

# Entwicklungsprozesse steuern und evaluieren



VON MARION WEGNER

Dr. Marion Wegner arbeitet als Coach und Beraterin für die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal. Sie hat über das Thema »Personale Entwicklungsprozesse im Management: 360-Grad-Feedback und Coaching von Führungskräften« promoviert. marion.wegner@kraus-und-partner.de

**Führungskräfte wissen oft nicht, was sie aus Sicht ihrer Mitarbeiter und Vorgesetzten gut können und wo es möglicherweise hapert. Entsprechend schwer fällt es ihnen, ihr Führungsverhalten gezielt zu verbessern. Deshalb haben zahlreiche Unternehmen in ihrer Organisation ein 360°-Feedback eingeführt, bei dem die Führungskräfte von mehreren Seiten eine Rückmeldung über ihr Verhalten erhalten.**

In vielen Betrieben hat sich das 360°-Feedback zu einem etablierten Instrument der Personalentwicklung wie zur Organisationsentwicklung entwickelt. Warum? Führungskräfte sind vielfach den permanenten Blicken ihrer Mitarbeiter ausgesetzt. Diese beobachten genau, was ihre Vorgesetzten wie tun – unter anderem, weil die Führungskräfte für sie eine Vorbild- und Leitfunktion haben. Entsprechend wichtig ist es, dass die Führungskräfte in ihrer Position und Funktion angemessenes Verhalten zeigen.

Nur selten erhalten Führungskräfte im Arbeitsalltag aber eine klare und nachvollziehbare Rückmeldung, inwieweit sie diese Aufgaben angemessen wahrnehmen. Entsprechend schwer fällt es ihnen, sofern nötig, ihr Verhalten gezielt zu verändern. Just dieses Manko soll durch das 360°-Feedback unter anderem behoben werden.

## **Kernfrage: Welche Entwicklung will ich anstoßen?**

Dabei gilt es jedoch festzuhalten: Das 360°-Feedback ist nur ein Instrument. Es ist ein Werkzeug, um personale oder organisationale Entwicklungsprozesse zu flankieren. Deshalb wird es von Unternehmen in der Regel nur anlassbezogen eingesetzt. Mit seinem Einsatz sind also konkrete Entwicklungsziele verbunden.

Hierfür ein Beispiel: Vor einigen Jahren erkannte ein Energieversorger, dass sich

aufgrund der Liberalisierung des Energiemarktes neben der Struktur des Unternehmens auch dessen (Führungs-) Kultur ändern muss. Das Unternehmen musste sich sozusagen vom reinen Energieproduzenten und Energieverteiler zu einem modernen Energiedienstleister entwickeln. Also startete das Unternehmen ein »Fit For Future (3F)«, genanntes Personal- und Organisationsentwicklungsprogramm.

Mit diesem mehrstufigen Programm sollten in dem Unternehmen unter anderem flexible, sich den Marktveränderungen anpassende Organisationsstrukturen geschaffen werden. Außerdem sollte die Teamarbeit und die bereichsübergreifende Zusammenarbeit stimuliert werden.

Den Verantwortlichen war klar: Inwieweit wir diese Ziele erreichen, hängt vor allem davon ab, wie stark die Führungskräfte den Wandel vorantreiben und wie sie ihre Mitarbeiter führen. Deshalb entwickelte das Unternehmen auch neue Führungsleitlinien, die stärker auf die Eigenverantwortung der Mitarbeiter setzen und von den Führungskräften ein Dienstleistungsbewusstsein verlangen.

Durch den mit dem Entwickeln der neuen Führungsleitlinien verbundenen Diskussionsprozess veränderte sich bereits das Selbstverständnis der Führungskräfte. Das bedeutete aber noch keineswegs, dass sie nun alle das gewünschte Führungsverhalten zeigten. Deshalb gelangte die Unternehmensleitung zur Erkenntnis: Wir brauchen

ein Instrument, das unseren Führungskräften eine dokumentierte Rückmeldung über ihr Verhalten gibt. Also wurde ein regelmäßiges Management-Audit auf Basis eines 360°-Feedbacks eingeführt.

Bei diesen im zwei Jahres-Rhythmus stattfindenden Audits erhalten die Führungskräfte stets von mehreren Personengruppen eine (schriftliche) Rückmeldung über ihr (Führungs-) Verhalten – von ihren Mitarbeitern, ihren Kollegen und ihren Vorgesetzten.

## Kein Auswahlverfahren, sondern ein Förderinstrument

Der Energiekonzern nutzt das 360°-Feedback also als Instrument der Personal-, Organisations- und Managemententwicklung – jedoch nicht als Beurteilungsinstrument. Und dies obwohl bei der Befragung durchaus das Verhalten der Führungskräfte beurteilt wird. Anders als bei Beurteilungsgesprächen haben die Ergebnisse des 360°-Feedbacks aber keine Auswirkungen auf die Entlohnung und die berufliche Entwicklung.

Dies ist schon deshalb nicht möglich, weil die Feedback-Ergebnisse weder den Vorgesetzten der beurteilten Führungskräfte noch der Personalabteilung mitgeteilt werden. Ebenso ist es in fast allen Unternehmen, die das Instrument 360°-Feedback für die Führungskräfteentwicklung nutzen.

Dass die zugesicherte Anonymität gewahrt bleibt, ist wichtig. Denn sonst würde das Instrument nicht akzeptiert. Das heißt, die Mitarbeiter würden sich entweder weigern, die Fragebogen auszufüllen oder in ihnen geschönte Antworten geben, wodurch das Feedback wertlos wäre. Und die Führungskräfte? Sie würden auf die Mitarbeiter zumindest einen subtilen Druck ausüben, sie möglichst positiv zu bewerten – zumindest wenn vom Ergebnis ihre Bezahlung und ihr weiteres berufliches Fortkommen abhinge. Deshalb muss bereits beim Konzipieren des Verfahrens darauf geachtet werden, dass die Anonymität gewahrt bleibt.

