

Der lange Weg zu einer Feedback-Kultur

Die Beurteilung von Führungskräften ist ein Muss in jedem Unternehmen. Doch diese Pflichtaufgabe wird sehr unterschiedlich erfüllt, wie die Ergebnisse der diesjährigen HR-Panelbefragung zeigen. Auf dem Weg zu einer systematischen Feedback-Kultur gibt es noch viel zu tun.



Die Bedeutung der Führung als kritischer Erfolgsfaktor der Unternehmen ist unstrittig. Ein Instrument, um die Qualität der Führung gezielt zu verbessern, ist die systematische und regelmäßige Führungskräftebeurteilung. Führungskräftebeurteilungen durch den direkten Vorgesetzten gibt es schon lange, obwohl noch längst nicht in allen Unternehmen eingeführt.

Im Mittelpunkt der Panelbefragung steht die Weiterentwicklung der traditionellen Beurteilung hin zum 360°-Feedback. Hierbei geht es um die Beurteilung von Führungskräften aus unterschiedlichen Perspektiven, das heißt nicht nur aus der Vorgesetztersicht, sondern auch aus der Perspektive der Kollegen, der Mitarbeiter und aus der eigenen (Selbstbeurteilung).

Des Weiteren ist von besonderem Interesse, was Gegenstand der Führungskräftebeurteilung ist. Die Spannweite der Möglichkeiten reicht von der Beurteilung der Fachkompetenz bis zur umfassenden Bewertung der Handlungskompetenz der Führungskräfte. Die Ergebnisse der Befragung enthalten Hinweise für die Ersteinführung und ebenso für die Positionsbestimmung und den Ausbau der bereits praktizierten Führungskräftebeurteilung in Richtung 360°-Feedback.

Fehlende Professionalität

Knapp über die Hälfte der Unternehmen, in denen die HR-Experten tätig sind, praktiziert schriftliche Beurteilungen mit Print- oder Online-Fragebogen. Ein unerwartet hoher Prozentsatz von 44 Prozent der Unternehmen beschränkt sich auf mündliche Bewertungen in Form von Beurteilungsgesprächen. Die gewählte Stichprobe besteht also nicht nur aus Best Practice-Unternehmen. Sie ist vielmehr ein Spiegelbild der äußerst differenzierten Ist-Situation in der Unternehmenspraxis. Dies zeigt sich auch bei der Betrachtung des so genannten Durchdringungsgrades. Mit dieser Kennzahl wird die innerbetriebliche Verbreitung der Führungskräftebe-

urteilung auf alle Führungsebenen (hoch), auf mehrere ausgewählte Ebenen (mittel) oder nur auf eine einzige erfasst. Bei nur knapp 50 Prozent der teilnehmenden Unternehmen mit praktizierter Führungskräftebeurteilung ist der Durchdringungsgrad in dem genannten Sinne „hoch“.

Führungskräftebeurteilung ohne ein wohl durchdachtes Konzept hat wenig Chancen, sich gegen die immer vorhandenen Widerstände in den Unternehmen durchzusetzen. Hinderungsgründe sind vor allem die „fehlende Akzeptanz“ (50 Prozent der Befragten) im Unternehmen oder die „höhere Priorität anderer Themen“ (42 Prozent). Mit Abstand folgen eine beurteilungsfeindliche Unternehmenskultur und ein als unbefriedigend wahrgenommenes Verhältnis von Aufwand und Nutzen (jeweils 31 Prozent).

Führungskräftebeurteilung als Mehrzweck-Instrument

Führungskräftebeurteilung ist nicht Selbstzweck. Leider wird den Beurteilern und Beurteilten Sinn und Zweck nicht immer mit der notwendigen Deutlichkeit, Einmütigkeit und Nachhaltigkeit vermittelt. Die Folgen sind eigentlich unbegründete Ängste, die zu Ablehnung und Wider-

HR-Panel

Info

Zum siebten Mal hat die ISPA Consult GmbH in Zusammenarbeit mit der „Personalwirtschaft“ HR-Experten befragt. Am aktuellen Panel zur Führungskräftebeurteilung nahmen 43 Experten teil. Weitere Informationen zum HR-Panel, zu bereits veröffentlichten Umfragen und zur Teilnehmerregistrierung finden Sie unter www.personalwirtschaft.de

stand führen können. Von den befragten HR-Experten wurden die wichtigsten Einzelzwecke einer Führungskräftebeurteilung genannt, die einzeln oder häufiger noch in Kombination verfolgt wurden (Abbildung 1).

