

# Weg vom Schwarz-Weiß-Denken

PRAXIS. SIG Combibloc setzt ein 360-Grad-Feedback ein, das auf dem Wertequadrat des Kommunikationswissenschaftlers Friedemann Schulz von Thun basiert.

Von **Jutta Herder** und **Kirsten Wallmichrath**

**D**as maßgeblich von dem Psychologen und Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun entwickelte Wertequadrat birgt viele Vorteile für eine personenzentrierte Personalentwicklung. Damit spielt das Instrument im Rahmen von Feedback- und Entwicklungsgesprächen eine wichtige Rolle. Der folgende Artikel zeigt auf, inwieweit das Wertequadrat schon bei der Feedbacksammlung genutzt werden kann. Konkret wird dies anhand des 360-Grad-Feedbacks bei dem Verpackungshersteller SIG Combibloc veranschaulicht.

Zentrales Element einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der beruflichen Leistungsfähigkeit ist die Reflexion des eigenen Handelns. Diese kann gefördert

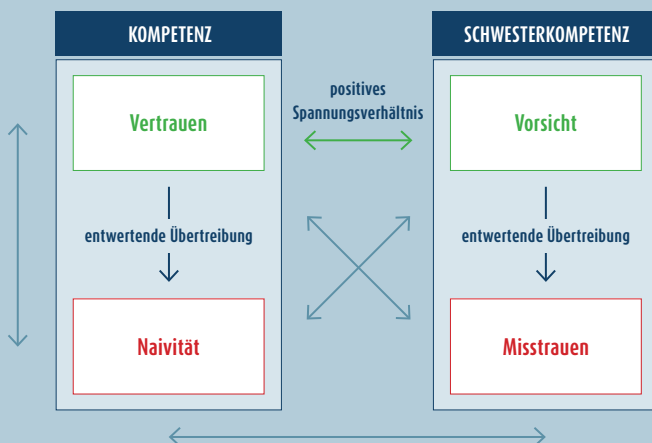
werden durch Feedback aus dem Arbeitsumfeld. Vielfältige Instrumente der Personalentwicklung sind darauf ausgerichtet, genau diesen Erkenntnisprozess zu fördern, denn er ist Grundlage für erfolgversprechende Entwicklungsmaßnahmen: Nur wenn spezifische Bedarfe erhoben werden, können Maßnahmen passgenau zugeschnitten werden und die Individualität berücksichtigen.

### Einfache Skalen für komplexes Verhalten

Es gilt also ein klares Bild davon herauszuarbeiten, was eine Person besonders gut kann und wo Veränderungsnotwendigkeit besteht. Und je eher der Betroffene die Sichtweise mit Anderen teilt, desto höher ist seine Bereitschaft, Veränderungen anzugehen. Wie aber nähert man sich diesem Stärken-Schwächen-Profil am besten?

Die Beurteilung beruflicher Leistung erfolgt zumeist auf einer Ordinalskala: die Bewertungen reichen von „ungenügend“ bis hin zu „sehr gut“. Das erinnert an das Schulnotensystem, mit dem alle Beteiligten gleichermaßen vertraut sind. Deshalb ist sie für die Anwender besonders leicht zu verstehen. Ordinalskalen vereinfachen auch die Darstellung von Ergebnissen. Sie sind ideal für den pragmatischen Einsatz geeignet, wenn beispielsweise im Rahmen der Personalauswahl „High Performer“ identifiziert werden sollen. Diese verkürzte Darstellung vernachlässigt jedoch auch einige Informationen, die insbesondere für Entwicklungsaspekte relevant sind. So zeigt beispielsweise eine klare Einsortierung in „gut“ – „durchschnittlich“ – „schlecht“ nicht auf, wie der Beurteilte seine Schwächen kompensiert oder ob

