



**Produktive Irritationen durch Feedback**  
**Führungskräfteentwicklung im Bistum Essen**

Dr. Benedikt Jürgens

herausgegeben vom  
Zentrum für angewandte Pastoralforschung in Bochum

**ISSN 2364-0715**

RUHR  
UNIVERSITÄT  
BOCHUM

**RUB**

März 2016

**ZAP-Workingpaper**

**57**

## Inhaltsverzeichnis

Einführung .....	1
Was ist eine Potenzialanalyse?.....	4
Potenzialanalyse im bischöflichen Generalvikariat des Bistums Essen .....	16
Kritische Würdigung .....	24
Interviewleitfäden.....	30
Interview mit dem Auftraggeber .....	30
Interview mit einer Fokusperson .....	32
Interview mit dem Auftragnehmer.....	34
Organigramm.....	36
Literaturverzeichnis.....	37

## Einführung

Woher wissen Führungskräfte, welche Leistungen sie erbringen, ob ihre Leistungen den Erwartungen entsprechen und wie sie mit ihrem Verhalten auf ihr Umfeld wirken? Woher wissen die Leitungen von Organisationen, welches Potenzial ihre Führungskräfte haben und ob deren Kompetenzen den Anforderungen entsprechen? Mit direkten und ungefilterten Rückmeldungen ist insbesondere auf der obersten Führungsebene nicht zu rechnen, weil die Kommunikation gerade hier durch rollenspezifische Erwartungen geprägt ist. Dabei ist Klarheit und Transparenz über das Leistungspotenzial dieser Mitarbeitergruppe für eine Organisation besonders wichtig, weil die Führungskräfte mit ihrem Verhalten einen großen Einfluss auf die Organisation haben.

Diese Klarheit und Transparenz strebten der Bischof von Essen und sein Generalvikar an, als sie sich im Jahr 2014 dazu entschlossen, eine Potenzialanalyse auf der obersten Führungsebene des Bischöflichen Generalvikariats durchzuführen. Auf der Grundlage größerer Transparenz und verlässlicher Einschätzungen der Potenziale wollten sie eine systematische Weiterentwicklung der obersten Führungsebene anstoßen.

Das Bischöfliche Generalvikariat des Bistums Essen befindet sich seit längerer Zeit wie das gesamte Ruhrbistum in einem umfassenden Veränderungsprozess. Ausgelöst durch einen dramatischen Einbruch der Kirchensteuereinnahmen wurde das ganze Bistum seit 2005 restrukturiert. Dabei wurden 270 Pfarreien zu 43 Großpfarreien fusioniert, Gemeindeverbände aufgelöst und zentrale Trägergesellschaften für Familienbildungsstätten, Jugendämter und Kindertageseinrichtungen gegründet. Das Bischöfliche Generalvikariat wurde organisatorisch mit drei Hauptabteilungen und zwei Stabsabteilungen neu aufgestellt, deren Leiter ihre Arbeit regelmäßig unter der Leitung des Generalvikars in der Hauptabteilungsleiterkonferenz (HALK) abstimmen.

Aber es blieb nicht bei den organisatorischen Veränderungen. Das Bistum stellte sich auch inhaltlich dem Veränderungsprozess und begann im Jahr 2012 einen grundlegenden und partizipativen Dialogprozess, aus dem im Jahr 2013 das Zukunftsbild „Du bewegst Kirche“ entwickelt wurde, das nun als Orientierung für alle weiteren Entwicklungsprozesse in die verschiedenen Bereiche des Bistums kommuniziert wird. Darüber hinaus wurden im Jahr 2014 zwanzig Projektideen formuliert, in denen das Zukunftsbild exemplarisch konkretisiert werden soll.

Ausdrücklich aufgenommen wurde der Zukunftsbildprozess in der *Balanced-Score-Card* für das Bischöfliche Generalvikariat. In diesem Führungsinstrument definierten die Mitglieder der HALK die strategischen Ziele des Generalvikariats in vier Perspektiven:

- Perspektive von Auftrag und Angebot: „Warum gibt es uns?“
- Perspektive der Ressourcen: „Was steht uns dafür zur Verfügung?“
- Organisations- und Prozessperspektive: „Wie wollen wir uns dafür organisieren?“
- Wissens- und Entwicklungsperspektive: „Wie stärken wir unsere Fähigkeiten?“

Vor diesem Hintergrund beauftragte das Bistum das Düsseldorfer Büro der weltweit tätigen Beratungsgesellschaft Egon Zehnder International GmbH (Egon Zehnder) mit der Durchführung einer Potenzialanalyse, an der auch der Bischof und der Generalvikar selbst teilnahmen. Damit dürfte das Bistum Essen für den kirchlichen Bereich Neuland betreten haben. In profanen Organisationen sind Potenzialanalysen in Form von Feedbackverfahren mittlerweile weit verbreitet. In den USA und in Großbritannien gehören 360-Grad-Feedbacks oder multiperspektivische Kompetenzfeedbacks schon längst zum Standardinstrumentarium der Management- und Personalentwicklung und sind dort auch durch Studien gut erforscht.<sup>1</sup> Auch in Deutschland ist dieses Feedback-Instrument inzwischen verbreitet, auch wenn es genaue Zahlen zur Verbreitung des Verfahrens nicht gibt. Die F.A.Z. und die Süddeutsche Zeitung berichten, dass vor allem Großunternehmen wie die Allianz, Bayer, LBS, Lufthansa, Post und RWE mit diesem Instrument arbeiten.<sup>2</sup> Diese Unternehmen beabsichtigen damit, die Führungskräfteentwicklung zu verbessern, insbesondere über eine bessere Wahrnehmung der Differenzen zwischen Selbst- und Fremdbild. Feedbackverfahren werden aber auch eingesetzt, um Personalentscheidungen über Entlohnungen, Funktionen und Aufstiegschancen vorzubereiten.

Die Verfahren sind jedoch nicht unumstritten. Zweifel gibt es insbesondere an ihrer Zuverlässigkeit. So lässt die F.A.Z. den Augsburger Psychologen Oswald Neuberger zu Wort kommen: „Wenn man einen Manager von fünf Mitarbeitern mit Hilfe desselben Fragebogens beurteilen lässt, ist die Überlappung in den Aussagen im Schnitt 30 Prozent“. Es werde weniger die Führungskraft an sich bewertet als vielmehr die Qualität der Beziehung des Feedbackgebers zu ihr. Außerdem führe das 360-Grad-Feedback zu „Anpassertum“ – so wird der Bestseller-Autor Reinhard Sprenger in der F.A.Z. zitiert.

---

<sup>1</sup> Geake, Oliver & Farell 1998; London & Smither 1995.

<sup>2</sup> F.A.Z. vom 30.09.2006: „360-Grad-Feedback. Willkommen im Panoptikum“; SZ vom 10.09.2005: „360-Grad-Feedback. Wie findet ihr mich?“.

In der Eignungsdiagnostik geht man davon aus, dass die Akzeptanz vor allem davon abhängt, zu welchem Zweck ein Feedbackverfahren eingesetzt wird. Der Hamburger Eignungsdiagnostiker Martin Scherm schätzt, „dass etwa 70% der deutschen Unternehmen das Feedbacksystem zur Führungskräfteentwicklung einsetzen, lediglich 30% sowohl zur Entwicklung als auch zur Beurteilung.“<sup>3</sup> Als Entwicklungsinstrument fänden Feedbackverfahren große Akzeptanz und könnten ihre volle Wirkung entfalten. Gemeinsam mit seinem Kollegen Werner Sarges kommt er zu folgender Einschätzung: Feedbackverfahren „sollen den Nährboden für eine nachhaltige Entwicklung bereiten, da die Rückmeldung dem unmittelbaren Tätigkeitsumfeld entstammt und den Adressaten auch ‚on the job‘ erreicht. Der Anreiz zur Entwicklung stammt somit aus dem Umfeld selbst (Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte), und die Entwicklung der Person – als Transferleistung vom Feedback in konkrete berufliche Situationen – kann und soll durch das Umfeld unterstützend begleitet werden. Möglicherweise ist es gerade der konkrete Tätigkeitsbezug, der dafür verantwortlich ist, dass (auch kritisches) Feedback von der Mehrheit der Führungskräfte offenbar akzeptiert wird.“<sup>4</sup>

Die Münchener Personal- und Organisationsberaterin Laura Gunkel hat diese Einschätzung aufgrund einer empirischen Fallstudie in einem multinationalen Pharmakonzern mit weltweit 100.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Deutschland etwas relativiert.<sup>5</sup> Die in dieser Fallstudie untersuchte Potenzialanalyse dient der Auswahl von Teilnehmerinnen und Teilnehmern für das interne Nachwuchsführungsprogramm des Unternehmens und hat hier sowohl eine Auswahl- als auch eine Entwicklungsfunktion.<sup>6</sup> Die Empfehlung für die Entscheidung für oder gegen die Aufnahme in das Entwicklungsprogramm ist mit einer ausführlichen Dokumentation der Stärken und Entwicklungsfelder verbunden. Ausschlaggebend für die Akzeptanz des Verfahrens seien nicht der „Zweck per se“, sondern vielmehr die „Merkmale des Feedbacks“: „Die Akzeptanz des Feedbacks hing in dieser Studie positiv mit der erlebten Glaubwürdigkeit der Feedback-Quelle, der erlebten Nützlichkeit des Feedbacks und der erlebten Prozess- und Ergebnisfairness zusammen.“<sup>7</sup>

Dieser Beitrag will über die Zielsetzung, den Verlauf und die Wirkung der Potenzialanalyse im Bischöflichen Generalvikariat des Bistums Essens informieren. Damit dies verständlicher wird, soll zunächst beschrieben werden, was eine Potenzialanalyse bzw. ein Feedbackverfahren ist, was genau in diesem Verfahren analysiert wird und wie es funktioniert. In einem zweiten Schritt

---

<sup>3</sup> Scherm 2014, 27-28.

<sup>4</sup> Scherm & Sarges 2002, 9-10.

<sup>5</sup> Gunkel 2014.

<sup>6</sup> Gunkel 2014, 127-131.

<sup>7</sup> Gunkel 2014, 257.

soll dann die Potenzialanalyse im Bischöflichen Generalvikariat des Bistums Essen beschrieben werden. Abschließend soll der Essener Prozess kritisch gewürdigt werden.

## Was ist eine Potenzialanalyse?

Potenzialanalysen sind komplexe Beurteilungsverfahren, die der Einschätzung der Möglichkeiten einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters dienen; es handelt sich um „prognostische Verfahren der Ermittlung leistungsrelevanter Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale, die eine Person zur Bewältigung aktueller und künftiger Herausforderungen aktivieren könnte.“<sup>8</sup> Aber was genau ist ein „Potenzial“? Was hat „Potenzial“ mit „Kompetenz“ zu tun? Wie lässt sich „Potenzial“ beobachten und erkennen?

