



**BERGISCHE UNIVERSITÄT
WUPPERTAL**

**Arbeitspapiere
des Fachbereichs
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften**

Zum 360°-Feedback

**Eine Analyse der Entwicklungslinien
und Funktionsfähigkeit**

Michael J. Fallgatter & Franziska Pluntke

Bergische Universität Wuppertal
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insb. Personalmanagement und Organisation
Gaußstraße 20
42119 Wuppertal

**Nummer 204
Wuppertal, Mai 2006**

Zum 360°-Feedback – Eine Analyse der Entwicklungslinien und Funktionsfähigkeit

Michael J. Fallgatter* & Franziska Pluntke**

Obgleich als ein Entwicklungsinstrument konzipiert, wird das 360°-Feedback in der betrieblichen Praxis zunehmend als Leistungsbeurteilungsinstrument eingesetzt. Allerdings ist das Instrument für diesen Zweck nicht geeignet. Fehler, die sich hierdurch ergeben, sind systematischer und struktureller Natur. Als systematische Fehler werden solche bezeichnet, die aus einer „falschen“, im Sinne von zweckentfremdeten, Verwendung des Instruments resultieren. Strukturelle Fehler liegen dahingegen in der Struktur des Instruments selbst. Es werden Gründe dargelegt, nach denen die Fehler, zumindest theoretisch, nachvollziehbar sind und Möglichkeiten skizziert, ihnen zu begegnen. Die Ausführungen münden in der Feststellung, dass die aufgezeigten Wege kaum einen Ausweg aus dem 360°-Dilemma bieten. Infolgedessen wird ein Verzicht auf dieses Verfahren nahe gelegt.

Arbeitspapier Nr. 204

Bergische Universität Wuppertal
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Personalmanagement und Organisation

Mai 2006

*Prof. Dr. Michael J. Fallgatter ist Universitätsprofessor am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation der Bergischen Universität Wuppertal, Gaußstraße 20, 42097 Wuppertal.

**Dipl.-Psych. Franziska Pluntke ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation der Bergischen Universität Wuppertal, Gaußstraße 20, 42097 Wuppertal.

I	Problemstellung.....	2
II	Darstellung des 360°-Feedbacks	3
II.1	Aufbau, Formen und Gegenstand.....	3
II.3	Über Feedback und dessen Einsatz im 360°-Feedback.....	4
III	Wesentliche Fehlertypen des 360°-Feedbacks	5
III.1	Systematische Fehler.....	5
III.2	Strukturelle Fehler.....	9
IV	Gibt es Auswege aus diesem Dilemma?	11
IV.1	Zur Notwendigkeit systematischer und zur Behebbarkeit struktureller Fehler.....	11
IV.2	Ein 360°-Dilemma.....	13
V	Schlussbetrachtung und Ausblick	15
VI	Literatur.....	16

I Problemstellung

Das sog. „360°-Feedback“ zielt darauf ab, das Verhalten und die Leistung von Mitarbeitern in einem strukturierten Verfahren transparent und einer Verbesserung zugänglich zu machen. Ein einfacher Grundsatz prägt das Verfahren: Er besteht darin, dass eine verbesserte Leistung genau dann zu erreichen ist, wenn möglichst alle verfügbaren Informationen einbezogen werden. Anders als bei der hierarchischen Leistungsbeurteilung werden entsprechend neben Vorgesetzten, auch Untergebene, Gleichgestellte und zum Teil sogar Kunden hinzugezogen. Üblicherweise findet zudem eine Selbstbeurteilung statt. Leicht erkennbar ist, warum beispielsweise Neuberger (2000, S. 5) von einer „Rundum-Beurteilung“ spricht.

Offensichtlich ist auch, dass ein solches Verfahren eine hohe Komplexität besitzt und entsprechend üblicherweise externe Berater mit der Durchführung beauftragt werden. In einer schriftlichen und anonymen Befragung werden dabei Informationen über Führungskräfte standardisiert erhoben. Einer solchen Erhebung schließt sich eine vermittelnde Informierung über die Ergebnisse sowie die Ausarbeitung eines Entwicklungs- und Maßnahmenplans an. Dies weist der Zeit nach dem 360°-Feedback eine besondere Bedeutung zu: Zum einen ist mit unterschiedlichen Reaktionen auf die möglicherweise bestehenden Unterschiede in der Eigen- und Fremdwahrnehmung zu rechnen und zum anderen sollen deutlich werdende Verbesserungspotenziale ausgeschöpft werden.

In dieser kurzen Darstellung erscheint das 360°-Feedback auf dem ersten Blick als durchaus überzeugend; auf dem zweiten Blick ergibt sich allerdings ein ganz anderes Bild. Dieser Beitrag versucht, dieses andere Bild – sozusagen die „dunkle Seite“ des 360-Feedbacks – sichtbar zu machen. In den zum 360°-Feedback bislang veröffentlichten Artikeln (vgl. z.B. Neuberger 2000; Toegel/Conger 2003; Van der Heijden/Nijhof 2004) wird mehrheitlich der strukturelle Aufbau als Grund genannt, warum die Anwendung des Instruments nicht zielführend ist. Im vorliegenden Beitrag wird neben der Struktur auch der Personenkreis betrachtet, der das Instrument verwendet. Als problematisch stellt sich hierbei heraus, dass diese durch das Instrument nicht in die Lage versetzt werden, Feedback zu geben oder zu empfangen (vgl. Neuberger 2000; DeNisi/Kluger 2000).

Um diese Problematik herauszuarbeiten, werden zu Beginn des Beitrags der Aufbau, die Formen und der Gegenstand des 360° -Feedbacks dargestellt sowie die Funktion und Anwendung von Feedback erläutert. Darauf aufbauend werden die beiden wesentlichen Problemtypen, die die Funktionsfähigkeit des 360°-Feedbacks einschränken, aufgezeigt. Anschließend

wird der Versuch unternommen, die Notwendigkeit systematischer Fehler sowie die Behebbarkeit funktioneller Fehler theoretisch nachzuvollziehen.

II Darstellung des 360°-Feedbacks

II.1 Aufbau, Formen und Gegenstand

Um die Idee des 360 Feedbacks, die systematische Nutzung aller verfügbaren Informationen, umzusetzen, werden Daten meist unter Zuhilfenahme eines quantitativen Multi-Item-Fragebogens erhoben. Nach der Auswertung enthält der zusammengefasste Report numerische und deskriptive Einschätzungen der Fähigkeiten einer Führungskraft. Hierbei besitzt die numerische bzw. quantitative Natur des 360°-Feedbacks eine ganz besondere Anziehungskraft, denn es wirkt dadurch quasi objektiv und fair. Die folgende Abbildung skizziert den Aufbau (s. Abbildung 1).