## Das Wertequadrat



Die Grundannahme des Wertequadrats besteht darin, dass jeder Wert nur dann zu seiner optimalen Wirkung gelangen kann, wenn er sich in Balance zu seinem positiven Gegenwert (Schwesterkompetenz) befindet („Vertrauen“ versus „Vorsicht“). Ohne diese Balance verkommt ein Wert zu einer entwertenden Übertreibung. Die Kompetenz (Vertrauen) steht in der Diagonale ihrem negativen Gegenpol (Misstrauen) gegenüber. In der Vertikale steht die Wirkung der entwertet übertriebenen Kompetenzausprägung (Naivität) und horizontal die Schwesterkompetenz (Vorsicht), die die konträre Kompetenz beschreibt. Steigt das Vertrauen, ohne gleichzeitigen Anstieg der Vorsicht, mündet es in Naivität. Wächst die Vorsicht, ohne Anstieg des Vertrauens, resultiert Misstrauen. Die Schwesterkompetenzen verlangen somit ein balanciertes Wachstum. Quelle: Meta Five

trotz eines durchschnittlichen Ergebnisses nicht doch auch Teilaspekte einer Kompetenz sehr gut ausgeprägt sind.

Im Rahmen der Personalentwicklung ist eine Einschätzung auf einer Ordinalskala deshalb nur ein erster Schritt. Sie legt die Grundlage, bildet eine erste Struktur und gruppiert die Fülle der gesammelten Informationen in positive und negative Aspekte. Wenn der Entwicklungsaspekt im Vordergrund steht, bleibt der Diagnoseprozess an dieser Stelle nicht stehen. Es gilt dann herauszuarbeiten, wie der Betroffene seine Leistungen verbessern kann. Hierauf aufbauend werden anschließend Entwicklungsziele abgeleitet und in einen Entwicklungsplan überführt.

Das Wertequadrat bietet die Möglichkeit eines holistischen Ansatzes. Es stellt heraus, dass es von jeder Verhaltensweise situativ bedingt ein „zu viel“ und ein „zu wenig“ gibt. So können die Kategorien „gut“ und „schlecht“ in ein Spannungsfeld überführt werden. Damit veranschaulicht es, inwieweit es dem Beurteilten gelingt, die Balance zwischen konträren Verhaltensalternativen zu finden und zeigt Entwicklungsrichtungen auf. So helfen sie

dem Feedback-Empfänger, Verhaltensmuster zu erkennen und hinderliche Einstellungen zu entdecken, die ihn davon abhalten, die Balance zu finden.

### Alternativer Ansatz: 360-Grad-Feedback auf Basis des Wertequadrats

Der Mehrwert für den Einzelnen besteht darin, dass das Aufzeigen von Verhaltensalternativen weniger an Defiziten als an Stärken orientiert ist. Damit fällt es nicht nur leichter, Kritik anzunehmen, auch Entwicklungsziele können einfacher positiv formuliert werden. Die Aufmerksamkeit wird auf das gerückt, was man kann, aber in bestimmten Situationen zu wenig tut. Das erleichtert die präzise Selbstbeobachtung und verhindert ein Schwarz-Weiß-Denken. Ferner werden Ursachen hinterfragt, warum man eine bestimmte Verhaltensweise zu häufig oder zu selten zeigt – diese Identifikation aufrechterhaltender Faktoren ermöglicht eine Veränderung.

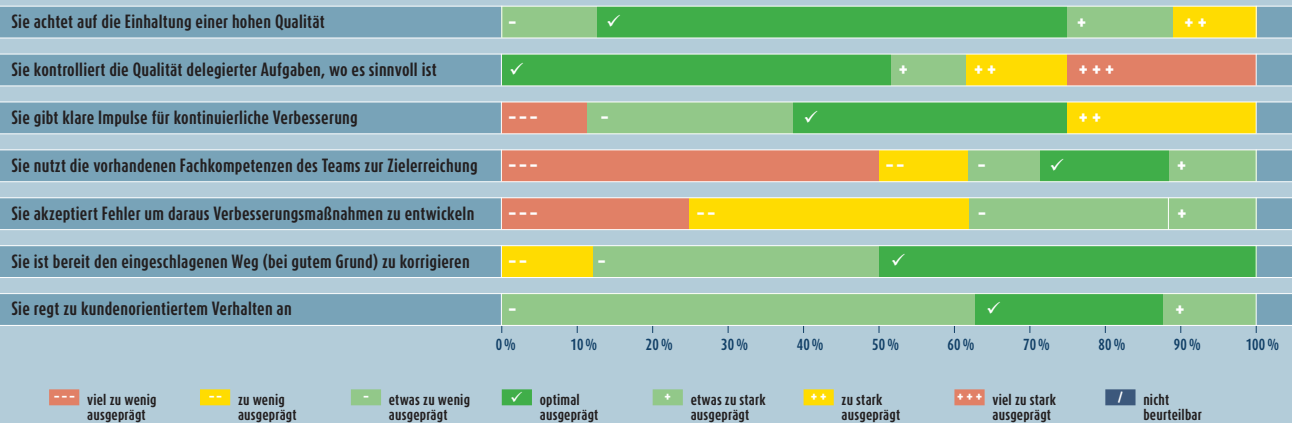
Die Nutzung des Wertequadrats erfordert ein Umdenken in Unternehmen. Schulz von Thun ermuntert in diesem Zusammenhang, sich „weg vom Entweder-Oder hin zum Sowohl-als-Auch“ zu