### Potenzial

Unter dem von dem lateinischen *potentia* (Vermögen, Kraft, Wirksamkeit, Macht, Einfluss) abgeleiteten Begriff „Potenzial“ versteht man in der Arbeits- und Personalpsychologie die „Gesamtheit der einer Person zur Verfügung stehenden Leistungsmöglichkeiten.“<sup>9</sup> In diesem Kontext bezieht sich der Begriff nach Martin Scherm und Werner Sarges auf konkrete Anforderungen: „Unter dem Potenzial verstehen wir eine Kombination von Eigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person, die sie in den Stand versetzt, den an sie gestellten Tätigkeitsanforderungen gerecht zu werden.“<sup>10</sup> Laura Gunkel weist darauf hin, dass mit „Potenzial“ auch immer die Fähigkeitsaspekte beschrieben werden, die noch nicht entwickelt, aber in der Persönlichkeit angelegt sind und die in zukünftigen Situationen entfaltet werden könnten; dass „Potenzial“ also noch mehr umfasst als die Fähigkeiten, die eine Person bereits entwickelt hat und die bereits abgerufen werden. Dabei unterscheidet sie zwischen „offenem“ und „latentem“ Potenzial: „Offenes Potenzial beschreibt momentan brachliegende Fähigkeiten, welche jedoch sofort einsetzbar wären. Verborgenes oder latentes Potenzial hingegen ist entweder noch nicht entdeckt oder noch nicht entwickelt. Durch entsprechende Entwicklungsmaßnahmen ist latentes Potenzial jedoch entwickelbar.“<sup>11</sup> Beim Abrufen und Entwickeln von Potenzial spielen neben der Motivation<sup>12</sup> auch die organisatorischen Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle: „Ohne entsprechende Rahmenbedingungen kann sich Potenzial nicht entwickeln und entfalten“.<sup>13</sup>

---

<sup>8</sup> Gunkel 2014, 28.

<sup>9</sup> Schuler 2000, 53.

<sup>10</sup> Scherm & Sarges 2002, 13.

<sup>11</sup> Gunkel 2014, 25-26.

<sup>12</sup> Sarges 2000.

<sup>13</sup> Gunkel 2014, 26.

Damit steht der Begriff des „Potenzials“ in großer Nähe zur „Kompetenz“ (von lat. *competere*: zusammenfallen, zusammentreffen; im übertragenen Sinn: ausreichen, kräftig sein). Auch in diesen Begriff fließen Konstrukte wie Disposition, Motivation, Kenntnisse, Fertigkeit, Fähigkeit und Qualifikation ein. Größere Akzeptanz und Verbreitung hat die Kompetenz-Definition von John Erpenbeck, Volker Heyse und Lutz von Rosenstiel gefunden.<sup>14</sup> Für diese Autoren ist Kompetenz die „Disposition zu einem selbstorganisierten Handeln“. Diese Definition berücksichtigt, dass fachliches Wissen und formal erworbene Qualifikationen allein in modernen Organisationen nicht ausreichen. Diese lösen nämlich keine einfachen und klar definierten Aufgaben mehr, sondern werden mit komplexen Situationen konfrontiert, für die es keine vorgefertigten Lösungsmuster gibt. John Erpenbeck und Lutz von Rosenstiel nennen diese Handlungssituationen „divergent“ – im Unterschied zu „konvergenten“ Handlungssituationen mit vorgegebenen Handlungsmustern. Um diese Komplexität von „divergenten“ Situationen zu bewältigen, benötigt man Kompetenz, nämlich die Fähigkeit und Bereitschaft, vorhandenes Wissen und Können zu reflektieren, anzupassen und weiterzuentwickeln, kurz: eigenständig und permanent zu lernen. Diese Kompetenz bezeichnen John Erpenbeck und Lutz von Rosenstiel als „Metakompetenz“, was m.E. Laura Gunkels Definition von Potenzial als „Grundlage für die Entwicklung von Kompetenzen“<sup>15</sup> sehr nahekommt.

Während „Potenzial“ wie „Metakompetenz“ die Aspekte der Disposition, des verborgenen oder offenen Latenten und des Zukünftigen impliziert, beinhaltet „Kompetenz“ sehr stark den Aspekt der Umsetzung, der Realisierung und des Gegenwärtigen. Um diesen Unterschied deutlich zu machen, verwenden John Erpenbeck und Lutz von Rosenstiel den Begriff der „Grundkompetenz“, die sich in vierfacher Hinsicht entfaltet: personale Kompetenzen, Aktivitäts- und Handlungskompetenzen, sozial-kommunikative und der fachlich-methodische Kompetenzen. Eine „Scharnierfunktion“ zwischen der Metakompetenz „Disposition zu selbstorganisiertem Handeln“ und den Grundkompetenzen kommt dabei den Aktivitäts- und Handlungskompetenzen zu. Diese Kompetenzen versetzen Personen in die Lage, das in ihrer „Disposition“ enthaltene Vermögen auch abzurufen und zielgerichtet einzusetzen. Martin Scherm weist darauf hin, dass der Kompetenz-Begriff unvollständig bleibt, wenn nicht ein Bezug zu den Leistungen einer Person hergestellt werden kann: „Personen mit hoher Ausprägung auf Kompetenzen sollten auf wichtigen Leistungsdimensionen bessere Ergebnisse erzielen als Personen mit niedriger Ausprägung.“<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Erpenbeck & von Rosenstiel 2003, Heyse & Erpenbeck 2009.

<sup>15</sup> Gunkel 2014, 27.

<sup>16</sup> Scherm 2014, 20; vgl. auch Scherm & Sarges 2002, 22-23.

Es dürfte deutlich geworden sein, dass „Potenzial“ und „Kompetenz“ hochkomplexe Konstrukte sind, die nicht unmittelbar beobachtet werden können, sondern sich aus verschiedenen Elementen zusammensetzen. Die in die Potenzialbeschreibung einfließende Leistungsfähigkeit einer Person wird in der Regel nicht „an sich“ betrachtet, sondern in Relation zu einem vorgegebenen Ziel, zu einer Norm oder aber auch im Vergleich zu den Leistungen anderer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Leistungen und Ergebnisse können anhand von quantitativen (wie Menge, Zeit, Volumen) oder qualitativen Kriterien (z.B. mit Hilfe von Ausprägungsskalen) beschrieben werden. In der Eignungsdiagnostik spielt die biographische Analyse eine wichtige Rolle: Was hat ein Potenzialträger in seinem bisherigen Werdegang erreicht? Welche Ergebnisse konnte er erzielen? In welcher Relation stehen die erzielten Ergebnisse zu den Anforderungen zukünftiger Aufgaben?<sup>17</sup>

Im organisationalen Alltag kann nur aufgrund von gezeigtem und dadurch von außen wahrnehmbarem Verhalten auf die „Kompetenzen“ und das „Potenzial“ einer beobachteten Person geschlossen werden. In der Psychologie versteht man unter „Verhalten“ die Gesamtheit aller von außen durch Mimik, Körpersprache und verbale Kommunikation wahrnehmbaren Handlungen einer Person. Verhalten zeigt sich in konkreten Situationen; es ist in ein Umfeld eingebettet, „das durch kulturelle oder institutionelle Normen, die teilnehmenden Personen sowie durch die vorherrschenden Reize in der aktuellen Situation geprägt ist,“<sup>18</sup> wie z.B. den Arbeitsbedingungen oder auch den jeweiligen sozialen Konstellation, in denen die Person ihr Verhalten zeigt. Das Verhalten kann darüber hinaus auch von situationsfremden Faktoren wie z.B. privaten Sorgen beeinflusst werden. Im organisationalen Kontext zeigt sich im Verhalten, wie eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter auf die an sie oder ihn gestellte Anforderungen reagiert.

Neben dem Kontext haben persönliche Eigenschaften einen wichtigen Einfluss auf das Verhalten. Es gibt eine Reihe von psychologisch fundierten Persönlichkeitsmodellen, mit denen sich persönliche Eigenschaften beschreiben lassen.<sup>19</sup> Das anerkannteste Modell ist zurzeit wohl das Big-Five-Modell.<sup>20</sup> Nach diesem Modell lassen sich alle Menschen im Wesentlichen mit fünf Eigenschaften beschreiben, nämlich Neurotizismus/Belastbarkeit, Extraversion, Offenheit, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. Menschen unterscheiden sich durch die unterschiedliche Ausprägung dieser Eigenschaften. Diese unterschiedlichen Ausprägungen beeinflussen, wie Menschen sich verhalten und was sie antreibt. Insgesamt ist anzunehmen, dass Personen auf-

---

<sup>17</sup> Vgl. dazu den „trimodalen Ansatz“ von Heinz Schuler, in dem die Eignung über die drei Zugänge Biographie, Verhalten und persönliche Eigenschaften beschrieben wird (Schuler 2014).

<sup>18</sup> Stemmler 2010, 45.

<sup>19</sup> Hossiep & Mühlhaus 2005, 30-81.

<sup>20</sup> John, Donahue & Kentle 1991; Borkenau & Ostendorf 1993; Lang, Lüdtke & Asendorpf 2001; Ostendorf & Angleitner 2004; Rammstedt & John 2005; Saum-Aldehoff 2007.



grund ihrer persönlichen und fachlichen Disposition und aufgrund der verschiedenen Situationen, in denen sie handeln, ein breites Spektrum an beobachtbarem Verhalten zeigen. Und natürlich haben persönliche Eigenschaften neben dem jeweiligen Kontext auch einen Einfluss darauf, was und wie beobachtet und wahrgenommen wird.

### **Von der Beobachtung zur Beurteilung**

Was genau geschieht nun aber bei der Beobachtung von Verhalten? Wie bilden sich Beobachter einen Eindruck und was geschieht bei der Formulierung eines Feedbacks? Das in der Arbeitspsychologie genutzte „Verhaltens-Eindrucks-Aussage-Modell“ (VEA-Modell) von Hermann Brandstätter<sup>21</sup> kann diesen komplizierten Prozess verdeutlichen.