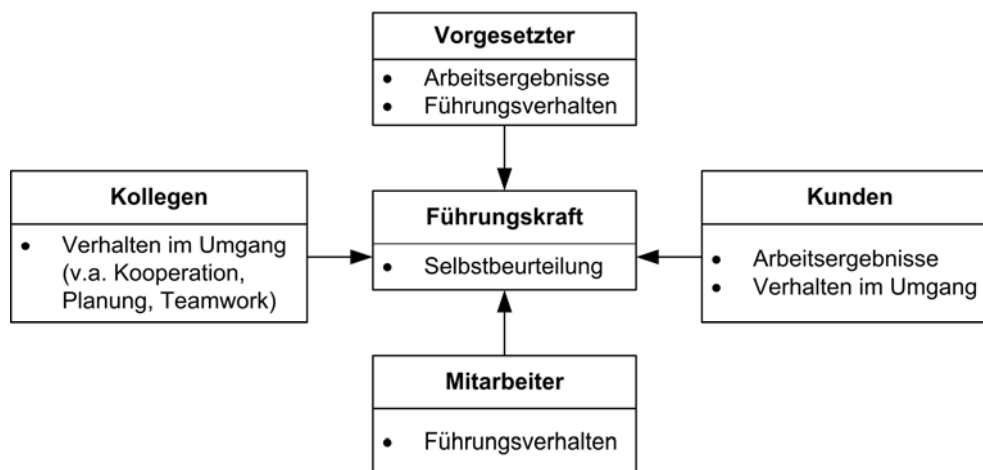


Abbildung 1: Struktur des 360°-Feedbacks (vgl. Becker 2002, S. 158)

Die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten des Instruments schließen gemeinsam mit den jeweiligen unternehmensbezogenen Anforderungen standardisierte und allgemein anerkannte Strukturen für das 360°-Feedback aus. Festzuhalten ist allerdings, dass es bei einem 360°-Feedback nicht möglich ist, dass jeder jeden beurteilt. Dies ist leicht ersichtlich, wenn man sich folgende Situation vor Augen führt: Angenommen eine Führungskraft hat zehn Mitarbeiter, fünf Kollegen, einen direkten Vorgesetzten und fünf Kunden, also insgesamt 21 Kontaktpartner. Dies würde auf 21 Fremdbeurteilungen hinauslaufen, die abgegeben, ausgewertet, kommuniziert und vor dem Interpretationshintergrund „Selbstbeurteilung“ diskutiert werden müssten. Betrachtet man eine solche Situation, so wird deutlich, dass dieses Verfahren einen erheblichen Zeitaufwand erfordert, was eine Selektivität bei der Auswahl der Feedback-Geber aber auch der Feedback-Empfänger nahe legt.

Gegenstand eines 360°-Feedbacks können z.B. Beurteilungsdimensionen wie Persönlichkeitsmerkmale, Führungsqualitäten, Verhaltensweisen, Arbeitsergebnisse u.a. sein (vgl. Neuberger 2000). Eine deutliche Überschneidung kann hierbei genau zu jenen Eigenschaften bestehen, die auch bei der betrieblichen Leistungsbeurteilung betrachtet werden (vgl. Becker 2003; Steinmann/Schreyögg 2005).¹

II.3 Über Feedback und dessen Einsatz im 360°-Feedback

Watzlawik und Beavin (1967) definieren Feedback allgemein als die Rückkopplung erhaltener Informationen und als bedeutenden Bestandteil zwischenmenschlicher Interaktionen.² Als Sender wird die Person bezeichnet, die etwas vermitteln möchte. Der Empfänger entschlüsselt und empfängt die Nachricht, die hierbei ein Produkt aus expliziten und impliziten, beabsichtigten und unbeabsichtigten Botschaften des Senders ist. Die Reaktion des Empfängers auf die Nachricht und die Rückmeldungen an den Sender wird als Feedback bezeichnet. Der Sender wird in diesem Prozess somit zum Empfänger.

Wenn also Feedback ein wesentlicher Bestandteil zwischenmenschlicher Interaktionen ist, dann ist es natürlicherweise immer auch Bestandteil von Handlungen in Arbeitssituationen (vgl. Cannon/Witherspoon 2005; Paswan/Pelton/True 2005). DeNisi und Kluger (2000) gehen in ihren Ausführungen über diese Feststellung hinaus und betrachten Feedback als eine wichtige Motivationsquelle. Sie führen diese Annahme weiter aus und verweisen darauf, dass das Vorhandensein von Feedback mit einer erhöhten Zufriedenheit und Motivation einhergeht (vgl. DeNisi/Kluger 2000; Bracken/Jeffres/Neuendorf 2004; Van-Dijk/Kluger 2004; Thomas/Sarsfield-Baldwin 1991). Ferner wird davon ausgegangen, dass Individuen über Feedback von ihren Entscheidungen und ihrem Verhalten lernen (vgl. Goodman/Wood 2004; Dihoff/Brosvic/Epstein/Cook 2004). Diese Annahme spiegelt sich auch in kognitiven Entscheidungsfindungs- und Motivationsmodellen wider, in denen oftmals eine Feedbackschleife integriert ist, die anzeigt, dass ein Individuum über vergangenes Verhalten lernt (vgl. z.B. Agyris 1976).

Jedoch kann nicht immer davon ausgegangen werden, dass Feedback ausschließlich einen positiven Lerneffekt hat. Dies konnten Kluger und DeNisi (1996) in einer Metaanalyse bele-

¹ Für die detaillierte Auflistung unterschiedlicher Beurteilungsdimensionen siehe Neuberger (2000, S. 36-40).

