

Führungskräfte stärken, Wettbewerbsvorteile erreichen

Durch Aufwärtsbeurteilungen tragen Mitarbeiter dazu bei, die Führung im Unternehmen zu professionalisieren.



Unsere Gesprächspartnerin
ANKE SCHNEIDER, Beraterin im geva-institut, erklärt, wie sich Führungspotenziale im Unternehmen mit fundierten Beurteilungssystemen eruieren und zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit nutzen lassen.

Dass die Führungskompetenz des Chefs eine entscheidende Voraussetzung für die Arbeitszufriedenheit seiner Mitarbeiter darstellt, ist unbestritten. Umso erstaunlicher ist die Tatsache, dass die Führungskräfte in vielen Unternehmen kaum Impulse für die eigene Entwicklung bekommen.

> Wie können Unternehmen von einer Beurteilung ihrer Führungskräfte profitieren?

Das Ziel der Führungskräftebeurteilung besteht darin, die Stärken, aber auch das Entwicklungspotenzial im Miteinander von Vorgesetztem und Team zu thematisieren und einen vertrauensvollen Dialog zu eröffnen. Damit werden lang-

fristig die Bedingungen für ein Klima geschaffen, in dem die Mitarbeiter zu Engagement, Leistung und zielorientiertem Handeln motiviert werden.

Die Ergebnisse der Beurteilung können dabei optimal als Instrument der Personalentwicklung genutzt werden. Sie stellen eine solide Grundlage für die Ermittlung des Fortbildungsbedarfs einzelner Führungskräfte dar und ermöglichen die Ableitung individueller Coachings oder zielgruppengerechter Programme für mehrere Führungskräfte. Aber auch sogenannte Lähmschichten zwischen einzelnen Führungspositionen oder kommunikative Probleme können durch eine Aufwärtsbeurteilung aufgedeckt werden.

> Kann eine Aufwärtsbeurteilung denn zur Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen beitragen?

Ja, auf jeden Fall. Leider ist die unternehmensinterne Kommunikation nur allzu oft eine Einbahnstraße: Abgesehen vom jährlichen Mitarbeitergespräch, bei dem das Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten meist nur am Rande zur Sprache kommt, findet keine Rückmeldung an die Führungskräfte statt. Dabei ist die Entwicklung und Förderung einer funktionierenden Dialogkultur, in der die Meinung der Mitarbeiter ernst genommen wird, eine unabdingbare Voraussetzung für ein gutes Betriebsklima und eine hohe Arbeitszufriedenheit.



> **Wie begleitet das geva-institut ein Unternehmen bei der Durchführung des Verfahrens?**

Nach vorbereitenden Meetings mit den teilnehmenden Führungskräften, in denen der Ablauf der Aufwärtsbeurteilung transparent gemacht wird, stellen wir ein solides Verfahren zusammen, dem die Führungsleitsätze des Unternehmens zugrunde liegen. Dazu verwenden wir ein umfangreiches Kompendium an eingemessenen Skalen und entsprechenden Fragen, mit denen sich Führungsmerkmale wie Durchsetzungsvermögen, unternehmerisches Denken und Handeln, Kommunikationsfähigkeit, Annehmen von Kritik, Förderung der Mitarbeiter, Analysefähigkeit oder Steuerungsfähigkeit messen lassen.

Im nächsten Schritt wird gemeinsam mit dem Unternehmen ein Anforderungsprofil festgelegt, in dem die konkreten Erfordernisse für Nachwuchsführungskräfte, Bereichs- und Abteilungsleiter oder Führungskräfte höherer Ebenen berücksichtigt sind. Der entstehende Fragenkatalog wird den Führungskräften – online oder print – zur Selbstbeurteilung vorgelegt. Parallel dazu erfolgt eine Fremdeinschätzung der Führungskraft durch die Mitarbeiter: Sie beantworten dieselben Fragen wie ihr Vorgesetzter, denn nur sie können eine aussagekräftige Stellungnahme zu seinem Verhalten im Alltag abgeben. Zusätzlich zu dieser Bottom-up-Beurteilung ist eine Top-down-Beurteilung über mehrere Führungsebenen hinweg durch den

direkten Vorgesetzten der Führungskraft möglich. Die erhobenen Daten werden in einem Referenzgruppenabgleich den Ergebnissen anderer Führungskräfte der gleichen Ebene gegenübergestellt. Die meisten Führungskräfte sind erfahrungsgemäß relativ wettbewerbsorientiert: Sie wollen nicht nur wissen, wo sie im Unternehmen, sondern auch im Vergleich zum Markt stehen.

