

# Irrtum mit 360 Grad

Zwei Millionen Arbeitsstunden wenden Fach- und Führungskräfte einer Beratungsgesellschaft pro Jahr auf, um Formblätter auszufüllen, Rangfolgen zu erstellen und Meetings abzuhalten, die im Zusammenhang mit dem System zur Messung von Leistung stehen. Zwei Millionen Stunden, die kein Kunde bezahlt. Besonders verbreitetes Messinstrument ist das 360-Grad-Feedback. 360 Grad: Nicht nur Vorgesetzte, sondern auch Kollegen, Mitarbeiter und Kunden bewerten. Rundum eben. Mehr Perspektiven erzeugen mehr Objektivität – auf diesen Nenner lässt sich die hiermit verbundene Hoffnung bringen.

Die Stillblüten, die diese trügerische Hoffnung treibt, sind beachtlich. So ist es weltfremd zu glauben, dass Kollegen, die um Karriereaufstieg konkurrieren, sich gegenseitig objektiv beurteilen. Stattdessen verwandeln sich Unternehmensflure während der Bewertungsphase in Basare, auf denen Feedbacknehmer und -geber ungeachtet der gebotenen Anonymität in einen munteren Handel eintreten. Kunden nutzen die Gelegenheit, um es einem Vertriebler mal so richtig zu zeigen. Hinzu kommen handwerkliche Fehler. So wimmelt es in Fragebögen von unpräzisen Fragen („X nimmt faire und sachliche Kritik an“ – der Interpretationsspielraum ist hoch.), Gemeinplätzen („Mein Vorgesetzter kann gut zuhören“) und fehlleitenden Annahmen („Z berücksichtigt Ängste und Vorbehalte anderer“ – Wie können Feedbackgeber wissen, was Menschen fühlen?).

Das Ankreuzen von Kästchen auf einer Skala mit dem Ziel, ein Ranking zu erstellen, steht im Mittelpunkt der Übung. Für Zusammenhänge, in denen Leistung erbracht wird, und konkrete Beispiele ist kein Platz. Wenn die Rankings zur

Grundlage der Verteilung von Boni gemacht werden, erreicht der Kuhhandel seinen Höhepunkt. Subjektivität und Missbrauch sind Tür und Tor geöffnet.

Das erwähnte Unternehmen hat sich auf die Suche nach neuen Wegen der Einschätzung von Leistung gemacht. Es hat die Bonusverteilung vom Ergebnis der Messung getrennt. Feedbackgeber werden fortan danach gefragt, ob sie den Feedbacknehmer angesichts der erlebten Leistung in Zukunft in ihrem Team haben wollen. Feedback erfährt jede Fach- und Führungskraft zeitnah nach jedem Projekt und zusätzlich einmal pro Woche. Die Beteiligten teilen das Feedback, das sie erhalten haben, in ihrem Team und tauschen sich über Stärken und Schwächen aus, um gemeinsam daraus zu lernen.

So gut und richtig es ist, verschiedene Blickwinkel einzunehmen: 360-Grad-Feedback als Allheilmittel zur Einschätzung von Leistung einzusetzen ist ein Irrweg. Wie ein Schädling nistet sich das Instrument in die Organisation ein und lenkt den Blick auf eine Zahl und nicht auf den Kontext: auf individuell erzielte Ergebnisse, auf eigene Beiträge, auf externe Marktfaktoren und interne Rahmenbedingungen, die die Erreichung von Zielen beeinflussen. Individuelle Leistung lässt sich nicht messen. Und gute Führung lässt sich nicht an ein System delegieren, so bequem das auch sein mag. Im besten Fall ist gut gestaltetes 360-Grad-Feedback ein Element unter vielen im Rahmen einer intensiven Auseinandersetzung mit der Leistung des Einzelnen.

---

Individuelle Leistung lässt sich nicht messen. Auch nicht mit angeblich perfekten Systemen, warnt **Markus Baumanns**.



**Der Autor ist Berater und schreibt regelmäßig an dieser Stelle.** Sie erreichen ihn unter: [gastautor@handelsblatt.com](mailto:gastautor@handelsblatt.com)