Dieses Modell unterscheidet drei Ebenen:

1. Verhalten der Fokuspersion
2. Eindrucksbildung beim Feedbackgeber
3. Aussagebildung beim Feedbackgeber

Die Qualität der Beobachtung des Verhaltens ist davon abhängig, in welchen Situationen die Fokuspersion beobachtet wird. Wenn berufliches Verhalten bewertet werden soll, sollte das Verhalten natürlich in solchen Situationen beobachtet werden, in denen sich die Fokuspersion den beruflichen Anforderungen stellt. Je größer die Vielfalt und die Bandbreite der Beobachtungssituationen sind, desto zutreffender dürfte die Beurteilung ausfallen. Martin Scherm empfiehlt, dass Führungskräfte „sowohl in starken, das Spektrum des Handelns einschränkenden, als auch in schwachen, das Handeln erleichternden Situationen“<sup>22</sup> beobachtet werden sollten. Bei „offiziellen“ Feedbackprozessen wissen die Fokuspersionen, dass sie beobachtet werden. Dieses Wissen beeinflusst natürlich dann auch ihr Verhalten. Ihr Verhalten richtet sich in solchen Situationen nicht nur danach, welches Problem zu lösen ist oder welche Ziele erreicht werden sollen, sondern auch danach, welchen Eindruck sie bei den Beobachtern hinterlassen. Dieses Phänomen ist in der Arbeitspsychologie unter dem Begriff „Impression Management“ bekannt – und ist nicht nur als Störfaktor zu begreifen. Gerade bei Führungspersönlichkeiten kann die Fähigkeit zum „Impression Management“ sogar eine wünschenswerte Kompetenz sein.

Bei der Eindrucksbildung beim Feedbackgeber unterscheidet Martin Scherm drei Phasen. In der ersten Phase beobachtet der Feedbackgeber das Verhalten der Fokuspersion und filtert die Ein-

---

<sup>21</sup> Vgl. das Referat bei Scherm 2014, 31-39, der sich auf Brandstätter 1969, Brandstätter 1983, Schuler 1996, Schuler 2004 beruft.

<sup>22</sup> Scherm 2014, 32.

drücke nach Relevanz. Der Filter beim Feedbackgeber hat zwei Funktionen: Zum einen dient er der Komplexitätsreduktion; er hilft dem Feedbackgeber dabei, „die eigenen Ressourcen auf relevante Ziele zu fokussieren und sich vor einer kognitiven Überforderung zu schützen.“<sup>23</sup> Zum anderen berücksichtigt der Feedbackgeber bei der Beobachtung auch, in welcher Beziehung er zur Fokuspersion steht und inwiefern die Eindrucksbildung für die Gestaltung der Beziehung förderlich ist. Zu diesem funktionalen Aspekt kommt die „affektive Tönung“<sup>24</sup> hinzu. Die Wahrnehmung hängt natürlich auch davon ab, ob die Fokuspersion sympathisch oder unsympathisch erscheint. Bemerkenswert ist dabei, „dass eine positive emotionale Wertschätzung durch den Beurteiler positiv mit der Akkuratheit seiner Verhaltensbeobachtungen korreliert.“<sup>25</sup>

In der zweiten Phase ordnet der Feedbackgeber seine Eindrücke nach bestimmten Rastern, die bereits vorgängig vorhanden sind. Es ist nicht so, dass ein Feedbackgeber zunächst Verhaltensindrücke sammelt, diese nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden sortiert und auf diese Weise übergeordnete Kategorien oder Schemata bildet. Vielmehr ist es umgekehrt: Feedbackgeber nutzen ihnen bereits bekannte Schemata und ordnen diesen die Beobachtungen zu. Die Fokuspersion wird auf diese Weise einem bestimmten Typ zugeordnet (z.B. „Leistungsträger“). Alle beobachteten Verhaltensfacetten werden dann mit dem Typ abgeglichen, nach Übereinstimmungen und Abweichungen sortiert und entsprechend bewertet. Stellt ein Feedbackgeber eine große Übereinstimmung der Fokuspersion mit dem Typus fest, neigt er in seiner Bewertung dazu, diejenigen Aspekte stärker wahrzunehmen und zu betonen, die die Übereinstimmung weiter verstärken (*Assimilation*). Das gilt auch umgekehrt: Ist erst einmal eine Abweichung wahrgenommen, werden eher abweichende Aspekte wahrgenommen und betont (*Kontrast*). Mit diesen Fehlerquellen ist zu rechnen; sie können minimiert werden, indem Feedbackgebern ausreichend Zeit und Gelegenheit geschaffen wird, die Fokuspersion kontinuierlich in verschiedenen Situationen zu beobachten.<sup>26</sup>

In der dritten Phase der Eindrucksbildung werden die zuvor gesammelten und gespeicherten Informationen abgerufen und die Urteilsbildung vorbereitet. Dieser Prozess kann unterstützt werden, indem die Feedbackgeber ihre Beobachtungen schriftlich dokumentieren, z.B. durch verhaltensbezogene Tagebücher. Die Urteilsbildung wird durch mehrere Faktoren beeinflusst. Wenn der Beurteiler sein Urteil persönlich übermittelt, wird er zu Milde neigen. Mit diesem „Milde-Effekt“ ist auch zu rechnen, wenn leistungsschwache Personen beurteilt werden und mit konflikthaften Folge-Gesprächen zu rechnen ist. Ebenso hat die affektive Grundstimmung sowie

---

<sup>23</sup> Scherm 2014, 33.

<sup>24</sup> ebd.

<sup>25</sup> ebd.

<sup>26</sup> Scherm 2014, 35.

die Persönlichkeit des Feedbackgebers Einfluss auf die Urteilsbildung. Das Urteil eines Feedbackgebers „sagt somit nicht nur etwas über die einzuschätzende Person aus, sondern gerade auch etwas über ihn selbst.“<sup>27</sup>

Diese dritte Phase der Eindrucksbildung bereitet unmittelbar die Übertragung in eine Aussage vor. Wie diese Aussage getroffen und formuliert wird, hängt zunächst einmal von der Zielsetzung des Verfahrens ab. Die Qualität der Aussagen ist am höchsten, wenn Feedbackverfahren zur Personal- und Kompetenzentwicklung genutzt werden. Wenn die Aussagen hingegen als Grundlagen für Entscheidungen dienen (z.B. Beförderung, Vergütung) wird der Feedbackgeber bestimmte Eindrücke stärker betonen und andere eher in den Hintergrund treten lassen. Welche Strategie der Feedbackgeber wählt, hängt vor allem davon ab, in welchem Verhältnis er zur Fokusperson steht und welche Ziele er mit oder für die Fokusperson verfolgt. Schließlich wird die Aussageformulierung davon beeinflusst, ob ein mündliches oder schriftliches Urteil erwartet wird. „Unter beiden Bedingungen sind ‚Transportschäden‘ im Übergang vom Abrufen des Urteils zur Aussage wahrscheinlich. Diese verringern die Korrespondenz von mentaler Repräsentation und Eindrucksurteil.“<sup>28</sup>

### **Potenzialanalyse als Verfahren**

Wie manifestiert sich der eben beschriebene Beobachtungs- und Beurteilungsprozess in Potenzialanalysen?<sup>29</sup> Schon bisher wurde an verschiedenen Stellen deutlich, dass die Funktion von Potenzialanalysen den Ablauf und das Verhalten aller Beteiligten stark prägt. Sie können zum einen der Vorbereitung einer Entscheidung dienen, z.B. in einem Einstellungsprozess, bei einer anstehenden Beförderung oder bei einer Gehaltseinstufung. Hier ist die leitende Frage: Wer ist die Person mit den passendsten Eignungsmerkmalen? Zum anderen werden Potenzialanalysen eingesetzt, um die Personalentwicklung zu fördern. In diesem Fall dient eine Potenzialanalyse vor allem dazu, Stärken und Schwächen zu identifizieren und Entwicklungsprogramme abzuleiten.

Welche Schritte sollten bei einer Potenzialanalyse berücksichtigt werden? Am Anfang steht idealerweise eine Anforderungsanalyse. Personen werden in Potenzialanalysen ja immer unter einem spezifischen Aspekt beobachtet und beurteilt: Inwiefern passen sie mit ihren Kompetenzen und Potenzialen zu den Anforderungen der Organisation? Bei fachspezifischen Positionen ist es sicherlich sinnvoll, ein detailliertes Anforderungsprofil zu entwickeln, in dem sich sowohl

---

<sup>27</sup> Scherm & Sarges 2002, 26; zum Zusammenhang von Persönlichkeitseigenschaften und Urteilsbildung vgl. Scherm 2014, 194-195.

<sup>28</sup> Scherm 2014, 38.

<sup>29</sup> Vgl. dazu Gunkel 2014, 28-38; Scherm & Sarges 2002, 59-75.

die empirischen Anforderungen der jeweiligen Aufgabe als auch die normativen Erwartungen seitens der Organisation widerspiegeln. Bei der Potenzialanalyse von Führungskräften sieht das etwas anders aus. Führungsaufgaben ähneln sich unabhängig von den spezifischen Eigenschaften unterschiedlicher Organisationen; das gilt insbesondere für die mittlere und oberste Leitungsebene.<sup>30</sup>

Welche Methoden gibt es, um Potenziale zu erfassen? Zum Einsatz können Fremd- und Selbsteinschätzungen, psychologische Testverfahren (insbesondere Leistungs- und Persönlichkeitstests), Praxisaufgaben und ausführliche Interviews kommen. Der Effekt von Fremd- und Selbsteinschätzungen wird insbesondere in multiperspektivischen Kompetenzfeedbacks oder 360-Grad-Feedbacks genutzt. Bei diesen Verfahren geben die oder der Vorgesetzte, die Kolleginnen und Kollegen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Mitglieder weiterer Anspruchsgruppen wie Projektpartner, Kunden, Lieferanten usw. Rückmeldungen, so dass die Fokusperson in Verbindung mit seinem Selbstbild aus vier Perspektiven (360°) wahrgenommen wird.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einer Potenzialanalyse werden in der Regel von den Vorgesetzten nominiert. An der Beobachtung können verschiedene Personengruppen beteiligt sein. Während an Personalauswahlverfahren in der Regel die Vorgesetzten und die Personalabteilung beteiligt sind, kommen in Potenzialanalysen weitere Personenkreise hinzu. Um ein möglichst umfassendes Bild der Fokuspersonen zu erhalten, werden Personen aus der Unternehmenspraxis und dem weiteren Umfeld beteiligt. Externe Berater, die in der Regel besonders geschult und erfahren sind, werden gern hinzugerufen, um eine größere Objektivität zu erreichen.

Der Beobachtungsprozess sollte methodisch von der Bewertung getrennt werden. Es geht zunächst „nur“ darum, die Eindrücke wahrzunehmen und zu sammeln. Erst in einem zweiten Schritt können die Beobachtungen systematisiert und bewertet werden. Dieser Prozess „stellt somit hohe Anforderungen an die Beurteiler.“<sup>31</sup>

Die auf diese Weise entstandene Beurteilung kann sowohl mündlich als auch schriftlich an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Potenzialanalyse zurückgemeldet werden. Je nachdem, wer die Beurteilung vorgenommen hat, kann diese Aufgabe von Personalverantwortlichen oder externen Beratern übernommen werden. Die Offenheit für und die Akzeptanz von Feedback gerade in Entwicklungsprozessen dürfte jedoch höher sein, wenn das Feedback von externen Beratern gegeben wird. Im Feedbackgespräch werden die Bewertung erläutert, Differenzen

---

<sup>30</sup> Diese Einschätzung teilt Laura Gunkel insbesondere auch im Hinblick auf Personalauswahlverfahren: Gunkel 2014, 31.