² Der Begriff Feedback (engl.: Rückführzweig, Rückkopplung, Rückmeldung) kommt ursprünglich aus der Nachrichtentechnik und diente zum Verständnis und der Gestaltung von Steuerungs- und Regelungsprozessen in natürlichen und technischen Systemen (vgl. Freimuth/Asbahr 2002).

gen: Die Autoren arbeiteten hierfür die wissenschaftliche Literatur zur Effektivität von Feedback-Interventionen auf und führten mit Hilfe der dadurch gewonnenen Daten eine Metaanalyse durch. Als ein Resultat entstand die „feedback intervention theory“ (Kluger/DeNisi 1996, S. 254). In den Analysen zeigte sich beispielsweise folgendes ernüchterndes Ergebnis: Feedback führte bei mehr als einem Drittel der untersuchten Fälle zu einer Verschlechterung der anschließenden (Arbeits-) Leistungen. Dies war jedoch nicht darauf zurückzuführen, ob positives oder negatives Feedback empfangen wurde. Die Ursache war vielmehr eine durch das Feedback hervorgerufene erhöhte Fokussierung auf die eigene Person. Eine Verschiebung der Fokussierung von der Arbeitsaufgabe auf die eigene Person wird nach DeNisi und Kluger (2000) durch eine hohe Menge aufzunehmender Informationen und eine damit verbundene sinkende Konzentration auf die Aufgabe hervorgerufen. Die mit der Fokusverschiebung einhergehende Verschlechterung der Arbeitsleistung lässt sich durch eine Beanspruchung von kognitiven Ressourcen erklären, die prinzipiell zur Erledigung der Arbeitsaufgabe benötigt werden, nun aber für eine Analyse der eigenen Verhaltensweisen und Einstellungen herangezogen werden. Zusammengefasst heißt das, zur Verarbeitung von Feedback werden kognitive Ressourcen benötigt, welche zu diesem Zeitpunkt nicht für andere Tätigkeiten eingesetzt werden können.

Nach der Schilderung des Aufbaus des Instruments und der Funktion und Anwendung von Feedback wird es in dem folgenden Abschnitt darum gehen, die beiden wesentlichen Fehlertypen herauszustellen, die sich sowohl bei der Verwendung des Instruments ergeben können als auch in dem Instrument selbst liegen. Diese Fehler sind es auch, die von Seiten der Wissenschaft zum Teil stark kritisiert werden (vgl. z.B. Neuberger 1998; Neuberger 2000; Tögel/Conger 2003). Aufgrund der Unterschiedlichkeit werden diese inhaltlich in systematische und strukturelle Fehler unterteilt.

III Wesentliche Fehlertypen des 360°-Feedbacks

III.1 Systematische Fehler

Als systematische werden hier solche Fehler bezeichnet, die nicht in der Struktur des Instruments liegen, sondern von den Anwendern typischerweise verursacht werden. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn ein Instrument, welches theoretisch für die Managemententwicklung konzipiert wurde, in der betrieblichen Praxis auch für Personalbeurteilungszwecke eingesetzt wird.

Obgleich betrieblichen Personalbeurteilungs- und -entwicklungsinstrumenten eine Reihe von zum Teil sehr unterschiedlichen Funktionen zugewiesen werden, existiert eine umfassende und verbreitete Klassifizierung dieser Funktionen basierend auf einer Trennung in personal- und führungspolitische Funktionen. *Personalpolitische* Funktionen erfüllt ein Instrument, wenn es Informationen für mitarbeiterbezogene Entscheidungen, wie Karriereschritte und Entgeltzahlungen, bereitstellt. Dies erfordert die Betrachtung der Gesamtheit vergleichbarer Mitarbeiter, also beispielsweise jener mit ähnlicher Qualifikation und hierarchischer Zugehörigkeit. Entsprechend ist eine Verfahrenskonzeption erforderlich, die durch starke Standardisierung zu quantifizierten Informationen führt. *Führungspolitische* Funktionen übernimmt ein Instrument hingegen dann, wenn es die Tätigkeit des „Führens“, das Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, und motivationale oder auch ablauforganisatorische Aspekte in den Vordergrund rückt. Hierzu müssen die gewonnenen Informationen nicht notwendigerweise quantifiziert sein, sondern sollten lediglich relevante Sachverhalte beschreiben und ein Nachvollziehen der Leistungserstellung ermöglichen.

Nun stellt sich die Frage, ob nur eine einzelne Funktionsklasse oder aber personal- und führungspolitische Funktionen gemeinsam erreicht werden können. In diesem Zusammenhang besteht in der Literatur weitgehende Einigkeit, dass personalpolitische und führungspolitische Funktionen aufgrund des sogenannten Problems der „*Multifunktionalität*“ nicht gleichzeitig durch ein einziges Verfahren erreichbar sind (vgl. McGregor 1957; Neuberger 1980; Fallgatter 1999; Becker 2003). Die Folge wären vor allem Rollenkonflikte, die sowohl bei den Beurteilern als auch den zu Beurteilenden entstünden. So müssten Beurteiler einerseits als „Richter“ fungieren und mit Hilfe einer Leistungsbeurteilung über variable Entgelte, Karriereschritte und ähnliches entscheiden (personalpolitische Funktion). Andererseits stünden Kooperation, Information und die gemeinsame Lösung aufgetretener Probleme im Vordergrund (führungspolitische Funktion). Aus Mitarbeiterperspektive liegt im ersten Fall ein verteidigendes Verhalten nahe, also z.B. die Betonung der aufgetretenen Schwierigkeiten und die Anpreisung der eigenen Leistung, während im zweiten Fall auch das Eingestehen von Schwächen erforderlich wäre. Diesem Argumentationsgang folgend ist ersichtlich, dass kein Weg an einer Beschränkung auf eine der beiden angesprochenen Funktionsklassen vorbeiführt.

Wie zu Beginn erwähnt, liegen systematische Fehler immer dann vor, wenn derartige grundlegende Gestaltungsüberlegungen vernachlässigt werden. Dies ist auch beim 360°-Feedback der Fall. Das Instrument wurde eindeutig für Zwecke der Managemententwicklung konzipiert. Dies ist nicht nur allein daran zu erkennen, dass von einem 360°-Feedback gesprochen wird.

Feedback ist, wie bereits ausgeführt, eine Bezeichnung für eine Form der Informationsvermittlung (vgl. DeNisi/Kluger 2000) und nicht der Beurteilung. In der betrieblichen Praxis wird jedoch davon abgerückt, die Informationen, die über dieses Instrument zugänglich sind, „nur“ für Entwicklungsmaßnahmen einzusetzen und folglich wird eine gemeinsame Erfüllung sowohl personal- als auch führungspolitischer Funktionen angestrebt. Nach Toegel und Conger (2003) ersetzt das 360°-Feedback sogar zunehmend die traditionelle Leistungsbeurteilung. Nur wenige haben sich bislang kritisch zu der zunehmenden Verwendung des 360°-Feedbacks als Leistungsbeurteilungsinstrument geäußert (vgl. z.B. Pollack/Pollack 1996; Dalton, 1997, DeNisi/Kluger 2000; Neuberger 2000).