Die Führungskräftebeurteilung ist aufs Engste mit einer offenen Feedback-Kultur verbunden, die einen kritischen Umgang der Beurteiler und Beurteilten miteinander nicht nur zulässt, sondern sogar fördert. Ohne eine solche Kultur sind die Beurteiler nicht bereit, offen und konstruktiv Kritik zu üben, wo Anlass dazu besteht. Ohne sie werden auch die Beurteilten nicht bereit sein, Kritik zuzulassen und als Stimulanz für Verhaltensänderungen zu begreifen, statt als persönlichen Angriff, den es mit allen Mitteln abzuwehren gilt. Das Vorhandensein einer Feedback-Kultur ist Voraussetzung, zugleich auch Folge wiederholter Führungskräftebeurteilungen. Die Befragungsergebnisse machen aber auch deutlich, dass die Führungskräftebeurteilung ein Instrument der Führungskräfteentwicklung ist und schon aus diesem Grunde nicht vernachlässigt werden sollte.

Führungskräftebeurteilung kostet. Entsprechend hoch muss der Nutzen sein. Am häufigsten genannt wird von den HR-Experten die „offene und konstruktive Feedback-Kultur“ (81 Prozent der Antwortgeber), die durch die Führungskräftebeurteilung gefördert wird; nahezu gleich häufig genannt werden die „Bewusstma-

chung von Führungsdefiziten“ (78 Prozent) bei den einzelnen Führungskräften als Voraussetzung für „zielgerichtete Führungskräfteentwicklung“ (73 Prozent). Eng damit verbunden ist auch eine „höhere Transparenz bezüglich Anforderungen an Führungskräfte“ (73 Prozent). Bekanntermaßen leiden viele praktizierte Konzepte der Führungskräfte-Weiterbildung an dem Mangel an fundierten Informationen über die vorhandenen Qualifikationslücken.

Der Trend zu 360°-Feedback

Die traditionelle Führungskräftebeurteilung durch den direkten Vorgesetzten wird zunehmend ergänzt durch andere Beurteiler bis hin zum umfassenden 360°-Feedback. Dem liegt die Erkenntnis zugrunde, dass wichtige Personalentscheidungen im Führungskräftebereich nicht allein auf die Eindrücke und Empfehlungen lediglich der direkten Vorgesetzten gestützt werden sollten. In den USA und in Großbritannien ist das 360°-Feedback unter der Bezeichnung „Multisource Feedbacks“ (MSF) oder „Multirate-Feedbacks“ bereits seit den 90er Jahren weit verbreitet. Für Deutschland liegen noch keine großzahligen Untersuchungen über die Verbreitung des 360°-Feedbacks vor. Die Abbildung 2 gibt einige Hinweise. Dabei wurden die HR-Experten gesondert gefragt, welche Beurteiler als Feedbackgeber sie im Prozess der Führungskräftebeurteilung befürworten (Soll)

Zwecke der Führungskräftebeurteilung

Abbildung 1

Zwecke der Führungskräftebeurteilung	Nennungshäufigkeit (v.H. der Befragten)
Bestandteil eines offenen Feedback und Kommunikationskultur	74 %
Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs der Führungskräfte	71 %
Basis für Potenzialanalysen bzw. Karriereplanungen	65 %
Grundlagen für die Führungskräfte-Weiterbildung	47 %
Grundlagen für variable (beurteilungsbhängige) Vergütung	44 %
sonstige Zwecke	6 %

Die Führungskräftebeurteilung ist aufs Engste mit einer offenen Feedback-Kultur verbunden. Die Befragungsergebnisse machen aber auch deutlich, dass sie ein wichtiges Instrument der Führungskräfteentwicklung ist.

und welche Beurteiler am Prozess der Beurteilung tatsächlich in dem Unternehmen beteiligt sind (Ist).

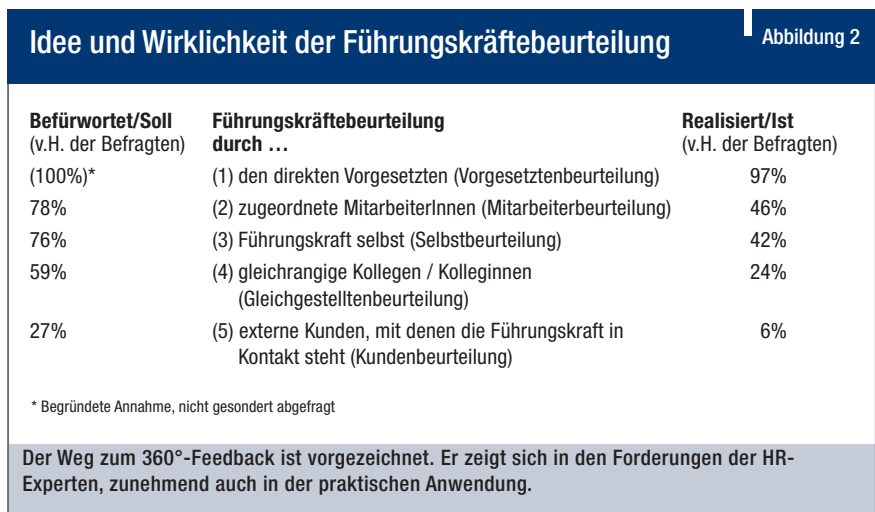
Erwartungsgemäß dominiert die traditionelle Führungskräftebeurteilung durch die direkten Vorgesetzten. Es fällt lediglich auf, dass nicht alle Unternehmen in der Stichprobe regelmäßige und systematische Führungskräftebeurteilungen diesen Typs betreiben, wie zu vermuten war. Andere (zusätzliche) Beurteiler, die zur Abgabe gesonderter Beurteilungen veranlasst werden sollen, werden genannt, aber weniger häufig.

