

Vorgesetztenbeurteilung: Der Chef auf dem Prüfstein?

Interview mit Britta Grebe-Bruns, Geschäftsleiterin des geva-Instituts

Eine Vorgesetztenbeurteilung gilt vielerorts als heißes Eisen. Allein bei dem Gedanken daran schrillt bei manch einem Vorgesetzten gleich die Alarmglocke. Denn wenn Mitarbeiter ihre Vorgesetzten beurteilen, scheint die Hierarchie auf den Kopf gestellt zu sein. Wo bislang eine Beurteilung allein Aufgabe des Chefs war, soll er sich selbst nun der Diskussion über sein Verhalten stellen. Im Interview mit BankerTomorrow.com würdigt Britta Grebe-Bruns, Psychologin und Geschäftsführerin des geva-Institutes, die Maßnahme als wichtiges Element der Entwicklung von Führungskräften. Das geva-Institut führt im Auftrag von Unternehmen seit zehn Jahren Vorgesetztenbeurteilungen durch.

BT.com: *Frau Grebe-Bruns, welchen Nutzen zieht ein Unternehmen daraus, wenn es seine Führungskräfte durch die Mitarbeiter beurteilen lässt?*

Grebe-Bruns: Der Nutzwert für das Unternehmen liegt in der besseren Positionierung der Führungskräfte. Durch die Vorgesetztenbeurteilung erhält die Geschäftsleitung Rückmeldung darüber, inwieweit die vorgegebenen Führungsziele tatsächlich erreicht werden und inwieweit die Zielgruppe der Führungskräfte die häufig theoretisch antizipierten Modelle von Führungsleitlinien und Verhaltenscodizes in der täglichen Praxis lebt. Es gibt zwei Strömungen, aus denen heraus ein Unternehmen eine Vorgesetztenbeurteilung durchführt. Die eine Seite nutzt sie als Instrument der Entwicklung von Führungskräften. Aus der Maßnahme wird der Bedarf an Fortbildungsmaßnahmen oder individuellen Coaching-Ansätzen abgeleitet. Dies ist die eher „weiche“ Form der Beurteilung. Zum anderen gibt es Unternehmen, die – wie wir intern sagen – die „harte“ Variante wählen. Diese Firmen betrachten die Maßnahme primär als Beurteilungsinstrument. Je

nachdem, wie weit die Beurteilung der Mitarbeiter von einem internen Zielkorridor abweicht, werden dann im Rahmen der Regelbeurteilung der Führungskräfte Plus- oder Minuspunkte erteilt.

BT.com: *Was für Unternehmen lassen ihre Führungskräfte beurteilen?*

Grebe-Bruns: Die Kundenstruktur beim geva-Institut ist branchenübergreifend – vom Finanzdienstleistungsbereich bis hin zu Bauunternehmen. In der Regel sind es aber Unternehmen des gehobenen Mittelstands aufwärts, die ihre Führungskräfte dann auch jährlich beurteilen lassen.

BT.com: *Ist es die Regel, die Beurteilung jährlich stattfinden zu lassen?*

Grebe-Bruns: Eine Vorgesetztenbeurteilung sollte nichts statisches sein. Das ist wie bei allen Messungen, die man im Bereich der Mitarbeiter- und Führungskräfte macht: Mit einer Einmal-Erhebung ist es nicht getan. Aus den Vorgesetztenbeurteilungen werden häufig Vereinbarungen mit der Führungskraft getroffen, in welche Richtung sie sich weiterqualifizieren soll. Das ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Und diese Verbesserung muss nach angemessener Zeit nachgewiesen werden. Deshalb gibt es Follow-Up-Erhebungen. Es macht wenig Sinn, wenn sie seltener als einmal im Jahr stattfinden.

BT.com: *Wie reagieren die Chefs, wenn eine Vorgesetztenbeurteilung ins Haus steht?*

Grebe-Bruns: Bei einer Ersteinführung muss man schon viel Überzeugungsarbeit leisten und alles möglichst transparent machen. In einem Unternehmen, dessen Führungskräfte ihre Rolle gut angenommen haben, ist das eigentlich auch gar kein Problem. Da wird es als Teil des Jobs gesehen, und schließlich kann die Führungskraft

ja auch die eigene Leistungsfähigkeit im Führungsbereich unter Beweis stellen. Mehr Überzeugungsarbeit ist in Unternehmen erforderlich, die sich gerade im Umbruch befinden – beispielsweise bei einer Restrukturierung oder dem Übergang vom Öffentlichen Dienst in die Privatwirtschaft.