Doch ist diese Entwicklung höchst beunruhigend, denn Feedback wird hier nicht gegeben, um eine Person über ihren Entwicklungsbedarf zu informieren, sondern um ihre Leistungen in der derzeitigen Position und ihr Potenzial für eine Beförderung einzuschätzen. Nach Toegel und Conger (2003) kann diese Veränderung zum einen auf die seit den 90er Jahren zunehmende Kritik an den traditionellen Leistungsbeurteilungsinstrumenten zurückgeführt werden und zum anderen auf die Veränderungen in der Organisationsstruktur und der Arbeitsplatzgestaltung. Flachere Organisationsstrukturen rücken die Bedeutung von formalen bzw. hierarchischen Beurteilungsinstrumenten in den Hintergrund. Allerdings löst die duale Verwendung des 360°-Feedbacks nicht das noch immer vorhandene Problem der Leistungsbeurteilung. Auch können nach McCauley (1997) die Voraussetzungen für eine Verwendung als Leistungsbeurteilungsinstrument in Frage gestellt werden wie z.B. die Annahme, dass Mitarbeiter dazu motiviert sind und dahingehend trainiert werden können, unverfälschte und präzise Informationen über Verhalten zu geben.

Zur Klärung der Frage, warum in der betrieblichen Praxis wie beschrieben vorgegangen wird, ist es nötig einen anderen Blickwinkel einzunehmen. Diesen bietet der sogenannte institutionalistische Ansatz, dem seit Ende der 70er Jahre im Rahmen der organisationstheoretischen Diskussion eine wachsende Bedeutung zukommt. Die institutionalistischen Überlegungen basieren auf der Vorstellung, dass formale Organisationsstrukturen nicht nur zweckrationale Gestaltungen, sondern immer auch als Reaktion auf die an ein Unternehmen herangetragenen Annahmen, Vorstellungen und Erwartungen zu interpretieren sind. Mit den darauf basierenden Argumentationsgängen gelingt es in vielen Fällen, das in der betrieblichen Praxis häufig

beobachtbare Abweichen von rationalen, auf betriebswirtschaftliche Effizienz gerichtete Gestaltungen zu erklären (vgl. Fallgatter 1999).³

Kern der Argumentation von Meyer und Rowan (1977) ist die Existenz zweier unterschiedlicher Kontexte, dem sogenannten materiellen und dem sogenannten institutionell-symbolischen Kontext. Der „materielle Kontext“ umfasst die Produktions-, Austausch- und Interaktionsprozesse und ist durch die Verwendung eindeutiger routinehafter Technologien, im Sinne von Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen Input und Output sowie durch zweifelsfreie Beurteilungskriterien für den erzielten Output charakterisiert. Diese Betrachtungsebene orientiert sich damit an ökonomischen Kriterien und verdeutlicht die marktliche Überlebensfähigkeit von Unternehmen. In enger Beziehung zur ökonomischen Betrachtung steht die andere wesentliche Betrachtungsebene, der institutionell-symbolische Kontext. Dieser verleiht bestimmten Handlungen und Maßnahmen des materiellen Kontextes vor allem dadurch Legitimität, dass sie den gesamtgesellschaftlich herangetragenen Rationalitätsvorstellungen entsprechen. Letztere münden oftmals in konkrete „allgemein geteilte“ Vorstellungen, wie Unternehmen strukturiert sein müssen. Ein Beispiel für die beachtliche Wirkung des institutionell-symbolischen Kontextes ist z.B. der „Zwang“, die unterschiedlichsten, von theoretischer Seite vielmals als unseriös entlarvten Managementmoden (vgl. Kieser 1996) mitzumachen.⁴ Verhielten sich Unternehmen nicht auf der materiellen Betrachtungsebene derart irrational und unökonomisch, so würden sie schnell als unmodern eingestuft. Die für Unternehmen zweifelsohne sehr bedeutsame Legitimation durch den institutionell-symbolischen Kontext wäre nicht gegeben. Auseinandersetzen muss man sich also mit der Tatsache, dass die Effizienz vieler betrieblicher Handlungen und Strukturen nicht hinterfragt wird, vielmehr werden sie als quasi-selbstverständliche Institutionen eingeführt.

Akzeptiert man die Argumentation bis hierher, dann stellt sich die Frage nach der Bedeutung dieser Erkenntnis. Zentral ist, dass von den beiden Kontexten oftmals divergierende Anforderungen ausgehen und unterschiedliche Handlungslogiken initiiert werden: Zum einen produktions- und führungstechnisch effiziente Maßnahmen im weiteren Sinne sowie zum anderen ökonomisch nicht hinterfragte legitimatorische Maßnahmen. Genau jene Situationen, die hin-

³ Im Bereich institutionalistischer Überlegungen haben sich mittlerweile bereits eine Reihe unterschiedlicher Strömungen und Verästelungen aufgetan. Da in diesem Beitrag die institutionalistische Theorie nur zur Klärung eines konkreten unternehmenspraktischen Phänomens herangezogen werden soll, wird hier lediglich auf eine institutionalistische „Spielart“ rekurriert. Es ist der mittlerweile sicherlich als Klassiker zu bezeichnende Aufsatz von Meyer und Rowan (1977). Zum Diskussionsstand siehe vor allem Scott (1987; 1995); Scott/Meyer (1994); Powell/DiMaggio (1991); Walgenbach (2002).

⁴ Zur Kritik siehe z. B. Neuberger (1995); Drumm (2000); Kieser (1996); Elšik (1996).

sichtlich der beiden Kontexte divergierende Maßnahmen erfordern, führen zur erwähnten Abweichung von ökonomischer Rationalität in der betrieblichen Praxis, also z.B. zu einer Zweckentfremdung eingesetzter Instrumente. Die theoretisch angeratene Trennung von führungs- und personalpolitischen Funktionsklassen ist demnach ausschließlich auf die Erfordernisse des materiellen Kontextes gerichtet. Jedoch trifft sie den institutionell-symbolischen Kontext mit voller Wucht, denn soziale Werte, Normen und Ansprüche der Zielgruppe werden nicht berücksichtigt.

Genau eine solche isolierte Betrachtungsweise hat die Theorie und die betriebliche Praxis voneinander weggetrieben: Die praktischen Empfehlungen der Theoretiker sind somit nicht „praktisch“, sondern nur in ihrem speziellen wissenschaftlichen Setting denk- und umsetzbar. Ein 360°-Feedback, das gemäß theoretischer Empfehlung nur führungs- politisch verwendet würde und die personalpolitische Funktionsklasse unbeachtet ließe, wäre nach Ansicht des institutionalistischen Ansatzes nur schwer legitimierbar; auch wären die Beurteilungsergebnisse immer unterschwellig mit der Erwartungshaltung konfrontiert, sie hätten andere - nämlich personalpolitische - Konsequenzen zulassen müssen.