<sup>31</sup> Gunkel 2014, 33.

zwischen Selbst- und Fremdbild herausgearbeitet, nach einer gemeinsamen Deutung des Ergebnisses gesucht und konkrete Maßnahmen zur Weiterentwicklung vereinbart. Sollte auch ein schriftlicher Bericht erstellt werden (was sinnvoll ist), ist darauf zu achten, dass er vollständig, gut strukturiert, prägnant und verständlich in der Darstellung ist.

Von welchen anderen Bewertungs- und Beurteilungsverfahren ist eine Potenzialanalyse zu unterscheiden? In der Personalauswahl kommen neben den üblichen Vorstellungsgesprächen strukturierte Interviews und Assessment Center zum Einsatz. In Vorstellungsgesprächen wird eine auf das Anforderungsprofil abgestimmte Fragetechnik genutzt, um die Eignung von Bewerberinnen und Bewerbern zu bewerten und eine Entscheidung vorzubereiten.<sup>32</sup> In Assessment Center werden Gruppen von Bewerberinnen und Bewerbern mit Hilfe von verschiedenen Methoden beobachtet (Selbstpräsentation im Vortrag und Gruppendiskussion, Postkorb-Übung, schriftliche Fallbeispiele und Rollenspiele, Interviews).<sup>33</sup>

Der Leistungsbeurteilung dienen z.B. die Jahresgespräche.<sup>34</sup> In diesen Gesprächen gibt der Vorgesetzte der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter eine Rückmeldung zu ihrem oder seinem Leistungsstand. Leistungsbeurteilungsgespräche werden in der Regel auf der Grundlage von standardisierten Formularen geführt. Im Jahresgespräch werden in der Regel auch Ziele für das nächste Jahr festgelegt. Diese Ziele stehen oft im Zusammenhang mit der Festlegung eines variablen Gehaltsbestandteils oder einer möglichen Gehaltserhöhung. Ein variabler Gehaltsbestandteil wird in der Regel daran gemessen, in welchem Maß ein im Vorjahr vereinbartes Ziel erreicht wurde. Leistungsbeurteilungen können auch dazu dienen, um Versetzungen oder Beförderungen vorzubereiten. Für die Leistungsbeurteilung ist der jeweilige Vorgesetzte zuständig; sie ist für beide Seiten verpflichtend.

Leistungsbeurteilungen gibt es für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sämtlicher Hierarchiestufen. Es gibt aber auch spezielle Verfahren für Führungskräfte bzw. für bestimmte Gruppen von Führungskräften oder Führungsteams. In diesem Fall spricht man von „Management Audit“. Diese werden genutzt, um Entscheidungen von Organisationleitungen, Inhabern oder Investoren in Personalfragen oder zur zukünftigen Ausrichtung der Organisation vorbereitet. Die Teilnahme an einem Management Audit ist für die jeweilige Zielgruppe verbindlich geregelt.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Strobel & Westhoff 2010, 84-101.

<sup>33</sup> Sünderhauf, Stumpf & Höft 2005.

<sup>34</sup> Hossiep, Bittner & Berndt 2008.

<sup>35</sup> Scherm & Sarges 2002, 4-5.

## Qualität von Beurteilungsverfahren

Die Qualität der Beurteilungsverfahren hat neben ihrer Funktion (Entscheidung oder Entwicklung) eine zentrale Bedeutung für die Akzeptanz bei den Beteiligten, aber natürlich auch für eine ökonomische Rechtfertigung des Aufwands, der damit verbunden ist. Nur ein qualitativ hochwertiges Verfahren zeigt Wirkung, wird von den Beurteilten akzeptiert und nützt sowohl ihnen als auch der Organisation. Die Qualität von Beurteilungsverfahren misst man mit den drei Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität.<sup>36</sup>

Mit der Objektivität wird gemessen, inwieweit die Ergebnisse einer Erhebung vom Untersucher unabhängig sind, es also nicht oder nur im geringen Maße darauf ankommt, wer die Untersuchung durchführt. Weil die Einschätzung von persönlichen Eigenschaften, Fertigkeiten und Fähigkeiten, Qualifikationen, Kompetenzen, Potenzialen und Motivationen jedoch in erheblichem Maße von den jeweiligen Beobachtern abhängen, kann Objektivität in diesem Feld nur annäherungsweise erreicht werden. Hilfreich dazu sind die Standardisierung von Verfahren, der Einsatz von externen und geschulten Beobachtern und die Orientierung an einem Anforderungsprofil.

Das zweite Kriterium, mit dem die Güte von Bewertungsverfahren gemessen werden kann, ist die Reliabilität. Damit wird der Grad der Genauigkeit eines Verfahrens bezeichnet. Reliabilität wird z.B. gemessen, indem ein Verfahren wiederholt wird. Ein hoher Reliabilitäts-Wert wird dann erreicht, wenn das gleiche Verfahren unter vergleichbaren Bedingungen zu ähnlichen Ergebnissen kommt wie beim ersten Mal. Andere Verfahren sind Testhalbierungen oder parallel durchgeführte unterschiedliche Tests. Bei 360-Grad-Feedbacks ist die Interrater-Reliabilität von Bedeutung. Je höher die Übereinstimmung der verschiedenen Beobachter ist, desto messgenauer ist das Verfahren. Einen weiteren Aspekt der Genauigkeit von Verfahren kann mit der semantischen Reliabilität verdeutlicht werden. Eine Beurteilung ist nämlich – so Laura Gunkel mit Verweis auf eine amerikanische Untersuchung – nutzlos, „wenn sie zwar akkurat ist, aber von den Verantwortlichen nicht verstanden wird. In der Untersuchung erhielten die Versuchspersonen drei narrative Berichte zu je drei Kandidaten. Keine Person war in der Lage, die Berichte den entsprechenden Personen korrekt zuzuordnen. Diese Studien weisen auf eher geringe Interrater-Reliabilitäten hin.“<sup>37</sup> Allerdings lässt sich auch die Reliabilität für die in der Regel maßgeschneiderten Verfahren von Potenzialanalysen nicht so gut bzw. gar nicht berechnen wie für standardisierte Testverfahren. Weil eine Potenzialanalyse jedoch „den Anspruch hat, die Methoden bis zu einem gewissen Grad flexibel an den Kandidaten anzupassen, um ein mög-

---

<sup>36</sup> Hossiep & Mühlhaus 2005, 35-38; Kubinger & Proyer 2010; Gunkel 2014, 39-46; Scherm 2014, 49-158.

<sup>37</sup> Gunkel 2014, 41 unter Verweis auf Ryan, Barbera & Sackett 1990 und Ryan & Sackett 1998.

lichst vollständiges Bild im Hinblick auf die Anforderungskriterien zu erhalten und gleichzeitig maßgeschneiderte Methoden zu verwenden, ist es wenig sinnvoll, vollständige Objektivität und Reliabilität als Merkmal hoher Qualität anzusehen.“<sup>38</sup>

Schließlich wird die Güte von Beurteilungsverfahren mit der Validität gemessen. Damit ist vor allem gemeint, ob ein Verfahren tatsächlich das Merkmal misst, das es zu messen vorgibt. Diesen Sachverhalt kann man sich an den drei wesentlichen Arten von Validität verdeutlichen. Mit der Inhaltsvalidität wird gemessen, inwiefern das gewählte Verfahren einer realen Situation entspricht. Der Idealfall ist in einer Arbeitsprobe gegeben: Hier bearbeitet eine Person genau die gleiche Aufgabe, die er in der Realität auch zu bewältigen hätte. Verfahren mit einer hohen Inhaltsvalidität haben eine hohe Akzeptanz bei den Beurteilten, weil sie die Nähe zur Realität und damit ihre Relevanz wahrnehmen. Mit der prognostischen Validität wird zum Ausdruck gebracht, in welchem Maß die Bewertung sich in der Zukunft auch bewährt. Dieser Aspekt ist insbesondere bei Personalentscheidungen von Bedeutung, so dass Personalauswahlverfahren eine hohe prognostische Validität haben sollten. Schließlich misst man mit der Konstruktvalidität die Übereinstimmung der wahrgenommenen Merkmale mit dem vorausgesetzten Konstrukt, z.B. einer Kompetenz oder einer Persönlichkeitseigenschaft. Diese Form von Validität ist insbesondere für die Personalentwicklung von Bedeutung, weil diese Aufschluss über die Ausprägung von Kompetenzen benötigt, um Entwicklungsprozesse anzustoßen und zielgerichtet zu entwerfen.

Bei der Beurteilung von Bewertungsverfahren auf der Grundlage dieser Gütekriterien ist jedoch zu beachten, dass zum derzeitigen Forschungsstand „Objektivität, Reliabilität sowie Konstrukt- und Inhaltsvalidität [...] im Kontext von Potenzialanalysen in noch geringerem Ausmaß berücksichtigt“ wurden „als die prognostische Güte der Verfahren“.<sup>39</sup> Das hat (auch) damit zu tun, dass die Gütekriterien bei standardisierten Verfahren, die nur eine eng umgrenzte Auswahl von Merkmalen messen, besser gemessen werden können als bei maßgeschneiderten Verfahren, deren Intention es ja gerade ist, ein hochkomplexes Konstrukt wie „Potenzial“ oder „Kompetenz“ mit einem maßgeschneiderten Verfahren zu messen. Um diesen Nachteil auszugleichen, empfiehlt Laura Gunkel, die Perspektive der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu berücksichtigen, „da das Erleben des Verfahrens und des Feedbacks sowie Reaktionen darauf Hinweise über die Qualität des Verfahrens als Instrument der Personalentwicklung geben.“<sup>40</sup> Sie macht außerdem darauf aufmerksam, dass die Validität von einer Vielzahl an Faktoren beeinflusst

---

<sup>38</sup> Gunkel 2014, 46-47.

<sup>39</sup> Gunkel 2014, 48; vgl. auch Gunkel 2014, 254.

<sup>40</sup> Gunkel 2014, 47.

wird, insbesondere von der Kompetenz, Erfahrung und Anzahl der Beurteiler, der Verwendung standardisierter Methoden, der Art der Tätigkeit, der Art des Erfolgskriteriums und der Zeitspanne.“<sup>41</sup>

### **Lernen durch Feedback**

Wie wirkt nun die in einer Potenzialanalyse an die Teilnehmerin und den Teilnehmer zurückgemeldete Bewertung, das Feedback? Der Feedback-Begriff<sup>42</sup> stammt ursprünglich aus der Kybernetik, einer von Norbert Wiener<sup>43</sup> begründeten Wissenschaft, die sich mit der Regelung und Steuerung von Systemen wie Maschinen, lebenden Organismen und sozialen Organisationen beschäftigt. Die Kybernetik geht davon aus, dass ein System durch einen Output eine Veränderung in seiner Umwelt bewirkt. Diese Veränderung wird als „Istwert“ betrachtet und vom System mit einem vorgegebenen „Sollwert“ verglichen. Erreicht die Differenz einen kritischen Wert, versucht das System diese Differenz auszugleichen. Diesen Prozess bezeichnet man als Rückkopplung oder Feedback.