wenden. Diese Würdigung von Vielfalt scheint auf den ersten Blick einer auf konkrete Unternehmensziele ausgerichteten Personalentwicklung im Wege zu stehen. Aber eben nur auf den ersten Blick. Wie es gelingt, gemeinsame Werte zu verfolgen und die Denkweise des Wertequadrates schon für Feedback im Berufsalltag zu nutzen, zeigt das Beispiel von SIG Combibloc. Mit ihrem gemeinsam mit der Meta Five GmbH entwickelten Fragebogen geht SIG Combibloc einen innovativen Weg: Will ein Feedback-Geber einen Feedback-Empfänger loben, so kreuzt er „optimal ausgeprägt“ an. Für jede Aussage wird die Ausprägung des Verhaltens mittels einer siebenstufigen Skala eingestuft von „zu wenig“ über „optimal“ bis „zu viel“.

### Konzeption des Fragebogens

Bei der Gestaltung des Fragebogens wurde zum einen das unternehmensweit gültige Kompetenzmodell herangezogen, zum anderen die ausformulierten Unternehmenswerte. Schnittstellen zwischen Kompetenzen und Werten bilden dabei die Dimensionen, zu denen die Feedback-Empfänger Rückmeldung erhalten.

## Auszug aus einem Ergebnisbericht



Dieser Ergebnisbericht zeigt, inwieweit es der beurteilten Führungskraft gelingt, die Balance zwischen den Dimensionen „Performance“ und „Qua-

lität“ zu halten. Je größer ein Bereich ist, desto mehr Feedback-Geber haben einen entsprechenden Skalenwert angegeben.

Quelle: Meta Five

Für jede Dimension erarbeitete die Projektgruppe ein Wertequadrat, indem verschiedene Anforderungen gebündelt und zueinander in Relation gesetzt wurden. Anschließend wurden die Kompetenzen in ihrer gewünschten Ausprägung mittels konkreter Verhaltensweisen verdeutlicht. Diese bilden als Aussage formuliert die Items des Fragebogens, der innerhalb von 15 Minuten ausfüllbar ist. Ergänzende offene Fragen zu besonderen Stärken sowie Entwicklungsempfehlungen geben Raum für individuelle Kommentare.

Wer den Fragebogen ausfüllt, muss das

Die oberste Hierarchie-Ebene war die erste Teilnehmergruppe, in vier weiteren Wellen wurde das 360-Grad-Feedback ausgerollt. Etwa 150 Führungskräfte sind diesem guten Vorbild inzwischen gefolgt.

### Implementierung des Verfahrens

Die hohe Akzeptanz des Verfahrens spiegelt sich zum einen in den Rücklaufquoten, zum anderen in Qualität und Umfang der Kommentare wider. Ursächlich für diesen Erfolg ist vor allem die intensive Prozess-Steuerung durch den Bereich Personalentwicklung. Da schriftliche In-

hält die Führungskraft ein umfassendes Feedback, das ihr als Standortbestimmung zur persönlichen Weiterentwicklung dient. Das Gespräch mit ihrem HR-Coach gibt zusätzliche Impulse für die Entwicklung und stärkt – sozusagen als Nebeneffekt – deren Zusammenarbeit. Es dient außerdem dazu die Feedbackkultur im Unternehmen zu verbessern und die Qualität der Führungsarbeit kontinuierlich zu erhöhen.