Wie die Einführung und Durchführung des 360°-Feedback erfolgen kann, sei am Beispiel eines Technologiekonzerns erläutert, der dieses Tool seit Jahren als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung nutzt. Nachdem die Grundsatzentscheidung gefallen war, wurde eine Projektgruppe gegründet, der neben Personal- und Organisationsentwicklern auch Vertreter der Bereiche angehörten. Diese

definierte zunächst die Befragungsbereiche und Themenschwerpunkte. Außerdem wurden die Bewertungskriterien und die Teilnehmergruppen bestimmt. Dann entwickelte die Projektgruppe einen modular aufgebauten Fragebogen.

Nachdem die Fragebogen entwickelt waren, wurden alle Beteiligten, Feedback-Geber und Feedback-Nehmer, zu einer Kick-Off-Veranstaltung eingeladen. Dort erläuterte das Management, warum es das 360°-Feedback einführen möchte. Außerdem wurde das Verfahren und Vorgehen erläutert und mit den Teilnehmern diskutiert. Anschließend verteilten Mitarbeiter der Unternehmensberatung, die an dem Prozess beteiligt war, die Fragebogen.

An das Beratungsunternehmen, also einen externen Partner, sollten die Feedback-Geber auch die ausgefüllten Bögen zurücksenden. Dort wurden sie bezogen auf die einzelnen Führungskräfte und die verschiedenen Gruppen der Feedback-Geber (Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte) ausgewertet. Letzteres ist wichtig, weil diese aufgrund ihrer Position und Funktion im Unternehmen zum Beispiel bezüglich des Kommunikationsverhaltens einer Führungskraft unterschiedliche Erwartungen haben. Deshalb müssen die Differenzen sichtbar bleiben.

## Ergebnisse besprechen und Maßnahmen vereinbaren

Nachdem die Auswertungen vorlagen, traf sich der externe Berater mit den einzelnen Führungskräften zu Vier-Augen-Gesprächen und besprach mit ihnen die Ergebnisse. Sie schauten gemeinsam, wo Selbst- und Fremdbild der Führungskraft auseinander klaffen und der größte Erklärungs- und Entwicklungsbedarf besteht. Außerdem definierten sie gemeinsam die Themen, die die Führungskraft im anschließenden Workshop mit ihren Mitarbeitern erörtern möchte.

In diesen Workshops stellte die betreffende Führungskraft ihren Mitarbeitern jeweils zunächst die relevanten Ergebnisse des Feedbacks vor. Dann bat sie diese, um mögliche Erklärungen, wie einzelne Ergebnisse zustande kommen. Dabei war stets ein externer Berater als Moderator anwesend. Er strukturierte das Gespräch – unter anderem, um zu vermeiden, dass sich die Beteiligten in Details oder in der Vergangenheitsbewältigung verlieren.

Der Moderator stärkte aber auch den Mitarbeitern und Führungskräften den

Rücken, offen Feedback zu geben. Denn dies erfordert in den Workshops oft Mut. Denn anders als bei der schriftlichen Befragung selbst wird in ihnen zuweilen die Anonymität durchbrochen. Schließlich kann sich eine Führungskraft, wenn ein Mitarbeiter anhand von Beispielen aus dem Alltag erläutert, wie eine Beurteilung zustande gekommen sein könnte, vorstellen, welche Bewertung ihm der betreffende Mitarbeiter gab. Deshalb muss, damit solche Workshops funktionieren, ein Mindestmaß an Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Führungskraft bestehen.

Der externe Unterstützer sollte auch darauf achten, dass während des Workshops und im Vier-Augen-Gespräch mit der Führungskraft, Maßnahmen vereinbart werden, wie erkannte Mängel im Führungsverhalten und in der Zusammenarbeit beseitigt werden können. Denn das 360°-Feedback ist kein Selbstzweck. Es soll vielmehr Entwicklungsprozesse anstoßen oder forcieren.

## Unabdingbare Voraussetzung: Anonymität

Damit das Instrument 360°-Feedback erfolgreich in Unternehmen eingeführt und etabliert werden kann, müssen gewisse Voraussetzungen gegeben sein. So sollte es zum Beispiel Promotoren auf der ersten Hierarchieebene geben, die sich mit dem Instrument identifizieren und den Prozess – auch nach der ersten Runde – aktiv begleiten. Fehlt diese Unterstützung oder besteht gar Widerstand aus der ersten Reihe, ist das Projekt zum Scheitern verurteilt. Auch der Betriebsrat sollte früh eingebunden werden, sonst werden in der Organisation sicherlich mancherlei Gerüchte auftauchen.

Wird der Betriebsrat früh eingebunden und wird den Mitarbeitern offen das Wie, Wo, Was, Warum kommuniziert, dann ist Bereitschaft zur aktiven Beteiligung in der Regel hoch. So berichten Unternehmen zum Beispiel immer wieder, dass mehr als 90 Prozent aller potentiellen Feedback-Geber (freiwillig) die Fragebögen ausgefüllt hätten. Und häufig konstatieren ihre Mitarbeiter schon nach der ersten Feedback-Runde deutliche Verbesserungen in der Zusammenarbeit mit der Führungskraft. Deshalb ist 360°-Feedback kein reines Diagnoseinstrument. Es ist zugleich ein Instrument, um die interne Diskussion über Formen der Zusammenarbeit zu stimulieren und Veränderungen im Führungsverhalten auszulösen. ■