Dieses Modell wird auch genutzt, um die Selbstregulation von Menschen in kommunikativen Zusammenhängen zu verdeutlichen. So erzeugt das *Verhalten* einer Person in einer konkreten Situation eine bestimmte *Veränderung* in der Umwelt. Diese durch das Verhalten erzielte Veränderung (Istwert) kann mit vorgegebenen *Zielen* (Sollwert) verglichen werden. Diesen Vergleich kann die Person durch Selbstbeobachtung vollziehen oder er wird ihr durch eine beobachtende Person zurückgemeldet. Sollte dabei eine Differenz festgestellt werden, hat die Person die Möglichkeit, ihr eigenes Verhalten oder auch die äußeren Bedingungen zu ändern, um die gewünschte Wirkung zu erzielen.

In menschlichen Feedback-Prozessen kommt es aber nicht primär zu Differenzen zwischen Ist- und Sollwerten, sondern vielmehr zu Differenzen zwischen Selbst- und Fremdbild. Feedback hat deshalb nicht nur die Funktion, Verhalten auf das Erreichen von Zielen auszurichten. Menschliches Verhalten wird von einem Selbstkonzept beeinflusst und bestimmt, das durch ein individuelles Werte- und Normsystem sowie vorgängige Erfahrungen geprägt ist. Dieses Selbstkonzept kann durch ein davon abweichendes externes Feedback irritiert werden. Darüber hinaus kann ein Feedback aber auch auf Wissens- und Kompetenzlücken hinweisen oder motivierend wirken, wenn Leistungen bestätigt werden.<sup>44</sup> Ob schließlich ein Prozess der Anpassung von Selbst- und Fremdbild und in der Konsequenz eine Anpassung des Verhaltens in Gang

---

<sup>41</sup> Gunkel 2014, 47.

<sup>42</sup> Vgl. dazu Scherm 2014, 21-24.44-48; Gunkel 2014, 49-52.63-77.

<sup>43</sup> Wiener 1948.

<sup>44</sup> Gunkel 2014, 50-52.



kommt, hängt jedoch entscheidend davon ab, ob die Rückmeldung der Differenz akzeptiert wird. Dafür ist zum einen die Motivation der Fokuspersonen wichtig, nämlich ob sie offen für Feedback und bereit sind, ihr Selbstbild mit dem zurückgemeldeten Fremdbild abzugleichen. Günstig für die Akzeptanz von Feedback ist darüber hinaus die Qualität des Feedbacks. Gutes Feedback zeichnet sich dadurch aus, dass es in sich konsistent, verhaltensbezogen und spezifisch ist. Wird Feedback akzeptiert, kann ein Lernprozess in Gang gesetzt werden, „in dem die eigenen Kompetenzressourcen in der Auseinandersetzung mit sich verändernden Umgebungsbedingungen entwickelt werden.“<sup>45</sup>

Feedback spielt auch eine wichtige Rolle für die Teamentwicklung. Werden die Interaktionen der Teammitglieder durch kontinuierliches Feedback begleitet, entsteht ein gegenseitiges Bewusstsein von der Wahrnehmung und Wirkung individuellen Verhaltens. Feedback dient auf diese Weise nicht nur der Weiterentwicklung einzelner Personen, sondern auch dazu, „die kommunikativen und kooperativen Kompetenzen durch Rückkopplung der Gruppenmitglieder untereinander zu verbessern.“<sup>46</sup>

Feedback eignet sich besonders gut zur Weiterentwicklung von Führungskräften. Einer Studie mit über 800 Managern aus sechs internationalen Firmen in den USA, Europa, Australien und Neuseeland zufolge unterscheiden sich „High Potentials“ gerade durch ihre Bereitschaft und Fähigkeit zum Lernen aus Feedback von sog. „Solid Performers“. Erfolgreiche Führungskräfte sind immer auch „agile Lernpersönlichkeiten“<sup>47</sup>, die sich dadurch auszeichnen, dass sie

- von sich aus aktiv nach Lerngelegenheiten suchen
- das Arbeiten in verschiedenen kulturellen Kontexten schätzen und sich an kulturelle Differenzen anpassen
- über den Tellerrand ihres Verantwortungsbereichs hinausschauen
- die Perspektiven wechseln und Dinge aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten
- Feedback suchen und nutzen,
- von Fehlern lernen
- offen für Kritik sind.<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> Scherm 2014, 21.

<sup>46</sup> Scherm 2014, 22.

<sup>47</sup> Scherm 2014, 23.

<sup>48</sup> Vgl. Sarges 2013, 484-485; vgl. McCall & Lombardo 1983; McCall, Spreitzer & Mahoney 1994; McCall 1997; Spreitzer, McCall & Mahoney 1997; Lombardo & Eichinger 2001.

## Potenzialanalyse im bischöflichen Generalvikariat des Bistums Essen

Wie wurde nun dieses im säkularen Bereich verbreitete und erprobte Instrument in einer kirchlichen Organisation eingesetzt? Die „Arbeitsstelle für kirchliche Führungsforschung“ am „Zentrum für angewandte Pastoralforschung“ der Ruhr-Universität Bochum hatte im September und Oktober 2015 Gelegenheit, mit allen Beteiligten zu sprechen und den Prozess auszuwerten.<sup>49</sup> Dabei wurden ausführliche Gespräche in der Form von strukturierten Interviews mit allen Beteiligten geführt (Generalvikar als Auftraggeber, Beratungsunternehmen als Auftragnehmer, Haupt- und Stabsabteilungsleiter als Fokuspersonen).<sup>50</sup>

Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und ausgewertet. Die Auswertung wurde von folgenden Fragen geleitet: Welche Ziele und Erwartungen gab es? Wie ist dieser Prozess verlaufen? Wie ist der Prozess von den Beteiligten wahrgenommen worden und welche Wirkungen hatte er? Ist eine Potenzialanalyse in Form eines 360-Grad-Feedbacks ein für kirchliche Organisationen geeignetes Verfahren? In dieser Veröffentlichung werden die zentralen Ergebnisse der Auswertung dargestellt, die für eine Weiterentwicklung der Potenzialanalyse und für eine Durchführung des Verfahrens in anderen kirchlichen Einrichtungen relevant sind.

### **Ziele und Erwartungen**

Die Potenzialanalyse wurde vom Bischof und vom Generalvikar in Auftrag gegeben. Im Hintergrund stand die Wahrnehmung, dass es bisher nur eine schwach ausgeprägte Führungskultur im Bischöflichen Generalvikariat gegeben habe. Deshalb gab es aus der Leitungsperspektive die Erwartung, die Arbeit der HALK auf Führung zu fokussieren und dadurch die gesamte Organisation auf zielgerichtetes Handeln auszurichten. Zur HALK gehören die drei Hauptabteilungsleiter für Pastoral und Bildung, für Finanzen und bischöfliche Immobilien und für Personal und Verwaltung sowie die beiden Stabsabteilungsleiter für Recht und für Kommunikation (vgl. Organigramm im Anhang). Die Besetzung dieser Positionen war abgeschlossen, hier gab es aus der Leitungsperspektive keinen Bedarf zur Revision von getroffenen Entscheidungen.

Gleichwohl strebte die Bistumsleitung jedoch die Weiterentwicklung dieses „engsten Führungskreises“ an, der die gesamte Organisation zu einer stärkeren Außen- und Serviceorientierung führen sollte. In diesem angestrebten Transformationsprozess sah die Bistumsleitung einen „kompletten Haltungs- und Richtungswechsel“. Mit der Potenzialanalyse wollten der Bi-

---

<sup>49</sup> Für die Gesprächsbereitschaft, die große Offenheit und das der „Arbeitsstelle für kirchliche Führungsforschung“ entgegengebrachte Vertrauen sei allen Interviewpartnern – dem Auftraggeber, den Fokuspersonen und dem Auftragnehmer – sehr herzlich gedankt.

<sup>50</sup> Die Interviewleitfäden finden sich im Anhang dieses Beitrags.

schof und der Generalvikar ein starkes Signal in die HALK senden und im „engsten Führungskreis“ selbst die angestrebte Weiterentwicklung verstärken und unterstützen. Ihre Entschlossenheit unterstrichen sie dadurch, dass sie selbst mit gutem Beispiel vorangingen und selbst an der Potenzialanalyse teilnahmen – was im Vergleich außergewöhnlich ist: Nach Auskunft des Beratungsunternehmens Egon Zehnder sind die beauftragenden Führungskräfte in ca. 80% der Fälle *nicht* dazu bereit, selbst an einer Potenzialanalyse teilzunehmen.

Mit der angestrebten Potenzialanalyse wollte die Bistumsleitung darüber hinaus einen Anstoß zur Etablierung einer Feedback-Kultur im Generalvikariat geben. Außer der Regelkommunikation und den Jahresgesprächen gab es in der Organisation bisher keine Erfahrung mit Feedback-Instrumenten. Festzuhalten ist außerdem, dass auch die Jahresgespräche in einer neuen und verbindlichen Form gerade erst wieder eingeführt wurden und die Potenzialanalyse sehr gut zur Vorbereitung dieser Gespräche genutzt werden konnten.

Das Beratungsunternehmen hat insbesondere die Erwartung seitens der Organisationsleitung wahrgenommen, eine Feedback-Kultur in der Organisation des Bischöflichen Generalvikariats zu etablieren. Die Organisationsleitung wolle ein größeres Verständnis für die Potenziale ihrer Führungskräfte bekommen, einen von außen moderierten Entwicklungsdialog führen und auch Anstöße von außen bekommen. In dieser Erwartung sahen die Berater auch den größten Nutzen für die Organisation: Führungskräften einen Spiegel vorzuhalten, Sichtweisen auf Personen zu bestätigen oder zu korrigieren und auf diese Weise Orientierung für die Leitung zu geben.

Die Fokuspersonen waren neben dem Bischof und dem Generalvikar die Haupt- und Stabsabteilungsleiter des Bischöflichen Generalvikariates, die zum größten Teil keine Vorerfahrungen mit Potenzialanalysen und vergleichbaren Feedbackverfahren hatten und unterschiedliche Erwartungen an das Verfahren zum Ausdruck brachten. Es gab Neugierde auf ein neues und ungewohntes Verfahren, verbunden mit der Bereitschaft, sich erst einmal unvoreingenommen darauf einzulassen; Neugierde auf ehrliche Rückmeldungen und sich daraus ergebende Lernchancen. Es gab außerdem die Erwartung, zu größerer Selbsterkenntnis zu gelangen, die eigenen Stärken und Schwächen besser kennenzulernen und auf dieser Basis eine gezielte Potenzialentwicklung zu initiieren. Auf Seiten der Fokuspersonen gab es aber auch Bedenken: Gegenüber der Validität, Reliabilität und Funktionalität des Verfahrens („black box“), Befürchtung einer anstehenden Revision von Personalentscheidungen sowie Ängste vor den Rückmeldungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Als hilfreich und vertrauensbildend wurde wahrgenommen, dass sich auch der Bischof und der Generalvikar der Potenzialanalyse unterzogen.