BT.com: *Nach welchen Kriterien werden die Führungskräfte beurteilt?*

Grebe-Bruns: Das hängt im Einzelnen von den Führungsrichtlinien des jeweiligen Hauses ab. Allgemein geht es oft um praktische Führungstools, Durchführung von Mitarbeitergesprächen, Feedback-Kultur, motivationale Faktoren und die eigene Beurteilungsfähigkeit, also inwieweit die Führungskraft das Potenzial der Mitarbeiter einschätzen und sie richtig positionieren kann. Weitere Punkte sind weiche Faktoren wie zum Beispiel Teamorientierung, Kontaktfähigkeit und Klimafaktoren.

Die Befragung erfolgt schriftlich – nicht durch Multiple-Choice-Bögen, sondern in Form von Fragebögen. Immer häufiger nutzen unsere Kunden auch unser Angebot der Online-Befragung. Die Bögen können unterschiedlich lang sein, je nachdem, wie viele Führungsmerkmale der Bogen erfasst. Die Fragen können sich auf einzelne Prozessschritte beziehen. Zum Beispiel: Wenn in dem Unternehmen Zielvereinbarungsgespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter üblich sind, wird der ganze Zielvereinbarungsprozess befragt: Wie macht die Führungskraft was, wie bereitet sie sich darauf vor, wie führt sie das Gespräch durch, gibt es unterjährig Unterstützung, usw.

Zuerst füllt die Führungskraft ihren Selbstbeurteilungsbogen aus. Anschließend geben die Mitarbeiter nach den gleichen Merkmalsdimensionen ihre Bewertung ab. Das Selbstbild der Führungskraft wird hierbei mit dem Fremdbild abgeglichen. Die Antworten werden dann in Form eines schriftlichen Gutachtens ausgewertet. Dieses Gutachten wird der Führungskraft persönlich und vertraulich übermittelt. In Einzelgesprächen mit dem Beurteilten interpretieren wir das Gutachten unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen, unter denen die Befragung durchgeführt wurde.

Es ist ja ein großer Unterschied, ob ich beurteilt werde, wenn im Unternehmen gerade Restrukturierungen laufen oder nicht. Das hat einen großen Einfluss auf die Beurteilungsqualität der Mitarbeiter. Am Ende des Gesprächs werden die weiteren Maßnahmen abgeleitet. Das heißt: Wie geht der Prozess weiter? Wie weit werden die Ergebnisse den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt? In der Regel ist es sehr wichtig, die Ergebnisse auch mit dem Mitarbeiter-Team zu besprechen.

BT.com: *Gibt es oft große Abweichungen zwischen dem Fremdbild und dem Selbstbild?*

Grebe-Bruns: Es gibt systematische Abweichungen, die man auch mit der Führungserfahrung gleichsetzen kann. Kräfte, die schon länger Führungsaufgaben wahrnehmen, haben häufig ein eher realistisches Selbstbild von ihren Stärken und Schwächen. Eine zu positive Selbstwahrnehmung tritt hingegen oft bei jungen Führungskräften auf, die ihre erste leitende Funktion und entsprechend hohe Ziele haben. Sie wollen es besonders gut machen, können aber aufgrund ihrer mangelnden Erfahrung viele Dinge nicht so richtig durchsetzen. Wir haben häufiger erlebt, dass die Mitarbeiter sie kritischer bewerten als sie sich selbst.

BT.com: *Welche Kritikpunkte an den Vorgesetzten werden häufig genannt?*

Grebe-Bruns: Relativ häufig und branchenübergreifend wird eine mangelnde Führungstransparenz kritisiert. Viele Mitarbeiter wissen oft nicht, was die Führungskraft konkret von ihnen erwartet. Es fehlt die Messlatte, was gute Leistungen ausmacht und was weniger gute. Ein anderer Punkt ist, dass Gesamtziele des Unternehmens oft nicht bis in die Abteilungen hinein dringen, weil die Ziele viel zu global sind. Manchmal widersprechen sich die Punkte auch. Ein Mitarbeiter will die lange Leine und Entscheidungspartizipation, ein anderer klagt über zu wenig Richtschnur. Weiterhin bekommen „harte“ Kräfte, die sehr eng und stark auf der Sach- und Ergebnisebene führen, häufig die Rückmeldung, dass sie auf der persönlichen Kontaktebene zu wenig bei ihren Mitarbeitern sind. Umgekehrt gibt es den Effekt, dass Führungskräften, die sich stark um

ein gutes Klima und hohe Teamorientierung bemühen, dann eher Schwächen in den harten Führungsfaktoren attestiert werden.

