

Chefs auf dem Prüfstand

Die Beurteilung von Vorgesetzten als Instrument der Führungskräfte-Entwicklung

Chancen und Risiken

Von MARKUS WENDT
und DIETER FREY

München – Vorgesetzte haben es nicht leicht. Fachwissen allein ist längst keine Garantie mehr für eine steile Karriere. Der moderne Chef sollte vor allem auch emotionale und soziale Kompetenz mitbringen. Mit Einfühlungsvermögen sowie ausgeprägter Kommunikations- und Motivationsfähigkeit soll er seine Mitarbeiter zu einem begeisterten Team zusammenführen. Soviel der schönen Theorie. In der Praxis fühlen sich viele Führungskräfte mit ihren neuen Aufgaben allerdings überfordert. Es fällt ihnen schwer, von sich aus einzuschätzen, inwieweit sie Führungs- und Kooperationsprozesse noch verbessern könnten.

Ob eine Führungskraft den geänderten Erfordernissen gerecht wird, läßt sich jetzt allerdings untersuchen und bewerten. Das aktuelle „Zauberwort“ ist die Vorgesetztenbeurteilung. Schon seit langem ist es selbstverständlich, daß der Vorgesetzte seine Mitarbeiter bewertet – sei es durch Noten oder in Form von Mitarbeiter- oder Zielvereinbarungsgesprächen.

Inzwischen setzt sich zunehmend aber auch der umgekehrte Prozeß durch: Der Mitarbeiter bewertet seinen Vorgesetzten.

Mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens schätzen die Beschäftigten ihren direkten Vorgesetzten hinsichtlich führungsrelevanter Einstellungen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen ein. Von Interesse ist beispielsweise die Fähigkeit zur Delegation oder zum konstruktiven Umgang mit Konflikten. Befragt man die Beschäftigten zudem nach den Eigenschaften ihres „idealen“ Chefs, so leiten sich aus den Differenzen zwischen Ist- und Soll-Profil oft schon erste Ansätze für mögliche Verbesserungen ab. Ähnlich aufschlußreich ist es, wenn man den Fremdeinschätzungen der Mitarbeiter die Selbstbeurteilung der Führungskraft gegenüberstellt.

Der Gedanke, sich von den eigenen Mitarbeitern sozusagen ein Zeugnis ausstellen zu lassen, mag für viele Vorgesetzte zunächst ungewohnt, ja abschreckend sein. Gerade bei anonymen Befragungen befürchtet mancher Chef, daß er von seinen Mitarbeitern per Retourkutsche eins ausgewischt bekommen könnte. Die Praxis jedoch zeigt, daß ein solches Verhalten die absolute Ausnahme ist. Die Chancen dieses neuen Instruments der Führungskräfteentwicklung überwiegen die Risiken bei weitem:

1. Durch eine Vorgesetztenbewertung halten Mitarbeiter ihrem Chef den Spiegel vor. Er kann nun einschätzen, wie sein Führungsverhalten auf andere wirkt und dies künftig bei seiner Tätigkeit besser berücksichtigen.

2. Studien zeigen, daß Selbsteinschätzungen von Vorgesetzten im Durchschnitt etwas positiver sind als die Bewertungen ihrer Mitarbeiter. Ist dies der Fall, geht es im Dialog dieser beiden Gruppen darum zu klären, wie diese Unterschiede zustandekommen.

Durch den so eingeleiteten offenen Meinungsaustausch werden Mißverständnisse abgebaut sowie kreative und motivationale Potentiale freigesetzt.

3. Problematisch ist es, wenn Mitarbeiter das Verhalten ihres Chefs eher kritisch beurteilen oder wenn es starke negative Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen gibt. Mögliche Folgen sind dann beispielsweise geringe Arbeitszufriedenheit, schlechtes Betriebsklima oder auch erhöhte Fehlzeiten und Fluktuation. Dadurch, daß sich im Rahmen einer Vorgesetztenbeurteilung auch der Führungskräfte eine kritische Bewertung stellen, können nun derartige Schwachstellen entdeckt und mit geeigneten Maßnahmen behoben werden.

