

0. Zusammenfassung in Thesen	2	×
1. Das 360°-Feedback-Verfahren	5	×
1.1 Das 360°-Feedback im Raster anderer Beurteilungs-, Befragungs- und Feedbackverfahren.....	5	
1.2 Merkmale des 360°-Feedbacks	8	×
2. Technisch-methodische Aspekte	12	
2.1 Controlling des 360°-Feedback-Verfahrens	12	
2.1.1 Intentionen und Funktionen des 360°-Feedbacks	12	
2.1.2 Eine gute Idee, aber eine schlechte Realisierung?	13	
2.1.3 Controlling des Controlling: Feedback für das Feedback	13	
2.1.4 Kosten des 360°-Feedback-Verfahrens	14	
2.1.5 Nutzen des 360°-Feedback-Verfahrens	14	
2.2 Jeder jedes Kunde? Kundenorientierung vs. Hierarchieorientierung	16	
2.3 Alle alle?	18	
2.3.1 Was hieße es, wenn ernst gemacht würde mit der Rundum- Beurteilung?	18	
2.3.2 Zur Ausweitung des Beurteilerkreises: Sehen vier Augen mehr als zwei?	19	
2.4 Zur Pseudogenauigkeit in der Ergebnispräsentation.....	29	
2.5 Eine Skizze des Beurteilungsprozesses	30	
2.6 Was wird beurteilt?	34	
2.6.1 Beurteilungsdimensionen und -merkmale im 360°-Feedback.....	34	
2.6.2 Praxisbeispiele für Beurteilungsmerkmale	36	×
2.7 Zwischenresümee: 360°-Beurteilung ist, was man daraus macht.....	40	
3. Das 360°-Feedback als politische Arena	42	
3.1 Die mikropolitische Bedeutung der Anonymität	45	
3.2 Die Rolle der externen VerfahrensspezialistInnen.....	51	
3.3 Die Rolle der ModeratorInnen	52	
3.4 Person- oder Beziehungsbeurteilung?	54	
3.5 Zur Mikropolitik des Vergleichens	56	
3.6 Zuerst die nüchterne Bestandsaufnahme, dann entschlossenes Handeln?	61	
3.7 Heftig sündigen! <i>Nützliche</i> Fehler machen!	62	

4.	Survey ⇒ Feedback ⇒ Action!	65
5.	Schluss: Das 360°-Feedback als (post)moderne Herrschaftstechnik: Sehen – Sagen – Wissen – Macht	69
6.	Anhang	75
	Anhang 1: Günstiges Feedback.....	75
	Anhang 2: Schriftliche Feedback-Verfahren	76
	Beleg A-2.1: Rückmeldekarte	77
	Beleg A-2.2: Radar-Diagramm.....	79
	Beleg A-2.3: Auswertungsblatt (FASA).....	81
	Beleg A-2.4: Esso-Vorgesetzten-Beurteilung	82
	Beleg A-2.5: Aufwärtsbeurteilung BMW	84
	Beleg A-2.6: Aufwärtsbeurteilung DeTeWe.....	88
	Beleg A-2.7: Fragebogen Feedbackgeber	89
	Beleg A-2.8: GE-IPS-360° Beurteilungsbogen für Führungskräfte... 90	
	Beleg A-2.9: Verhaltensverankerte Beurteilungsskala.....	93
	Beleg A-2.10: Verhaltensbeobachtungsskalen	94
	Anhang 3: Systematisches Verbesserungsprogramm der MA-Führung	95
	Anhang 4: Feedback-Inhalte und Feedback-Prozesse	100
7.	Literaturverzeichnis	106
8.	Autorenverzeichnis	114
9.	Stichwortverzeichnis	115