BT.com: *Gibt es bisweilen Hemmungen der Mitarbeiter, die Kritik angemessen zu äußern?*

Grebe-Bruns: Die gibt es in der Tat. Diese Hemmungen muss man durchbrechen. Es wird zuweilen als etwas ungebührlich angesehen, eine Aufwärtsbeurteilung abzugeben. Und abhängig vom Unternehmensklima befürchten Mitarbeiter manchmal, dass ihre Bewertung auf sie zurückfällt, wenn sie selbst wiederum beurteilt werden. Es ist ganz wichtig, vor einer Vorgesetztenbeurteilung an alle Mitarbeiter klar zu kommunizieren, wer die Daten bekommt und dass Einzelergebnisse oder -meinungen nicht zurückgeführt werden können. Dass mit den Daten vertraulich umgegangen wird. Für dieses Vertrauen muss man wirklich werben. Und am Ende muss man die Zusagen einhalten.

BT.com: *Zur anderen Seite: Wie reagieren die Führungskräfte auf die Beurteilungen? Gibt es die Furcht, dass abhängig von der Beurteilung der Job auf dem Spiel stehen könnte?*

Grebe-Bruns: Das haben wir eigentlich weniger erlebt. Natürlich werden gelegentlich Vorbehalte gesehen, wenn eine kritische Beurteilung herauskommt. Schließlich interessiert sich ja die nächsthöhere Ebene dafür, wie ihre Führungskräfte gesehen werden. Doch in der Regel gibt es diese Befürchtung nicht.

Aber ein Unternehmen muss bei der Etablierung eines solchen Verfahrens ganz glaubwürdig kommunizieren, dass es ein Verbesserungsprozess ist. Und dass die Beurteilung – wenn sie im Sinne der Führungskräfteentwicklung eingesetzt wird – keine negativen Folgen für die Führungskräfte nach sich zieht. Die Vorgesetztenbeurteilung darf nicht als Feigenblattfunktion für andere Personalentscheidungen missbraucht werden, und das wird sie in der Regel auch nicht.

BT.com: *Welche Nachteile oder Gefahren sehen Sie bei einer Vorgesetztenbeurteilung?*

Grebe-Bruns: Wir beim geva-Institut bewerten das Instrument als außerordentlich positiv, sofern es ordnungsgemäß durchgeführt wird. Wenn man eine Aufwärtsbeurteilung macht, die nicht in entsprechenden Prozessschritten weiter umgesetzt wird, werden die Ergebnisse bloß für die Schublade erzeugt. Manchmal überlassen es Unternehmen den Führungskräften weitestgehend selbst, nach deren individuellen Geschmack damit umzugehen. Dann geht der ganze Schuss nach hinten los. Die Mitarbeiter sind enttäuscht: Sie haben ihre Meinung kundgetan und bekommen kein Feedback. In einem solchen Fall sind in der Regel auch wenig Effekte zu verzeichnen. Die einzelnen Prozessschritte – Messung des Verhaltens, Feedback-Gespräch mit der Führungskraft, Umsetzungsprozess mit den Mitarbeitern –, das sind wichtige Qualitätsparameter, die auch eingehalten werden sollten.

BT.com: *Vielen Dank für das Gespräch.*

Am Puls des Unternehmens

Einen anschaulichen Vergleich brachte der Publizist Tom Voltz, der in seinem Buch „Mut zur Kritik“ auf die Vorteile von Vorgesetztenbeurteilungen weist. Voltz setzt ein Unternehmen mit einem Heizungssystem gleich. Die Direktion stellt dabei die Heizungspumpe dar. Sie pumpt das heiße Wasser (im übertragenen Sinn die Zielvorgaben, Strategien und Pflichtenhefte) durch die Rohre (die Vorgesetzten) bis in die Heizkörper (die Mitarbeiter). Die Heizkörper produzieren Wärme (das heißt, sie arbeiten), das Wasser kühlt sich ab und kehrt zurück zur Heizung (symbolisch für die Jahresresultate).

Dort ist ein Thermometer dazwischengeschaltet, das die Ist-Temperatur mit der Soll-Temperatur vergleicht. Je nach Resultat ergreift die Heizungspumpe (die Direktion) entsprechende Maßnahmen, heizt also das System wieder auf.

Verliert nun aber das frisch geheizte Wasser sehr stark an Temperatur, so kommt der Wartungsingenieur und prüft, weshalb und wo der rasche Temperaturabfall auftritt. Dazu bringt

er an verschiedenen Stellen zwischen Heizpumpe und Heizkörper weitere Thermometer an. Durch die einzelnen Thermometer erfährt die Heizpumpe (die Direktion), mit welcher Wärme das Wasser (die Zielvorgaben) beim Heizkörper (Mitarbeiter) ankommt, und ob Handlungsbedarf entsteht.

Eines der zwischengeschalteten Zusatzthermometer kann Voltz zufolge für ein Unternehmen die Vorgesetztenbeurteilung sein.

Quelle: BankerTomorrow.com