III.2 Strukturelle Fehler

Neben systematischen sind strukturelle Fehler zu nennen, welche die Verwendbarkeit des 360°-Feedbacks ebenfalls stark einschränken. Strukturelle Fehler sind solche, die in der Struktur und des Aufbaus eines Instruments liegen. Als strukturelle Fehler lassen sich für das 360°-Feedback anführen: Erhebung quantitativer Daten sowie Umfang und Umgang mit den Daten, Anonymität, zeitliche Verzögerung und nicht aufgabenbezogene Rückmeldung.

Die Erhebung der Informationen erfolgt in den meisten Fällen mittels standardisierter Fragebögen, über welche man im Zuge der Auswertung quantitative Daten erhält. So liegen z.B. gemittelte Werte über die Einschätzung einer Eigenschaft von Seiten der Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten und ebenso eine subjektive Einschätzung über diese Eigenschaft von Seiten der betrachteten Führungskraft vor. Diese gemittelten Werte können dann miteinander oder aber auch mit der Selbsteinschätzung verglichen werden. Als bedeutend werden hierbei die Unstimmigkeiten unterschiedlicher Betrachter auf derselben Beurteilungsdimension als auch die Differenz von Selbst- und Fremdbild angesehen. Diese Vorgehensweise ist allerdings an bestimmte Annahmen oder auch vorausgehende Bedingungen geknüpft: Erstens an die Annahme, dass unterschiedliche Beobachter dieselbe Eigenschaftseinschätzung auf die gleiche Art und Weise verstehen und beurteilen. Nur wenn dies der Fall ist, könnten alle Da-

ten zusammengenommen und gemittelt werden. Zweitens wird davon ausgegangen, dass etwaige Differenzen durch eine Mittelwertbildung der Daten quasi ausgeglichen werden und somit eine objektive Abbildung ermöglichen bzw. sogar erzeugen. Aus einer Vielzahl an subjektiven Einschätzungen wird nach dem Verständnis des 360°-Feedbacks also eine objektive Abbildung der Tatsachen. Und drittens wird angenommen, dass mit einer Erhöhung der Zahl der Beurteilenden auch eine Erhöhung der Urteilsgenauigkeit, der Validität, einhergeht.

Diese drei Annahmen können als absolut fragwürdig eingeschätzt werden, denn es ist leicht ersichtlich, wie unrealistisch es ist, anzunehmen, dass die Urteile von allen Mitarbeitern über ihren Vorgesetzten nahezu identisch sind. Jedes Individuum hat schließlich andere Erwartungen und Einstellungen. Empirische Studien konnten zudem zeigen, dass eine Urteilskonvergenz nicht auftritt (vgl. z.B. Neuberger 2000). Für das 360°-Feedback wird eine solche allerdings vorausgesetzt. Hinzu kommt, dass eine Mittlung der Daten Fehler eher potenziert als sie zu beheben (vgl. Toegel/Conger 2003). Dennoch wird Objektivität in der betrieblichen Praxis angenommen und erwartet. Alles in allem verringert dieses Vorgehen die Funktionsfähigkeit des Instruments drastisch. Van der Heijden und Nijhof (2004) schlagen aus dem Grund vor, dass statt der Mittelwerte die Differenzen zwischen den Beurteilenden betrachtet werden könnten. Differenzen sollten dann nicht als Messfehler betrachtet werden, was zum Teil dazu führt, dass „Ausreißer“ – Werte die deutlich über dem Mittelwert liegen – herausgenommen wurden, sondern als wertvolle interindividuelle Differenzen, die ein breites Informationsspektrum bieten.

Kritisch neben der Art der Daten, die erhoben werden, ist der Umfang der Daten, die produziert werden: Bei diesem Verfahren muss eine enorme Datenmenge durchgesehen, verarbeitet und kommuniziert werden. Folglich kostet die Datenerhebung, -nachbearbeitung und -verwendung viel Zeit. Zeit, in der die Mitarbeiter eines Unternehmens nicht produktiv sind und auch nicht sein können.

Nach Angaben von DeNisi und Kluger (2000) ist Feedback dann besonders effektiv, wenn bei einer Rückmeldung der Fokus auf die Aufgabenerledigung gerichtet wird. Dies beugt einer Fokusverschiebung vor. Am wenigsten effektiv ist Feedback dahingegen, wenn die Rückmeldung primär personenbezogene Informationen enthält, denn dadurch gerät eigene Person in den Fokus der Aufmerksamkeit. Allerdings führen einige Aspekte des 360°-Feedbacks, wie z.B. die Entkontextualisierung und zeitverzögerte Rückmeldung der Ergebnisse, der Vergleich von Selbst- und Fremdbild, genau zu letzterem: einer Verschiebung des Fokus auf die eigene Person und somit zu einer Uneffektivität des Feedbacks.

Die nachfolgende Abbildung 2 gibt einen Überblick über die vorangestellte Darstellung der systematischen und strukturellen Fehler des 360°-Feedbacks.

Systematische Fehler	Strukturelle Fehler
<ul style="list-style-type: none"> • Duale Verwendung des Instruments = Leistungsbeurteilung- <u>und</u> Managemententwicklung • Feedback über standardisiertes Instrument 	<ul style="list-style-type: none"> • quantitative Daten • Umfang der und Umgang mit Daten • Anonymität • zeitverzögerte und nicht aufgabenbezogene Rückmeldung

Abbildung 2: Systematische und strukturelle Fehler des 360°-Feedbacks

IV Gibt es Auswege aus diesem Dilemma?

IV.1 Zur Notwendigkeit systematischer und zur Behebbarkeit struktureller Fehler

Obleich das 360°-Feedback weit hinter seinen theoretischen Empfehlungen zurück bleibt und zudem in der betrieblichen Praxis fehlerhaft angewendet wird, kann es aus Sicht des institutionalistischen Ansatzes Gründe geben, dieses Instrument weiterhin einzusetzen. Die resultierenden systematischen Fehler werden sozusagen als eine Notwendigkeit betrachtet. Dieser Betrachtung liegt die vorangegangene Darstellung zugrunde, dass eine Einhaltung theoretischer Empfehlungen des institutionell-symbolischen Kontexts zuwider laufen würde. Systematische Fehler sind im Sinne dieses Kontexts ein Ergebnis, dass sich aus den strikten Vorgaben bzw. engen theoretischen Empfehlungen zwangsläufig ergibt bzw. ergeben muss, damit ein Instrument als legitim gelten kann. Systematische Fehler lassen sich nach dieser Logik also nicht vermeiden, da eine Funktionstrennung praktisch nicht einzuhalten ist.