## **Das Beratungsunternehmen Egon Zehnder**

Das Beratungsunternehmen Egon Zehnder ist ein Schweizer Unternehmen, das in der Form eines Partnerschaftsunternehmens organisiert ist, d.h. alle Berater sind als Partner Miteigentümer des Unternehmens. Egon Zehnder ist weltweit tätig und beschäftigt insgesamt ca. 400 Beraterinnen und Berater, von denen ca. 50 in Deutschland tätig sind. Der Beratungsschwerpunkt ist das Thema „Leadership“. Egon Zehnder berät Unternehmen aller Branchen und Unternehmensformen (von der börsennotierten Aktiengesellschaft bis hin zum inhabergeführten Familienunternehmen) bei der Besetzung von Schlüsselpositionen auf Aufsichtsrats-, Verwaltungsrats-, Beirats- und Geschäftsführungsebene. Auf dieser Ebene erstellt es auch Potenzialanalysen, die meist zur Vorbereitung von Personalentscheidungen durchgeführt werden. Egon Zehnder wird z.B. tätig, wenn neue Vorstandsvorsitzende sich einen Überblick über das Potenzial ihrer Führungskräfte verschaffen möchten sowie bei Fusionen und Akquisitionen von Unternehmen. Die Beraterinnen und Berater von Egon Zehnder verfügen über eine akademische Ausbildung und können langjährige Berufserfahrung in Führungspositionen, der strategischen Unternehmensberatung oder in der Personalberatung auf Führungsebene vorweisen.

### **Ablauf der Potenzialanalyse**

Die Entscheidung zur Durchführung der Potenzialanalyse wurde gemeinsam vom Bischof und Generalvikar getroffen. Die organisatorischen Aufgaben (Ausschreibungs- und Auswahlverfahren, inhaltliche Abstimmungen, Terminierungen usw.) übernahm der Leiter der Hauptabteilung Personal und Verwaltung. Die HALK wurde vom Generalvikar über diese Entscheidung informiert.

Bischof und Generalvikar entschieden sich zunächst dazu, die Potenzialanalyse in einem ersten Schritt „an sich selbst“ durchzuführen, um das Instrument kennenzulernen und besser bewerten zu können. Im Anschluss daran wurde die HALK von zwei Beratern der Firma Egon Zehnder über den Prozess und die Methodik des Verfahrens informiert. Es gab in diesem Zusammenhang die Möglichkeit, Fragen zu stellen und das Verfahren auch kontrovers zu diskutieren. Diese Möglichkeit wurde intensiv genutzt.

Das eigentliche Verfahren begann damit, dass die Berater Lebensläufe von den Fokuspersonen anforderten. Fokuspersonen sind die Personen, über die Feedback eingeholt wurde, also Bischof, Generalvikar sowie die Haupt- und Stabsabteilungsleiter. Dieser Lebenslauf wurde dann in einem ausführlichen, bis zu vierstündigen Gespräch erörtert. Das Gespräch wurde in Form eines semi-strukturierten, biografisch orientierten Interviews durch zwei Berater von Egon Zehnder geführt.

Zusätzlich zu diesem Gespräch holten die Berater telefonisch Feedback von verschiedenen Feedbackgebern ein, die im Vorfeld von den Fokuspersonen selbst bestimmt worden waren. In einem Einzelfall wurde – anders als im Vorfeld vereinbart – eine andere als von der Fokusperson ausgewählte Person vom Generalvikar als Feedbackgeber bestimmt, um eine größere Ausgewogenheit in der Rückmeldung zu erreichen. Die Telefonate mit den Feedbackgebern dauerten zwischen 30 und 40 Minuten. Zu jeder Fokusperson wurden zwischen 7 und 10 Feedbackgeber befragt: Immer der unmittelbare Vorgesetzte, 2-3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, z.T. auch externe Personen wie ehemalige Organisationsmitglieder, Personen aus anderen Organisationen, mit denen die Fokusperson eng zusammenarbeitet und alle *peers*, also die jeweils vier Kollegen aus der HALK. Das Feedback zu den vier *peers* wurde von den Beratern persönlich im unmittelbaren Anschluss an das ausführliche persönliche Gespräch mit dem jeweiligen Haupt- und Stabsabteilungsleiter eingeholt. Die Berater fungierten dabei als Filter, der sicherstellte, dass das Feedback anonym blieb, d.h. dass vom Feedback nicht auf einen einzelnen Feedbackgeber zurückgeschlossen werden konnte.

Das Gespräch und das Feedback wurden von den beiden Beratern ausgewertet und in einem schriftlichen Bericht verdichtet. Dieser Bericht enthält Hinweise auf „rechtliche Aspekte“, den Lebenslauf der jeweiligen Fokusperson, einen Abschnitt über „Stärken und Ansatzpunkte“ (letzteres wird im Text als „Ansatzpunkte/Limitationen“ konkretisiert) eine Bewertung der „Führungskompetenzen“, eine „Potenzialbetrachtung“, eine „Zusammenfassung“ sowie abschließend einen Abschnitt mit „Ausblick und Entwicklungsmaßnahmen“.

Die „rechtlichen Aspekte“ bestimmen den Verwendungszusammenhang, regeln die Vertraulichkeit und benennen die Quellen des Berichts (Lebenslauf, Interview, eingeholte Referenzen [Feedback, s.o.] und weitere vom Auftraggeber bereitgestellte allgemeine Informationen). Sie weisen darauf hin, dass der Bericht „nur in Verbindung mit mündlichen Erläuterungen durch Egon Zehnder“ vollständig sei. Bei der Evaluation handele es sich um „keine psychologische Bewertung oder Analyse der Persönlichkeit“, vielmehr enthalte der Bericht „Annahmen zur aktuellen Eignung und zum Entwicklungspotenzial für künftige Aufgaben“. Dabei „ist keine präzise Vorhersage möglich“. Die im „Bericht enthaltenen Maßnahmenvorschläge dienen als Beispiele, wie die weitere Entwicklung der Teilnehmer gestützt werden kann. Bestimmte konkrete Schritte und berufliche Aufgaben bieten keine Garantie, dass durch die Maßnahmen tatsächlich die Kompetenzen erwarten werden, die theoretisch möglich werden.“ Der Bericht empfiehlt „über das individuelle Feedback hinaus eine Verlaufsbeobachtung mit weiterführenden Gesprächen und einer erneuten Evaluation z.B. in drei und sechs Jahren.“

Auf den Lebenslauf folgt die Darstellung der „Stärken und Ansatzpunkte“, die stichwortartig aufgezählt und beschrieben werden. Unter „Ansatzpunkte/Limitationen“ werden die Bereiche benannt, in denen sich der Teilnehmer weiterentwickeln kann und sollte.

Der Bericht verwendet ein Kompetenzmodell mit acht Kompetenzen, das von Beratungsunternehmen auf das spezielle Handlungsfeld von Führungskräften hin entwickelt wurde:

- Personalführungskompetenz
- Personalentwicklungskompetenz
- Teamorientierung
- Strategische Orientierung
- Qualitäts- und Zielorientierung
- Kundenorientierung
- Veränderungskompetenz
- Gesellschaftliche Kompetenz

Die Ausprägung der Kompetenzen wird zweifach beschrieben: Zunächst auf einer siebenstufigen Skala, dann unter der Überschrift „Erfüllung in heutiger Rolle“ auf einer dreistufigen Skala zwischen „-“, „gut“ und „+“.

Die „Potenzialbetrachtung“ erfolgt auf der Basis folgender Kategorien:

- Entwicklung anstreben
- Erkenntnisse zusammenführen
- Andere gewinnen
- Entschlossenheit zeigen

Die Ausprägung dieser einzelnen Potenziale wird auf einer fünfstufigen Skala mit folgenden Werten beschrieben:

- Begrenzt
- Sichtbar
- Deutlich
- Hoch
- Herausragend

Es folgt eine halbseitige „Zusammenfassung“, in der in Freitext der berufliche Werdegang gewürdigt und das von der Fokusperson bisher Erreichte auf den Punkt gebracht wird.

Der Bericht schließt mit einem Abschnitt „Ausblick und Entwicklungsmaßnahmen“. Die Berater empfehlen konkrete Maßnahmen, die detailliert ausformuliert sind. Diese Maßnahmen werden in einem Modell mit fünf Schichten verortet, die sich dem Grad der Veränderbarkeit unterscheiden:

- Wissen: erlernbar
- Fähigkeiten: erwerbbar
- Identität: Selbstverständnis
- Charaktereigenschaften: präferiertes Verhalten
- Motivation: intuitive Präferenzen

Weil „Wissen“ erlernbar ist, ist es leichter zu ändern, bei den „Fähigkeiten“ („erwerbbar“) wird es etwas schwerer usw. bis hin zur „Motivation“, die nur schwer zu ändern ist, weil es sich um „intuitive Präferenzen“ handelt.

Die Rückmeldephase verlief bei den Auftraggebern (Bischof und Generalvikar) etwas anders als bei den übrigen Fokuspersonen der HALK. Die Berater führten jeweils ein Rückmeldegespräch mit dem Bischof und dem Generalvikar, in dem der schriftliche Bericht erläutert und Empfehlungen zur Weiterentwicklung gegeben wurden. Der Bischof und der Generalvikar stellten sich darüber hinaus die Auswertungsberichte gegenseitig zur Verfügung und tauschten sich in einem Gespräch darüber aus.

Die schriftlichen Berichte über die übrigen Fokuspersonen stellten die Berater zunächst dem Auftraggeber (Generalvikar) zur Verfügung und erläuterten ihm die Ergebnisse in einem ausführlichen Gespräch. Im Anschluss daran führten die Berater Rückmeldegespräche mit den Fokuspersonen, in denen ebenfalls die Ergebnisse erläutert und Hinweise für die Weiterentwicklung gegeben wurden.

Die Erfahrungen und Ergebnisse aus dem Erstgespräch, dem Bericht und dem Rückmeldegespräch wurden im neu aufgesetzten Jahresgespräch zwischen Generalvikar und den Mitgliedern der HALK aufgenommen und verarbeitet. In den Jahresgesprächen wurden bis zu zwei konkrete Maßnahmen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter vereinbart, mit denen die Weiterentwicklung der Haupt- und Stabsabteilungsleiter unterstützt werden soll. Bischof und Generalvikar wurden im Anschluss an die Potenzialanalyse durch weitere Coaching-Gespräche mit den Beratern bei der Umsetzung der Ergebnisse in das normale Tagesgeschäft begleitet. Damit war der Prozess abgeschlossen.