Angesichts dieser Vorteile ist die wachsende Bedeutung der Vorgesetztenbeurteilung wenig überraschend. Laut einer Studie der Roland Berger Unternehmensbera-

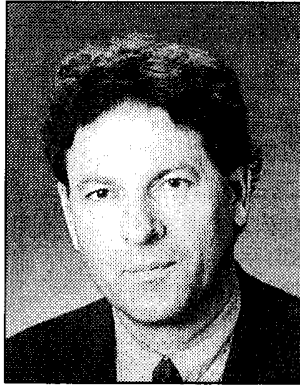
tung hatten bereits 1996 rund 40 Prozent aller befragten Unternehmen mit über 1000 Mitarbeitern das neue Instrument der Personalentwicklung eingeführt. Tendenz auch im Mittelstand steigend.

Dennoch ist vor einer vorschnellen Anwendung der Vorgesetztenbeurteilung zu warnen. Bei Vorbereitung, Durchführung, Analyse und Umsetzung derartiger Maßnahmen werden in der Praxis häufig Fehler gemacht, die den Erfolg eines solchen Projektes in Frage stellen. Aufbauend auf unsere Erfahrungen am Institut für Sozialpsychologie der Ludwig-Maximilians-Universität München zeigen wir nachfolgend, wie man die größten „Fallstricke“ in den verschiedenen Phasen der Vorgesetztenbeurteilung professionell umgehen kann.

In der *Vorbereitungsphase* gilt es zunächst, ein Meßinstrument zu entwickeln beziehungsweise auszuwählen, das die relevanten Aspekte von Führungsqualität angemessen abbildet (zum Beispiel Team- und Delegationsfähigkeit des Vorgesetzten). Idealerweise greift man dabei auf einen Fragebogen zurück, der sich bereits in anderen Untersuchungen bewährt hat und statistisch fundiert ist. Wichtig ist in dieser Phase die rechtzeitige Einbindung und Information der Mitarbeiter und Führungskräfte. Mögliche Ängste und Vorbehalte der Teilnehmer können so rechtzeitig erkannt und ausgeräumt werden. Auf diese Weise läßt sich die Akzeptanz der Fragebögen beträchtlich steigern und Rücklaufquoten von über 70 Prozent erreichen.

In der *Durchführungsphase* wird besonderer Wert auf die Anonymität der Befragten und die Freiwilligkeit ihrer Teilnahme gelegt. Dadurch wird erreicht, daß sich die Beschäftigten völlig offen äußern können, ohne Furcht vor einer späteren Benachteiligung durch ihren Vorgesetzten haben zu müssen. Hat sich die Vorgesetztenbeurteilung jedoch erstmal bewährt, nehmen derartige Befürchtungen unserer Erfahrung nach deutlich ab. An die Stelle der anonymen Bewertung tritt dann ganz von selbst eine offene Feedback- und Kommunikationskultur.