Zusätzlich zur Notwendigkeit der systematischen Fehler sind die latenten Funktionen als ein weiterer Grund zu nennen, aus dem das 360°-Feedback trotz der genannten Schwächen weiterhin eingesetzt werden könnte. Als latente Funktionen sind zu nennen: Führungskräfte disziplinieren; Offenlegung von Defiziten auf Seiten der Führungskräfte; den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, „Dampf“ abzulassen; Erhöhung der Zufriedenheit der Mitarbeiter durch Einbezug in die Feedback-Prozedur ihres Vorgesetzten; Erfüllung einer positiven Außenwirkung durch die Verwendung moderner Personalentwicklungsinstrumente; Zugang zu Informationen, die der Führungskraft im Alltag nicht zur Verfügung stehen u.a.. Neuberger (2000) weist in diesem Zusammenhang auch auf die Rolle des 360°-Feedbacks als ein betriebliches Ritual hin: Das Ergebnis sei hierbei sekundär, es gehe vielmehr um die unternehmensinterne Funktion, die das Instrument erfülle. Mit Hilfe des 360°-Feedbacks sei es

z.B. möglich, sensible Problembereiche unter dem „Deckmantel“ 360°-Feedback und zu einem bestimmten wiederkehrenden Zeitpunkt im Jahr zur Sprache zu bringen. Auf diesem Weg könne der Einsatz eines Instruments, auch wenn es nicht direkt seine Ziele erreicht, durchaus sinnvoll sein.

Auch wenn diese Ausführungen dafür sprechen, dass Instrumente nicht immer ökonomisch effizient sein müssen und systematische Fehler annehmbar sein können, führen sie nicht unweigerlich zu der Annahme, dass gerade das 360°-Feedback ausnehmend sinnvoll ist. Vor allem, wenn dieses Instrument noch nicht einmal seinen eigentlichen Zweck erfüllen kann: Feedbackmaterial zu liefern, das für Weiterentwicklungsmöglichkeiten herangezogen werden kann. Daher ist kein Grund erkennbar, der dafür spricht, dass das 360°-Feedback über Jahre hinweg verwendet werden sollte. Um modern zu wirken, wäre es für ein Unternehmen ohnehin angebracht, jeweils das aktuellste Instrument bzw. den neuesten Modetrend mit zu machen. Überspitzt gesagt könnten im Sinne des institutionalistischen Ansatzes Instrumente sogar als austauschbar betrachtet werden, so lange sie ihre latenten Funktion erfüllen oder so lange sie eben den Zweck erfüllen, der gerade von ihnen verlangt wird – sei es führungs- oder personalpolitisch. Folglich könnten jegliche andere Instrumente symbolischen Charakter aufweisen und als Ritus einen Eingang in die Werte und Normen der Mitarbeiter finden. Auch mit Hilfe anderer betrieblich eingesetzter Instrumente kann Unausgesprochenes geäußert werden z.B. mit einer alljährlichen Mitarbeiterbefragung.

Auch der Versuch einer Behebung der strukturellen Fehler birgt unüberwindbare Hürden: So kann zum einen festgestellt werden, dass eine strukturelle Überarbeitung des 360°-Feedbacks dahin führen würde, dass nicht mehr von einem 360°-Feedback gesprochen werden könnte. Zum anderen würde keine effiziente Lösung dabei herauskommen (vgl. Toegel/Conger 2003). Dies sei exemplarisch an der Problematik quantitativer Daten und der entkontextualisierten Rückmeldung dargestellt. So könnte beispielsweise angenommen werden, dass statt quantitativer qualitative Daten erhoben werden könnten. Allerdings wäre die Datenerhebung dann noch umfangreicher und aufwendiger als sie es bisher schon ist – falls immer noch Informationen sowohl von Vorgesetzten als auch Kollegen, Mitarbeitern und Kunden eingeholt würden. Ist dies nicht der Fall, wäre es auch kein 360°-Feedback mehr, in dem Sinne, dass eine Führungskraft „rundum“ eingeschätzt wird. Eine Umstellung auf qualitative Daten würde zudem auch nicht einem Feedback im Sinne DeNisi und Klugers (2000) genügen, denn die Rückmeldung würde weiterhin zeitverzögert und nicht situationsbezogen erfolgen. Jegliche Form der Datenerhebung ist für Feedback ausgeschlossen, denn bevor der Fragebogen ausge-

füllt ist, ist die Situation schon vergangen. Somit kann die Annahme, dass 360°-Feedback strukturell verändern zu können, als nicht durchführbar angesehen werden.

IV.2 Ein 360°-Dilemma

Der Punkt, vor dem man jetzt gedanklich steht, ist verwirrend: Ist das 360°-Feedback nun trotz seiner Fehler sinnvoll für eine Organisation oder nicht? Diese Unklarheit bzw. die fehlende Möglichkeit, eine Position zu beziehen, sind Hinweise auf ein „Dilemma“.

Das 360°-Feedback kann aus mehreren Gründen als ein klassisches Dilemma bezeichnet werden: Zum einen aus der fehlenden Verbindung zwischen der Konstruktion des Instruments und der Funktion, die dieses erfüllen soll. Mit dem 360°-Feedback sollen Informationen zugänglich gemacht werden, die für das Lernen und die Weiterentwicklung der Mitarbeiter gedacht sind. Jedoch sind die quantitativen Informationen, die über das 360°-Feedback zugänglich sind, nicht für Entwicklungszwecke und für das Geben von Feedback geeignet. Dies liegt sowohl darin begründet, dass jeder der Beurteilenden denselben quantitativen Fragebogen ausfüllt, damit werden die Ebene der Kommunikation und die unterschiedlichen Erwartungen nicht berücksichtigt, als auch in der nicht aufgaben- bzw. situationsbezogenen Rückmeldung.

Ein weiterer Grund, das 360°-Feedback als ein Dilemma zu bezeichnen, liegt in der Gruppe der Anwender. Die Unternehmen, die ihren Mitarbeitern mit Hilfe des 360°-Feedbacks Rückmeldungen geben möchten, sind tendenziell groß. Nur solche könnten sich auch eher die Kosten für die Durchführung einer solch aufwendigen Prozedur leisten. Mit der Größe eines Unternehmens oftmals einhergehend ist eine reduzierte Kommunikation. Sei es aus dem Grund, dass Kollegen nicht an demselben Standort oder auf derselben Etage sitzen oder sei es, dass man sich untereinander nicht gut kennt, da die Abteilung aus einer großen Anzahl von Mitarbeitern besteht. Auf jeden Fall ist diese Ausgangsposition keine gute Voraussetzung, um einander Feedback zu geben oder es überhaupt zu können. In kleineren Unternehmen bspw. besteht dahingegen eher die Möglichkeit, dass eine kommunikationsfreundliche Unternehmenskultur oder sogenannte Feedback-Kultur vorherrscht, man also seinem Kollegen, Vorgesetzten oder Mitarbeiter situationsbezogenes Feedback gibt. Feedback kann eben nur dort effektiv angewendet werden, wo ein direkter Kontakt vorherrscht. Oftmals ist es allerdings so, dass bei diesen kleineren Unternehmen kein „offizielles“ 360°-Feedback nötig ist und sie sich diese aufwendige Prozedur wahrscheinlich auch nicht leisten könnten.

