihre bisherigen Beurteilungsperspektiven um weitere ergänzen wollen. Obwohl das 360°-Feedback von der Mehrzahl der Unternehmen durchaus positiv beurteilt wird, plant doch kein Unternehmen die umfassende Einführung dieses Instruments.

Als wichtigstes Ergebnis lässt sich festhalten, dass das 360°-Feedback von keinem einzigen Unternehmen zur Personalbeurteilung genutzt wird, obwohl bei immerhin zirka 44 Prozent der Unternehmen diese Beurteilungsform bekannt ist. Die Studie zeigt, dass multiperspektivische Beurteilungen zwar teilweise in den Unternehmen Anwendung finden, aber zumeist nur in der Kombination der klassischen Mitarbeiterbeurteilung und der leicht durchführbaren Selbstbeurteilung. Genutzt werden diese Beurteilungen einer Person aus verschiedenen Blickwinkeln insbesondere für Führungskräfte und Mitarbeiter. Die klassische Beurteilungsperspektive wird damit zunehmend durch andere Perspektiven ergänzt, und diese Entwicklung der Personalbeurteilung wird weitgehend positiv beurteilt. Eine Entwicklung hin zur umfassenden 360°-Beurteilung findet aber nicht statt.

Abb. 2: Verbreitung von Beurteilungsperspektiven

