

Martin Scherm
Werner Sarges

360°-Feedback

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

hogrefe

Inhaltsverzeichnis

1	Begriff und Konzept des 360°-Feedbacks	1
1.1	Bezeichnung	1
1.2	Definition	1
1.3	Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen/Konzepten	4
1.4	Bedeutung für das Personalmanagement	7
1.5	Betrieblicher Nutzen	13
2	Theorien und Modelle des 360°-Feedbacks	15
2.1	Feedback als Katalysator der Entwicklung von Führungskräften	15
2.2	Feedback als Katalysator des Organisationslernens	22
2.3	Kompetenzen als Fokus des 360°-Feedbacks	26
2.4	Von der Wahrnehmung zur Konstruktion der „Wirklichkeit“: Feedbacks als Eindrucksurteile	30
2.5	Prozessmodeü und zentrale Forschungsbefunde	38
2.5.1	Die Urteilsdifferenzen zwischen Selbst- und Fremdurteil	38
2.5.2	Der Zusammenhang der Urteilsdifferenzen mit Leistung und Zielerreichung	40
2.5.3	Die Wahrnehmung von Ziel-Leistungs-Diskrepanzen und ihr Einfluss auf die Selbsteinsicht und das Selbstbild	44
2.5.4	Das erwartete Verhalten und die Bedeutung des Feedbackprozesses	45
2.5.5	Die erwartete Leistung und die Bedeutung des Feedbackprozesses	45
2.5.6	Die Ergebnisse von Feedbackprozessen	47
3	Analyse und Maßnahmenempfehlung	55
3.1	Voraussetzungen der Installation von 360°-Feedbacks	55
3.1.1	Kultur der persönlichen Wertschätzung	55
3.1.2	Verbindlichkeit und Wertschätzung von Entwicklungsbemühungen durch Einbettung in Development-Strategien	56
3.1.3	Entscheidung bezüglich der Funktion des Feedbacks	57
3.2	Der Feedbackprozess	59
3.2.1	Phase 1: Strategische Ziele und Randbedingungen	59
3.2.2	Phase 2: Informieren und Feedbackdaten erheben	61
3.2.3	Phase 3: Auswerten und Rückmelden	64
3.2.4	Phase 4: Folgemaßnahmen	67

4	Vorgehen und Probleme	76
4.1	Leitfaden für die erfolgreiche Auswahl von Feedbackverfahren....	76
4.2	Exkurs: Steigerung von Informationsgehalt und Akzeptanz der Selbst- und Fremdurteile durch einen erweiterten methodischen Zugang	88
4.3	Fragen und Probleme im Feedbackprozess	91
4.3.1	Probleme bei der Implementierung	91
4.3.2	Schwierige Feedbackkonstellationen und -empfänger	94
5	Fallbeispiele	100
5.1	Abteilungsleiter Marketing eines Konsumgüter-Unternehmens....	101
5.2	Regionaler Vertriebsleiter eines Versicherungsunternehmens	107
5.3	Stabsabteilungsleiterin eines Industriekonzerns	111
6	Ausblick: Zukünftige Trends im 360°-Feedback	117
7	Literaturempfehlungen	122
8	Literatur	123

Karten:

Ziel- und Kontraindikationen des 360°-Feedbacks

Leitfragen für das Feedbackgespräch

Leitfaden für die erfolgreiche Auswahl von Feedbackverfahren

Herausforderungen für die erfolgreiche Einführung und Gestaltung von 360°-Feedbacks