Bei den Unternehmen, bei denen Feedback nicht zum Alltag gehört und eine indirekte Kommunikation vorherrscht, wird Feedback allerdings auch nicht über ein 360°-Feedback möglich sein. Erstens aus dem Grund, da das Instrument wie bereits dargelegt, nicht die Voraussetzungen erfüllt, um Feedback geben zu können. Zweitens wird in solchen Unternehmen durch das Instrument „360°-Feedback“ nicht plötzlich der Wert von Feedback als Lernquelle erkannt wird und somit ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass das Instrument sowohl personal- als auch führungspolitische Zwecke erfüllen soll. Ein 360°-Feedback könnte in diesem Umfeld eher als eine Notwendigkeit zur Erreichung von bestimmten Gehaltsklassen oder zur Beförderung angesehen werden. Es sei beispielsweise angenommen, es läge für eine Person eine sehr positive 360°-Rückmeldung vor, dann könnten personalpolitische Konsequenzen stark erwünscht sein – schließlich hat der Mitarbeiter das 360°-Feedback „über sich ergehen lassen“. Für diesen Mitarbeiter wäre es nicht verständlich, wenn er trotz einer positiven Rückmeldung nicht die erwartete Gehaltserhöhung bekommt. Zudem ist die Durchführung sehr teuer und ein großes Unternehmen könnte eine solche eben nur dann als lohnenswert erachten, wenn die Informationen nicht allein für die individuelle Weiterentwicklung der Mitarbeiter verwendet sondern auch für Leistungsbeurteilungen herangezogen werden können. Dieses würde ebenfalls eine Funktionsvermischung erfordern. Festzuhalten ist somit abschließend, dass bislang eine Lösung oder ein Ausweg aus dem 360°-Dilemma (s. Abbildung 3) nicht erkennbar ist. Konsequenzen hieraus werden in der nachfolgenden Schlussbetrachtung dargestellt.

360°-Dilemma	
Problem	<p>Systematische Fehler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Duale Verwendung des Instruments = Leistungsbeurteilung- <u>und</u> Managemententwicklung • Feedback über standardisiertes Instrument <p>Strukturelle Fehler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • quantitative Daten • Umfang der und Umgang mit Daten • Anonymität • zeitverzögerte und nicht aufgabenbezogene Rückmeldung
(Nicht gangbare) Lösungswege	<p>Lösungsvorschlag: 360°-Feedback als Leistungsbeurteilungsinstrument einsetzen und Weiterverwendung aufgrund Erfüllung indirekter Funktionen.</p> <p>Aber:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrument für Leistungsbeurteilung nicht geeignet • Indirekte Funktion keine ausreichende Begründung für langfristige Verwendung <p>Lösungsvorschlag: Veränderung der Struktur durch Zwei-Teilung des Instruments in eine qualitative und quantitative Form des 360°-Feedbacks.</p> <p>Aber:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufwand überwiegt Nutzen • Feedback nicht über ein standardisiertes Instrument
Fazit	<p>Kein Ausweg aus dem Dilemma: Verzicht auf das 360°-Feedback + Feedback ausschließlich lernbezogen einsetzen</p>

Abbildung 3: Das 360°-Dilemma

V Schlussbetrachtung und Ausblick

Oswald Neuberger (1998, S. 313) beschreibt das 360°-Feedback wie folgt: „Es gibt kaum eine andere Kontroll- und Steuerungsvariante, die sich leichter vernebeln und noch dazu als kulturelle Wohltat verkaufen lässt.“. Dieses Zitat, auch wenn es sehr pointiert ist, gibt durchaus wieder, was das 360°-Feedback darstellt. Ein komplexes Instrument, das seinen eigentlichen Zweck nicht erfüllen kann und wenn es das könnte, dann nicht bei der Anwendergruppe, die dieses Instrument verwendet. Warum also Komplexität, Anonymität und Zeitverzögerung? Nur damit ein Unternehmen modern wirkt, gibt es keinen Grund auf das 360°-Feedback langfristig zurückzugreifen. Die latenten Funktionen, die ein Instrument im Sinne des institutionalistischen Ansatzes erfüllen sollte, können ebenso andere Instrumente erfüllen. Wären diese Funktionen das einzige, was berücksichtigt werden müsse, dann könnte kein einziges Instrument ausselektiert werden, denn jedes erfüllt seinen spezifischen, indirekten Zweck.

Fazit des vorliegenden Beitrags ist infolgedessen die Rückbesinnung auf Einfachheit. Warum ein aufwendiges 360°-Feedback verwenden, wenn es auch ein Vier-Augen-Gespräch von Mitarbeiter zu Vorgesetztem tut oder man einfach von Kollege zu Kollege über bestimmte Vorkommnisse offen spricht. Auch könnte sich der Vorgesetzte vor einem Mitarbeitergespräch mit einer Führungskraft mit einigen Kollegen und/oder Mitarbeitern dieser zusammensetzen und Informationen einholen, die er dann beim Gespräch mitteilt und möglicherweise sogar situative Beschreibungen einbaut⁵. Ziel müsste es also sein, in einem Unternehmen eine Feedback-Kultur aufzubauen, damit Feedback Feedback bleibt und dem Zweck der persönlichen Weiterentwicklung dient.

⁵ Für Empfehlungen zur Verwendung zielorientierter Leistungsbeurteilung siehe Fallgatter (1998a, 1998b).