## Wahrnehmung und Wirkung des Prozesses

Den Auftraggebern war von Anfang an klar, dass die Potenzialanalyse Unruhe und Verunsicherung auslösen würde. Auch aus diesem Grund entschieden sie sich dazu, selbst an der Potenzialanalyse teilzunehmen. Mit dieser Entscheidung sendete die Organisationsleitung bewusst und gewollt die Botschaft, dass sie selbst sich dem Feedback stellen, selbst lernen und sicher verändern und damit mit gutem Beispiel vorangehen wollte. Darüber hinaus verstanden der Bischof und der Generalvikar die Potenzialanalyse als Angebot zur Selbstvergewisserung und Klärung, zum Lernen und zur Weiterentwicklung sowie zum Einüben einer Feedbackkultur und *nicht* als Instrument der Vorbereitung von Personalentscheidungen. Auf diesem Hintergrund nahm die Organisationsleitung mit einiger Verwunderung wahr, wie intensiv und kontrovers dann doch in der HALK und darüber hinaus prozessbegleitend über die Potenzialanalyse diskutiert wurde. Insgesamt nahm die Organisationsleitung die durch die Potenzialanalyse ausgelöste Verunsicherung jedoch als „produktiv“ wahr.

Die Intervention des Generalvikars bei der Auswahl der Feedbackgeber bei einer Fokusperson sollte aus seiner Sicht einer größeren Ausgewogenheit der Rückmeldungen dienen, wurde von ihm selbst im Nachhinein jedoch kritisch gesehen.

Mit den Ergebnissen der Potenzialanalyse konnte der Generalvikar als Vorgesetzter der Haupt- und Stabsabteilungsleiter gut arbeiten. Er empfand sie als konstruktive Vorbereitung auf die neu aufgesetzten Jahresgespräche, die durch die Potenzialanalyse aus seiner Sicht an Qualität gewonnen haben. Insbesondere die von den Beratern vorgeschlagenen Maßnahmen wurden von ihm als zielführend wahrgenommen und folglich in den Jahresgesprächen aufgenommen und konkretisiert. Für ihn persönlich hat die Potenzialanalyse dazu beigetragen, seine Führungsrolle zu stärken und dadurch größere Rollensouveränität zu gewinnen. Insgesamt nimmt er eine stärkere Strukturierung und eine größere Klarheit der Arbeitsprozesse wahr. Außerdem sei es mit der Potenzialanalyse gelungen, die Offenheit für ehrliches Feedback und Kritik in der Organisation zu stärken.

Aus der Perspektive der Organisationsleitung ist die Durchführung einer weiteren Potenzialanalyse empfehlenswert, wobei auch die Führungsebene unterhalb der Haupt- und Stabsabteilungsleitung einbezogen werden sollte. Dabei sollte das Verfahren jedoch besser auf bereits vorhandene Prozesse abgestimmt und auf größere Klarheit und Transparenz geachtet werden. Eine Potenzialanalyse sei auch für andere Organisationen empfehlenswert, jedoch nur, wenn dort Veränderungen wirklich gewollt werden.



Die Haupt- und Stabsabteilungsleiter haben die Entscheidung von Bischof und Generalvikar, selbst an der Potenzialanalyse teilzunehmen, durchgängig gewürdigt und als positives Signal wahrgenommen. Auch die von der Organisationsleitung mit der Potenzialanalyse verbundene Zielsetzung ist von allen Beteiligten genau so verstanden worden. Allen war klar, dass das Verfahren der Personalentwicklung dienen sollte und begegneten ihm mit grundsätzlicher Offenheit und Neugierde. Konkret erwarteten die Fokuspersonen von der Potenzialanalyse größere Selbsterkenntnis, eine vertiefte Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen und des individuellen Verbesserungsbedarfs sowie konkrete Hinweise zur Potenzialentwicklung. Sie sahen in der Potenzialanalyse eine Lernchance und eine gute Gelegenheit, offene und ehrliche Rückmeldungen aus ihrem Umfeld zu ihrem Verhalten als Führungskraft zu bekommen.

Es gab aber auch kritische Anfragen an die Funktionalität des Verfahrens: Wie kommen die Aussagen und Bewertungen zustande? Reicht die Anzahl der Feedbackgeber, um zu repräsentativen Einschätzungen zu gelangen? Auf manche Teilnehmer wirkte das Verfahren wie eine „black box“.

Sehr positiv wurde von allen Beteiligten das ausführliche biografisch-orientierte Gespräch mit den Beratern wahrgenommen. Alle empfanden es zwar als äußerst anstrengend, waren aber der Meinung, dass es eine tiefgehende Reflexion über die eigene Person ermöglicht habe, die sonst nur sehr selten möglich sei. Die Berater wurden als kompetent und sympathisch wahrgenommen. Die Rückmeldung der Ergebnisse im zweiten Gespräch war für einige der Fokuspersonen sehr überraschend, weil ihnen zum Teil erhebliche Differenzen zwischen Selbst- und Fremdbild gespiegelt wurden, mit denen sie nicht gerechnet hatten. Alle waren überrascht über die tendenziell eher niedrige Ausprägung der einzelnen Kompetenzen, obwohl die Berater bereits im Vorfeld darüber informiert hatten, dass die Einschätzung der einzelnen Kompetenzausprägungen bei Potenzialanalysen des Beratungsunternehmens generell eher niedrig ausfallen. Der Bericht bringt dies auch durch einen „Zielkorridor“ zum Ausdruck, der sich zwischen 2 und 4 auf der 7stufigen Skala der Kompetenzbewertung befindet. Letztlich konnten jedoch alle Fokuspersonen die Einschätzungen annehmen und sie als Grundlage für eine Weiterentwicklung akzeptieren. Einmütig nahmen alle Teilnehmer die Handlungsempfehlungen und Maßnahmenvorschläge der Berater als angemessen und zielführend wahr und konnten von konkreten Umsetzungsaktivitäten im Anschluss an das Jahresgespräch mit dem Generalvikar berichten.

Sehr kritisch wurde von allen Haupt- und Stabsabteilungsleitern gesehen, dass ihr Feedback zu ihren Kollegen, also das Feedback auf der *peer*-Ebene, unmittelbar nach dem ausführlichen Erstgespräch eingeholt wurde. Alle fühlten sich nach diesem Gespräch zu erschöpft, um ein

fundiertes Feedback zu geben, zumal diese Vorgehensweise vorher auch nicht angekündigt wurde, man also keine Gelegenheit hatte, sich darauf vorzubereiten. Dieses Vorgehen verstärkte bereits im Vorfeld bei den Fokuspersonen vorhandene Zweifel an der Zuverlässigkeit des Verfahrens. Generell hatte man den Eindruck, dass die Feedback-Basis nicht breit genug war.

Für die Haupt- und Stabsabteilungsleiter hat die Potenzialanalyse einen Beitrag dazu geleistet, das eigene Führungsverständnis zu vertiefen und zu stärken; dies sei durch den Prozess auch in der Gesamtorganisation so wahrgenommen worden. Der Veränderungsprozess, in dem sich das Bistum und das Generalvikariat befinden, sei wirkungsvoll unterstützt worden. Es sei ein wichtiger Anstoß zur Entwicklung einer Feedback-Kultur gegeben worden. Rückmeldungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus der Organisation zur Wirkung der Potenzialanalyse wurden nicht eingeholt.

Von den fünf Fokuspersonen befürworteten drei eine Wiederholung des Verfahrens zu einem späteren Zeitpunkt. Diese drei würden eine Potenzialanalyse auch für andere kirchliche Organisationen empfehlen. Zwei Fokuspersonen lehnen eine Wiederholung (zumindest ohne Veränderungen und Anpassungen) ab und würden das Verfahren nicht oder nur mit Einschränkungen weiterempfehlen.

Die Berater von Egon Zehnder konnten im Vergleich mit säkularen Organisationen keine nennenswerten Besonderheiten im Essener Generalvikariat feststellen. Führung funktioniere in allen Organisationen ähnlich, es gebe kaum nennenswerte Unterschiede. Neben sprachlichen Spezifika und der Sonderstellung der Priester falle vor allem die außergewöhnlich hohe Ernsthaftigkeit auf, die die Arbeit präge. Als Wirkung der Potenzialanalyse haben die Berater vor allem eine signifikante Steigerung der Selbsterkenntnis wahrgenommen.

## Kritische Würdigung

Das Bischöfliche Generalvikariat des Bistums Essen hat mit der Potenzialanalyse einen mutigen Schritt gewagt. Die oberste Führungsebene mit Bischof und Generalvikar hat sich Feedback aus ihrem unmittelbaren und weiteren Umfeld gestellt. Dadurch ist deutlich geworden, dass Rückmeldung und Kritik auch in kirchlichen Organisationen keine Einbahnstraße von oben nach unten sind, sondern dass alle, auch die Leitung einer kirchlichen Organisation, der Rückmeldung und der Korrektur bedürfen – und sogar davon profitieren!

## **Feedback als Katalysator für die Entwicklung einer lernenden Organisation**

Bereits auf der symbolischen Ebene ist dieser Schritt bemerkenswert, weil er einen Kulturwandel in der Kirche glaubwürdig markiert und verdeutlicht, wie sich auch kirchliche Verwaltungen hin zu lernenden Organisationen entwickeln können. Das Adjektiv „lernend“ ist einer der insgesamt sieben Leitbegriffe des Zukunftsbildes des Bistums Essen, das sich selbst in dieser Perspektive zu einer „lernenden Organisation“ weiterentwickeln möchte.<sup>51</sup> Mit der Potenzialanalyse haben die Führungskräfte des Bischöflichen Generalvikariats gezeigt, wie dieser Begriff in der Organisation verwirklicht werden kann. Sie haben vorgelebt, wie „Lernen“ funktioniert: Im Geben und Nehmen von Feedback, in der Offenheit für und Akzeptanz von Kritik und in der Bereitschaft, vor allem sich selbst zu ändern. Damit haben die Führungskräfte einen wichtigen Beitrag zur Glaubwürdigkeit des Essener Zukunftsbildes geleistet. Die Potenzialanalyse ist darüber hinaus mit der strategischen Ausrichtung des Bistums Essen kohärent.