> **In welcher Form werden Führungskräfte und Mitarbeiter über die Ergebnisse informiert?**

Im Vier-Augen-Gespräch mit einem geva-Berater werden die Stärken und Entwicklungspotenziale der beurteilten Führungskraft angesprochen, also die primären Punkte, in denen sich der

Vorgesetzte aus eigener Sicht wie auch aus Sicht seines direkten Arbeitsumfeldes noch weiterentwickeln kann. Häufig kommt es dabei zu Rechtfertigungsversuchen, bei denen die Umstände im Unternehmen, die Zielsetzungen durch den Vorstand oder die Unternehmensstrategie für das eigene Verhalten verantwortlich gemacht werden. Durch eine sehr gründliche Vorbereitung seitens der Moderatoren kann der Führungskraft jedoch meist verständlich gemacht werden, dass das eigene Führungsverhalten trotz externer Einflussfaktoren und gerade wenn unpopuläre Entscheidungen getroffen werden müssen eher eine Frage der Form als des Inhalts ist.

Darüber hinaus wird in den Feedback-Gesprächen geplant, wie die Ergebnisse optimal gegenüber den Mitarbeitern kommuniziert werden. Da die Führungskräfte selbst als Betroffene ihre eigene Verhaltensbeurteilung – vor allem bei kritischen Ergebnissen – nur schwer neutral moderieren können, findet dies oft in Form von Meetings mit moderativer Unterstützung durch die Berater des geva-instituts statt. Sie bieten den Mitarbeitern die Möglichkeit, zu erläutern, an welchen praktischen Beispielen aus dem Arbeitsalltag sie ihre positiven wie negativen Beurteilungen festmachen.

> Und was erfährt die Personalabteilung?

Die Personalentwicklung erhält die Befragungsergebnisse in Form von aggregierten Daten, Expertisen für bestimmte Führungsebenen oder aber – in Abstimmung mit der Führungskraft – auch individuelle Gutachten. Die Daten können durch einen Abgleich mit den vorliegenden Anforderungsprofilen für die gezielte Fortbildungsplanung, die Ableitung, Anpassung und Initiierung von Entwick-

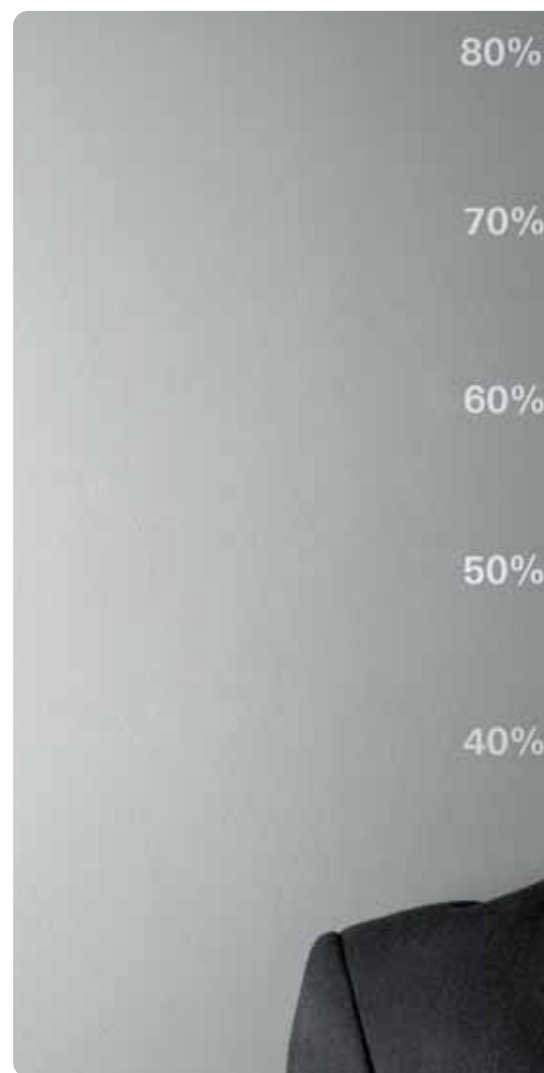
lungsmaßnahmen oder das Briefing eigener Trainer genutzt werden. Durch die Integration der Ergebnisse in die Balanced Scorecard oder in bestehende Personalentwicklungssysteme wird die Aufwärtsbeurteilung zum steuerungsrelevanten Instrument.

> Wie unterscheidet sich die Vorgesetztenbeurteilung des geva-instituts von den Verfahren anderer Anbieter?