VI Literatur

- Argyris, C. (1976): Single-loop and double-loop models in research on decision making. In: *Administrative Science Quarterly*, 21 Jg. (1976), S. 363-375.
- Becker, F. G. (2003): *Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen. Leistungsverständnis und -prinzip, Beurteilungsproblematik und Verfahrensprobleme*. 4. aktualisierte Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, F. G. (2002): *Lexikon des Personalmanagements: über 1000 Begriffe zu Instrumenten, Methoden und rechtlichen Grundlagen betrieblicher Personalarbeit*, 2., aktualisierte und erw. Aufl., München: Dt. Taschenbuch-Verlag.
- Bowles, M. L./Coates, G. (1993): Image and Substance. The Management of Performance as Rhetoric or Reality. In: *Personnel Review*, 22 Jg (1993), S. 277-304.
- Bracken, C. C./Jeffres, L. W./Neuendorf, K. A. (2004): Criticism or Praise? The Impact of Verbal versus Text-Only Computer Feedback on Social Presence, Intrinsic Motivation, and Recall. In: *CyberPsychology/Behavior*, 7 Jg. (2004), S. 349-357.
- Cannon, M. D./Witherspoon, R. (2005): Actionable feedback: Unlocking the power of learning and performance improvement. In: *Academy of Management Executive*, 19 Jg. (2005), S. 120-134.
- Dalton, M (1997). When the purpose of using multi-rater feedback is behavior change. In: D Bracken/M. Dalton/R. Jacko/C. McCauley/V. Pollman (Hrsg.): *Should 360-degree feedback be used only for development purposes?* 1-6. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- DeNisi, A. S./Kluger, A. N. (2000): Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? In: *Academy of Management Executive*, 14. Jg. (2000), S. 129-139.
- Dihoff, R. E./Brosvic, G. M/Epstein, M. L./Cook, M. J. (2004): Provision of Feedback during preparation for Academic Testing: Learning is enhanced by immediate but not by delayed feedback. In: *Psychological Record*, 54. Jg. (2004), S. 207-231.
- Drumm, H. J. (2000): *Personalwirtschaftslehre*, 4. Aufl. Berlin u.a.: Springer.
- Elšik, W. (1996): Zur Legitimationsfunktion neuer Produktions- und Organisationskonzepte für das Personalmanagement. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 10 Jg. (1996), S. 331-357.
- Fallgatter, M. J. (1998a): Beurteilung von Lower Management-Leistung. Ein zielorientiertes Verfahren. In: *Personal (Zeitschrift für Human Resource Management)*, 50. Jg. (1998), S. 80-86.

- Fallgatter, M. J. (1998b): Konzept einer zielorientierten Leistungsbeurteilung. Wieder nur leere Versprechungen in einer "never ending story"? In: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 67. Jg. (1998), S. 79-84.
- Fallgatter, M. J. (1999): Leistungsbeurteilungstheorie und -praxis. Zur "Rationalität" der Ignorierung theoretischer Empfehlungen. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 13. Jg. (1999), S. 82-100.
- Freimuth, J./Asbahr, T. (2002): Eine kurze Geschichte des Feedback. In: *Organisationsentwicklung*, 21. Jg. (2002), Nr. 1, S. 79-84.
- Goodman, J. S./Wood, R. E. (2004): Feedback Specificity, Learning Opportunities, and Learning. In: *Journal of Applied Psychology*, 89. Jg. (2004), S. 809-821.
- Kieser, A. (1996): Moden/Mythen des Organisierens. In: *Die Betriebswirtschaft*, 56. Jg. (1996), S. 21-39.
- Kluger, A. N./DeNisi, A. S. (1996): The effects of feedback interventions on performance: Historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. In: *Psychological Bulletin*, 119. Jg. (1996) Nr. 2, S. 254-284.
- Landy, F. J./Farr, J. L. (1983): *The Measurement of Work Performance. Methods, Theory and Applications*. San Diego u.a.: Academic Press.
- McCauley, C. (1997): On choosing sides: Seeing the good in both. In: D. Bracken, M. Dalzon, R. Jako, C. McCauley/V. Pollman (Hrsg.). *Should 360-degree feedback be used only for development purposes?* S. 23-36. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- McGregor, D. (1957): An Uneasy Look at Performance Appraisal. In: *Harvard Business Review*, 35. Jg. (1957), S. 89-94.
- Meyer, J. W./Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology*, 83. Jg. (1977), S. 340-363.
- Neuberger, O. (1995): Moden und Mythen der Führung. In: Kieser, A., Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*. 2. Aufl., S. 1578-1590. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Neuberger, O. (1998): Ein starkes Stück. In: *manager-magazin*, Dezember 1998, S. 310-313.
- Neuberger, O. (2000): *Das 360°-Feedback – Alles fragen? Alles sehen? Alles sagen?*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Neuberger, O. (1980): Rituelle (Selbst-)Täuschung. Kritik der irrationalen Praxis der Personalbeurteilung. In: *Die Betriebswirtschaft*, 40. Jg. (1980), S. 27-43.

- Paswan, A./Pelton, L. E./True, S. L. (2005): Perceived managerial sincerity, feedback-seeking orientation and motivation among front-line employees of a service organization. In: *Journal of Services Marketing*, 19. Jg. (2005), S. 3-12.
- Pollack, D./Pollack, L. (1996): Using 360-degree feedback in performance appraisal. In: *Public Personnel Management*, 25. Jg. (1996), S. 507-528.
- Powell, W. W./DiMaggio, P. (Hrsg.) (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Scott, W. R./Meyer, J. W. (Hrsg.) (1994): *The Institutional Environment and Organizations Structural Complexity and Individualism*. Thousand Oaks.
- Scott, W. R. (1987): The Adolescence of Institutional Theory. In: *Administrative Science Quarterly*, 32. Jg. (1987), S. 493-511.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005): *Management*, 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Thomas, L. T./Sarsfield-Baldwin, L. (1991): The Effects of Self-Esteem, Task Label, and Performance Feedback on Task Liking and Intrinsic Motivation. In: *Journal of Social Psychology*, 131. Jg. (1991), S. 567-572.
- Toegel, G./Conger, J. A. (2003): 360-Degree Assessment: Time for Reinvention. In: *Academy of Management Learning and Education*, 2. Jg. (2003), S. 297-311.
- Türk, K. (1989): *Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend Report*. Stuttgart: Enke.
- Van der Heijden, B. I. J. M./Nijhof, A. H. J. (2004): The value of subjectivity: problems and prospects for 360-degree appraisal systems. In: *International Journal of Human Resource Management*, 15. Jg. (2004), S. 493-511.
- Van-Dijk, D./Kluger, A. N. (2004): Feedback Sign Effect on Motivation: Is it moderated by regulatory Focus? In: *Applied Psychology: An International Review*, 53. Jg. (2004), S. 113-135.
- Walgenbach, P. (2002): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, A. (Hrsg.). *Organisationstheorien*, 5. Aufl., S. 319-353. Stuttgart u.a.: Kohlhammer.
- Watzlawik, P./Beavin, J. (1967): Some formal aspects of communication. In: *American Behavioral Scientist*, 10. Jg. (1967), S. 4-5.