Eine Mehrheit der HR-Experten fordert die Ergänzung der traditionellen Vorgesetztenbeurteilung durch Mitarbeiterbeurteilung und Selbstbeurteilung, mit Einschränkung auch durch Gleichgestelltenbeurteilung. Die Einbeziehung externer Kunden als Beurteiler bleibt dagegen eine Minderheitenmeinung und wird kaum praktiziert. Ein wesentlich günstigeres Befragungsergebnis hätte sich wahrscheinlich gezeigt, wenn nicht nach den externen, sondern nach den internen Kunden als Beurteiler gefragt worden wäre.

Überzeugungsarbeit und Transparenz

Die HR-Experten konstatieren mehrheitlich (um 70 Prozent) eine „sehr hohe“ oder „hohe“ Akzeptanz der Führungskräftebeurteilung bei Mitarbeitern und Betriebsräten sowie beim Top Management und bei den direkten Vorgesetzten, die ihre Rolle als Beurteiler als normalen Bestandteil ihrer Führungsaufgabe begreifen. Mit Vorbehalten ist bei den zu beurteilenden Führungskräften zu rechnen; Nur knapp 50 Prozent der HR-Spezialisten nannten für diese Zielgruppe eine „sehr hohe“ oder „hohe“ Akzeptanz, was nichts anderes bedeutet, als dass noch erheblich mehr Überzeugungsarbeit als bisher nötig ist. Dies gilt ähnlich auch für die Einbindung von Gleichgestellten (Kollegen) als Beurteiler. Eher als Außenseiter werden externe Kunden als Beurteiler gesehen.

Die Akzeptanz der Beurteilten ist erfahrungsgemäß abhängig von den vorgege-



Quelle: ISPA-Consult, HR-Panel 2007

benen Zugangsregelungen. Die Beurteilungsergebnisse sind nach Angaben der HR-Experten in vollem Umfang beziehungsweise teilweise zugänglich (Nennungshäufigkeit in Klammern):

- den beurteilten Führungskräften (81% beziehungsweise 19%)
- den Vorgesetzten als Beurteiler (69% beziehungsweise 22%)
- der Personalabteilung (63% beziehungsweise 17%)
- der Geschäftsführung (55% beziehungsweise 17%)

Kaum je einmal haben Betriebsräte oder Mitarbeiter vollen oder teilweisen Zugang zu den Beurteilungsergebnissen. In jedem Fall sollte der Zugang zu den hochsensiblen Ergebnissen der Führungskräfteentwicklung so geregelt werden, dass deren Zweck erreicht werden kann. Des Weiteren ist die vollständige und wahrheitsgemäße Vorinformation der Beurteilten und Beurteiler über die festgelegten Regelungen unabdingbar.

Gewandeltes Rollenverständnis

Welche Kompetenzen bei einer Führungskräftebeurteilung in das Bewertungsraster kommen, wird stark beeinflusst von den geänderten Anforderungen an Führungskräfte. Das traditionelle Rollenverständnis fordert lediglich das Prüfen der fachlichen Kompetenz. Nach neuem Rollenverständnis sollen auch die soziale

Kompetenz, die Methodenkompetenz und nicht zuletzt die Persönlichkeitskompetenz beurteilt werden. Von den HR-Experten wird die Beurteilung all dieser Kompetenzen wie folgt gefordert:

- Fachkompetenz (71%)
- Soziale Kompetenz (100%)
- Methodenkompetenz (83%)
- Persönlichkeitskompetenz (73%)

Für die eingangs genannten Zwecke der Führungskräftebeurteilung kommt ausschließlich eine analytische Beurteilung der verschiedenen Teilkomponenten in Betracht, die hohe Anforderungen an die Beurteiler stellt.

Insgesamt betrachtet sind die Voraussetzungen für den weiteren Ausbau der Führungskräftebeurteilung in Richtung auf 360°-Feedback günstig, auch wenn Wunsch und Wirklichkeit noch teilweise weit auseinanderklaffen. Das zeigt sich auch in der Frage, welche Führungsebene beurteilt werden soll. Hier fordern die HR-Experten sehr deutlich die Einbeziehung aller Führungsebenen. Allerdings ist diese Forderung bislang nur bei knapp 50 Prozent der Unternehmen in der Stichprobe bereits realisiert.



Autor
Professor Dr. Karl-Friedrich Ackermann,
ISPA Consult GmbH, Stuttgart,
info@ispa-consult.de