Wir verstehen uns nicht nur als Anbieter valider, auf die spezifischen Anforderungen des Unternehmens angepasster Testverfahren, sondern auch als Berater. Diese doppelte Expertise, die das geva-institut bietet, spiegelt sich auch in der Begleitung des Unternehmens im Anschluss an die Datenerhebung wider, wenn es um die praxisnahe Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse geht. Durch unsere langjährige Erfahrung mit Mitarbeiterbefragungsprojekten kennen wir die spezifischen Probleme und Erfordernisse der unterschiedlichsten Führungspositionen und Branchen und sind daher in der Lage, die beurteilten Führungskräfte bei der Reflexion der Ergebnisse kompetent zu begleiten, Ansätze zur weiteren Analyse aufzuzeigen und ihnen Tipps für den Führungsalltag an die Hand zu geben, die sich an den praktischen Anforderungen orientieren.

> Wie sieht es mit der Bereitschaft der Mitarbeiter aus, sich aktiv an der Befragung zu beteiligen?

Das Führungsverhalten eines Vorgesetzten kann sich nur mithilfe seines Teams weiterentwickeln – und genau das muss man beiden Seiten verständlich machen. Wird eine Aufwärtsbeurteilung professionell vorbereitet, dann erkennen die Mitarbeiter sie auch als hervorragende Chance, an diesem Prozess mitzuwirken.





So trägt in der Regel allein schon die Tatsache, dass sich die Führungskraft so offen zur Disposition gestellt hat, zu einer Verbesserung des Klimas im Team bei. Die Rücklaufquoten unserer Aufwärtsbeurteilungen liegen mit bis zu 97 Prozent deutlich höher als die der meisten konventionellen Mitarbeiterbefragungen, weil die Mitarbeiter merken, wie wertvoll ihre Anregungen als Impulse für die tägliche Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten sind.

> Gibt es seitens der beurteilten Führungskräfte nicht auch gewisse Ressentiments?

Natürlich muss auch der beurteilte Vorgesetzte selbst bereit sein, sich der Kritik seiner Mitarbeiter zu stellen. Vor allem für Führungskräfte höherer Ebenen ist dies eine oft ungewohnte Herausforderung, da sie – zumindest von ihrem Team – nur selten ein Feedback zu ihrem Verhalten bekommen. Hier ist es umso wichtiger, zu betonen, dass es bei der Aufwärtsbeurteilung nicht um eine Kontrolle, sondern um die Optimierung des Führungsverhaltens geht.

Auch der Datenschutz spielt eine entscheidende Rolle: Während für die Mitarbeiter die Anonymität ihrer Angaben im Vordergrund steht, möchte die Führungskraft vorab genau wissen, wem die Befragungsergebnisse zugänglich gemacht werden. Die Berater des geva-instituts stehen bereits bei diesem Schritt des Prozesses zur Verfügung. Sie erläutern den Führungskräften das Verfahren und beraten sie, wie sie diese Informationen den Mitarbeitern am besten vermitteln, wie sie sich auf häufige Fragen der Mitarbeiter vorbereiten können und wie durch eine transparente Kommunikation ein optimales Vertrauensverhältnis entsteht.

> Welche Unternehmen nutzen Aufwärtsbeurteilungen?

Die meisten kleinen und mittelständischen Unternehmen nutzen professionelle Personalinstrumente wie die Aufwärtsbeurteilung, um zu überprüfen, ob ihre Führungskräfte am richtigen Platz eingesetzt sind, und um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Da das Führungsverhalten generell einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterliegt, verwenden viele große Unternehmen und Konzerne das Verfahren als Regelbeurteilungsinstrument für die Führungskräfte- und Personalentwicklung. Durch die Fortschreibung der Ergebnisse in Form einer jährlichen oder zweijährlichen Wiederholung der Aufwärtsbeurteilung ist eine Qualitätskontrolle einzelner Entwicklungsmaßnahmen oder Vereinbarungen mit der Führungskraft oder eine Standardisierung der Führungsleitlinien möglich.

> Kann das Verfahren bei Bedarf auch erweitert werden?

Soll im Rahmen des Projekts verstärkt auf Faktoren der bilateralen Zusammenarbeit – also auf Aspekte wie Lösungskompetenz, Umgang mit Konflikten, Serviceorientierung, Hilfsbereitschaft oder Erreichbarkeit – eingegangen werden, empfiehlt sich die Erweiterung zum 360-Grad-Feedback. Hierbei werden zusätzliche Ebenen wie die Beurteilung des Vorgesetzten durch seine Kollegen oder durch Kunden in das Verfahren integriert. ■

IHRE ANSPRECHPARTNERIN

ANKE SCHNEIDER

Projektleitung

☎ 0049 89 273211 - 360

@ schneider@geva-institut.de