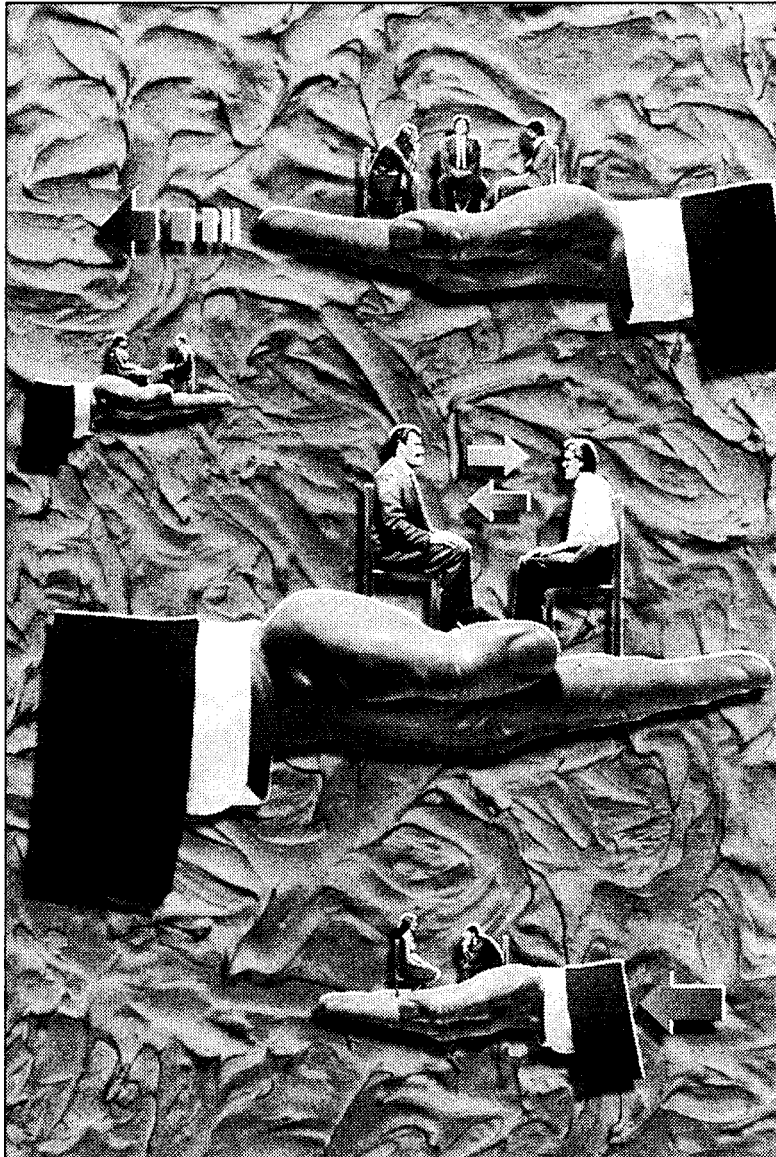
In der *Analyse- und Interpretationsphase* werden die Antworten der einzelnen Mitarbeiter ausgewertet und für den Vorgesetzten in Form eines Berichtes zusammengestellt. Um die Vertraulichkeit der Angaben zu wahren, sollten derartige Analysen nicht im Unternehmen selbst (zum Beispiel durch die Personalabteilung) durchgeführt werden, sondern von unabhängigen Beratern oder Instituten.



Erläutern den Psycho-TÜV für Vorgesetzte: Prof. Dr. Dieter Frey...



... und Markus Wendt vom Institut für Sozialpsychologie der Uni München



Längst keine Ausnahme mehr: Zeugnisse für den Chef – ausgestellt von den Mitarbeitern

ILLUSTRATION: IMAGE BANK

Erklärtes Ziel der Vorgesetztenbeurteilung ist die Verbesserung der Führungs- und Kooperationsprozesse im Unternehmen. Mitarbeiter, die an einer solchen Maßnahme teilnehmen, haben folglich auch bestimmte Erwartungen hinsichtlich künftiger Veränderungen. Werden diese Erwartungen enttäuscht und ist weiterhin „business as usual“ angesagt, dürfte die Enttäuschung groß sein.

Für die *Umsetzungsphase* ist es **wichtig**, daß die Ergebnisse der Vorgesetztenbeurteilung einen gewissen Grad an Verbindlichkeit für die Beteiligten haben. Keinesfalls sollten die Befunde ungelesen in den Schubladen der Führungskräfte verschwinden. Es hat sich bewährt, die Ergebnisse einer solchen Studie zum Thema eines Teamgespräches zu machen. Am Ende der Zusammenkunft sollten ein konkreter Maßnahmenkatalog, die Vereinbarung von Spielregeln

sowie individuelle Zielvereinbarungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit stehen. Ein unabhängiger Moderator hat dabei unter anderem die Aufgabe, der Gruppe bei der Erarbeitung der Stärken und Schwächen zu helfen und eventuell auftretende Spannungen zu kanalisieren.



BERUFS  WELT

Die Welt, 30.05.1998, S. BR 1