Vorteilhaft ist dabei vor allem die Nutzung der „Balance-orientierten“ Skalierung. Auch wenn es zunächst mühsamer erscheint, diese eher ungewohnte Form zu erläutern, so lohnt sich doch der Aufwand. Bisher waren die Führungskräfte gewohnt, auch bei Beurteilungen das Thema „Wettbewerb“ zu leben: „besser sein als der Durchschnitt“ oder „ein Pünktchen mehr als letztes Jahr muss schon drin sein“ sind mit dieser Skalierung nicht mehr möglich. Es gibt nur noch ein optimales Verhalten. Dies schärft die Wahrnehmung dafür, dass die Übertreibung eines Werts ein – an sich – positives Verhalten ins Negative verkehren kann. Durch die neue Dimension des „zu viel von...“ wird es einfacher, auch kritische Themen anzusprechen.

SIG Combibloc steht noch am Anfang der Nutzung dieses Tools. Bis zum Ende des ersten Quartals 2011 werden alle Führungskräfte die Chance gehabt haben, ein 360-Grad-Feedback zu erhalten. Die Verantwortlichen sind überzeugt davon, dass dies ein prägendes Element zur Verbesserung der Unternehmenskultur ist. ■

## Das Wertequadrat schärft die Wahrnehmung dafür, dass die Übertreibung eines Werts ein an sich positives Verhalten ins Negative umkehren kann.

dahinterliegende Wertequadrat nicht kennen. Indem ein Feedback-Geber jedoch die Ausprägung des Verhaltens einschätzt, löst er sich von einer eindimensionalen Bewertung. Ferner wird er mit Aussagen konfrontiert, die beide Kompetenzbereiche positiv beschreiben. Er muss also darüber nachdenken, inwieweit der Feedback-Empfänger das eine tut ohne das andere zu lassen. Damit wird er einbezogen in das Denkmodell des Wertequadrates. Auch der Feedback-Empfänger setzt sich im Rahmen seiner Selbsteinschätzung auf diese Weise implizit mit Aspekten des Wertequadrats auseinander, und das schon vor seinem Coaching-Gespräch.

Indem schon die Feedback-Sammlung Muster erfasst, werden Prozess-Schritte abgekürzt: Die Balance zwischen den beiden Schwesterkompetenzen (siehe Kasten zum Wertequadrat, Seite 37) wird in der Auswertung deutlich.

Die Auswertung erhält der Feedback-Empfänger in Form eines übersichtlichen Ergebnisberichtes mit leicht nachvollziehbaren Grafiken (siehe Abbildung links). Diesen Ergebnisbericht bespricht er mit seinem HR-Coach unter vier Augen.

formationen im Alltag häufig untergehen, startet der Prozess mit einer Telefonkonferenz, in der die wichtigsten Aspekte des Ablaufs besprochen werden. Hier wird den Führungskräften ihre Verantwortung verdeutlicht, für die Teilnahme an ihrem persönlichen 360-Grad-Feedback zu werben und die Einladung, die online erfolgt, als unterstützendes aber nicht hinreichendes Element anzusehen. Darüber hinaus sucht der Bereich Personalentwicklung das individuelle Gespräch, wenn Deadlines nicht eingehalten oder Rücklaufquoten ungewöhnlich gering ausfallen und bietet Unterstützung.

Die Führungskräfte nutzen die Chance, ihr Verhalten im Arbeitstag auf der Basis ihrer Ergebnisse mit ihrem HR-Coach zu reflektieren. Auf diese Weise konnten konkrete Unterstützungsmaßnahmen abgeleitet werden. Nach Beendigung der vierten Befragungswelle wird eine Gesamtauswertung Hinweise dafür liefern, inwiefern die aktuellen Einzelmaßnahmen in einem übergreifenden Personalentwicklungskonzept zusammengeführt werden können. 360-Grad-Feedback dient dem Unternehmen in zwei Richtungen: Einerseits er-



**Jutta Herder**

leitet die Personalentwicklung bei der SIG Combibloc-Gruppe.



**Kirsten Wallmichrath**

ist Beraterin und Gründerin der Meta Five GmbH in Köln.