## **Feedback als produktive Irritation**

Die Potenzialanalyse hatte jedoch nicht nur eine symbolische Wirkung. Das Feedback hat bei den Fokuspersonen eine produktive Verunsicherung ausgelöst. *Alle* Teilnehmer berichteten davon, dass ihnen durchaus irritierend Differenzen zwischen Selbst- und Fremdbild bewusst geworden sind und dass diese Irritation einen tiefgehenden Reflexionsprozess ausgelöst hat. Die Irritation und der Reflexionsprozess wurden einhellig als wertvoll und konstruktiv wahrgenommen und ernst genommen. Dass diese Rückmeldungen akzeptiert wurden, hatte damit zu tun, dass sie konkret im Hinblick auf die jeweiligen Aufgabenfelder der Führungskräfte formuliert wurden, dadurch verständlich und nachvollziehbar und mit spezifischen Vorschlägen zur Weiterentwicklung verbunden waren. Das Feedback wurde auf diese Weise als Lernangebot und Entwicklungschance gedeutet und angenommen. Hier wirkte sich die von Laura Gunkel thematisierte „Nützlichkeit des Feedbacks“<sup>52</sup> positiv auf die Akzeptanz der Rückmeldungen aus.

Einen wichtigen Beitrag dazu leistete das ausführliche Interview, das die Berater mit jeder einzelnen Fokusperson führten. Die Berater wurden dabei übereinstimmend als kompetent und wertschätzend wahrgenommen. Zwar empfanden alle Beteiligten das biografische Interview als sehr anstrengend; es löste aber jeweils einen intensiven Reflexionsprozess aus, der einhellig als einzigartig und wertvoll für die eigene Selbsterkenntnis bezeichnet wurde.

## **Einbindung in bestehende Kommunikationsprozesse**

---

<sup>51</sup> <http://zukunftsbild.bistum-essen.de/das-zukunftsbild/lernend>.

<sup>52</sup> Gunkel 2014, 257.

Die Potenzialanalyse war gut in die „normalen“ Prozesse im Bischöflichen Generalvikariat eingebunden, weil die Empfehlungen im Jahresgespräch zwischen Vorgesetztem und Führungskraft erörtert, konkretisiert und in Vereinbarungen umgesetzt wurden. Damit wurde sichergestellt, dass die Potenzialanalyse über die individuellen Effekte hinaus auch Wirkungen für und in der Organisation zeigt.

Kritisch ist zu sehen, dass die Feedbackgeber außerhalb der Gruppe der Haupt- und Stabsabteilungsleiter keine Rückmeldungen zum weiteren Verlauf und zum Ergebnis der Potenzialanalyse erhalten haben. Durch eine Rückmeldung an die Feedbackgeber hätte die Akzeptanz für Feedbackinstrumente in der Organisation selbst gestärkt und Offenheit für eine möglichen Ausweitung und Weiterführung auf weitere Organisationsebenen vergrößert gewonnen werden können. Darüber hinaus hätte man einen ersten Eindruck darüber gewinnen können, wie die Potenzialanalyse in der Organisation gesehen wurde und ob Wirkungen wahrgenommen wurden.

### **Wahrnehmung der Zuverlässigkeit des Feedbacks**

Das Rückmeldegespräch, in dem die Berater die Ergebnisse der Potenzialanalyse vorstellten und erläuterten, wurde von den Fokuspersonen eigentümlich ambivalent wahrgenommen. Einerseits zeigte es in Verbindung mit dem schriftlichen Bericht insbesondere durch die Hinweise auf die „blinden Flecken“ und die konkreten Handlungsempfehlungen positive Wirkung (s.o.), andererseits wurde mehrfach geäußert, dass man sich von diesem Gespräch „mehr erwartet“ hätte. Möglicherweise hängt das damit zusammen, dass das ausführliche und uneingeschränkt positiv wahrgenommene biografische Interview sehr hohe Erwartungen geweckt hat, die vom zweiten Gespräch nur schwer oder gar nicht erfüllt werden konnten. Vielleicht liegt es aber auch daran, dass das Einholen des Feedbacks von der Mehrheit der Fokuspersonen kritisch bis sehr kritisch gesehen wurde. Durchgängig gab es Fragen an die Zuverlässigkeit des durch die Berater schriftlich und mündlich zurückgemeldeten Feedbacks, die unbeantwortet blieben: Wie kommt das zurückgemeldete Feedback zustande? Welchen Anteil hat das „Originalfeedback“ am zurückgemeldeten Feedback, welchen Anteil haben die Berater? Welchen Einfluss hat der Vorgesetzte auf das zurückgemeldete Feedback?

Der durchgängig wahrnehmbare grundsätzliche Zweifel wurde sicherlich noch dadurch verstärkt, dass die Rückmeldungen über die *peers* im unmittelbaren Anschluss an das ausführliche biografische Interview eingeholt wurden und der Zeitpunkt von allen Fokuspersonen als ungünstig erlebt wurde. Obwohl die überraschende Intervention bei der Auswahl der Feedbackgeber ein Einzelfall bei nur einer Fokusperson war, hatte auch sie einen ungünstigen Einfluss auf die Rezeption des Verfahrens durch die Teilnehmer. Die Reaktionen der Beteiligten zeigen,

wie wichtig Transparenz im Ablauf und Verbindlichkeit bei den getroffenen Absprachen für die Akzeptanz von Rückmeldeprozessen ist.

Die offen gebliebenen Fragen an das Zustandekommen des Feedbacks und die ungünstige Gestaltung des Einholens des Feedbacks beeinträchtigten die Akzeptanz des Feedbackverfahrens. Sie bestätigen ein weiteres Mal die These von Laura Gunkel, dass sich nicht nur die Funktion von Feedbackverfahren (hier: Personalentwicklung), sondern auch die Merkmale des Feedbacks (nämlich „Glaubwürdigkeit der Feedbackquelle“ und „erlebte Prozess- und Ergebnisfairness“) auf die Akzeptanz auswirken.<sup>53</sup>

### **Optimierungsvorschläge**

Das Vertrauen in die Qualität der Rückmeldungen könnte gesteigert werden, indem im Auswertungsbericht zwischen den verschiedenen Quellen des Feedbacks (Fremdbild) sowie zwischen Fremd- und Selbstbild differenziert wird. Empfehlenswert wäre auf jeden Fall, das Originalfeedback der Feedbackgeber transparent zu machen und von der Interpretation des Originalfeedbacks durch die Berater zu trennen. Auf diese Weise könnte zwischen dem zurückgemeldeten Feedback und dessen Interpretation durch die Berater differenziert werden. Bei einer Anzahl von mindestens sieben Einzelfeedbacks müsste es möglich sein, bei einer Kumulation zu einer Gesamtaussage die gebotene Anonymität der einzelnen Feedbackgeber zu wahren. Auf diese Weise könnte für die Fokuspersonen nachvollziehbar werden, wer welchen Anteil an der Gesamteinschätzung hat. Insgesamt wäre dadurch mit einer höheren Akzeptanz bei den Fokuspersonen zu rechnen. Es geht ja bei einem Feedbackverfahren primär nicht um richtig oder falsch, sondern um die Bewusstwerdung und Reflexion unterschiedlicher Perspektiven und Wahrnehmungen.

Eine weitere Möglichkeit, die Akzeptanz zu erhöhen, könnte darin bestehen, einen Bezug zu einer Normstichprobe herzustellen, d.h. auszuweisen, wie die Fokusperson im Verhältnis zu einer Vergleichsgruppe bewertet wurde. Einfach zu realisieren ist der Vergleich mit den *peers*, wobei im Vorfeld sorgfältig zu bedenken ist, ob man diesen Vergleich wirklich möchte. Sinnvoll ist aber auf jeden Fall der Vergleich mit einer Normstichprobe außerhalb der eigenen Organisation, z.B. mit Führungskräften von anderen Organisationen auf der gleichen Ebene, idealerweise von Persönlichkeiten der eigenen Branche. Das ist zugegebenermaßen für den kirchlichen Bereich momentan noch schwierig, aber ein Vergleich mit Führungskräften von Organisationen aus dem Non-Profit-Bereich wäre sicherlich machbar und auch sinnvoll.

---

<sup>53</sup> Gunkel 2014, 257.

Darüber hinaus würde die Integration von standardisierten Verfahren in den Rückmeldeprozess möglicherweise Zweifel an der Objektivität verringern und die Akzeptanz erhöhen. Werner Sarges und Martin Scherm machen auf die amerikanischen Verfahren *Benchmarks des Center for Creative Leadership*<sup>54</sup> oder *Profilor von Personnel Decisions International*<sup>55</sup> aufmerksam.<sup>56</sup> Aus dem deutschen Sprachraum wäre das *MDF-360°. Multidirektionales Feedback – 360°* von Georg Fennekels denkbar. Differenzen zwischen Selbst- und Fremdbild können aber auch durch an der Ruhr-Universität Bochum entwickelte Testverfahren transparent gemacht werden. Das ist z.B. beim bekannten *Bochumer Inventar für berufsbezogene Persönlichkeitsbeschreibung* (BIP), aber auch beim *Bochumer Inventar zur Führungsbeschreibung* (BIF) möglich.<sup>57</sup> Eine Möglichkeit, die unterschiedlichen Perspektiven von Führungskraft und Team auf produktive Weise transparent zu machen, eröffnet das an der Technischen Universität Dresden entwickelten Verfahren *TeamPuls*.<sup>58</sup>

### **Perspektiven: Standardisierung und Verstetigung**

Das ausführliche biografisch orientierte Erstgespräch hatte in Verbindung mit den zurückgemeldeten Fremd- und Selbstbilddifferenzen sowie den konkreten Handlungsempfehlungen die stärkste positive Wirkung auf die Fokuspersonen. Diese Interventionen sind stark persönlich gefärbt und konnten deshalb auch ihre positive Wirkung entfalten. Es ist aber verständlich, dass Fokuspersonen in einem Feedbackprozess nachvollziehen wollen, wie die sie sehr persönlich betreffenden Beurteilungen zustande gekommen sind. Dieser berechtigten Erwartungshaltung kann mit standardisierten Verfahren entsprochen werden, wie sie oben beschrieben wurden. Darüber hinaus ist zu erwarten, dass die Akzeptanz von Feedbackverfahren steigt, wenn diese regelmäßig stattfinden und dadurch im positiven Sinne zur Routine werden. Die in Essen sehr positiv erlebte „Nützlichkeit des Feedbacks“<sup>59</sup> könnte durch Standardisierung und Verstetigung verstärkt werden, weil das Feedback dadurch (noch) glaubwürdiger und der Prozess durchgängig als transparent, nachvollziehbar und dadurch als fair empfunden wird. Die bestehenden Bedenken gegen eine Wiederholung sollten jedoch ernst genommen und im Gespräch verarbeitet werden. Möglicherweise ergeben sich durch diese Gespräche weitere konstruktive Hinweise für eine Weiterentwicklung des Verfahrens.

---

<sup>54</sup> <http://www.ccl.org/leadership/assessments/assessment360.aspx>.

<sup>55</sup> [http://www.personneldecisions.com/360/product\\_documentation.asp](http://www.personneldecisions.com/360/product_documentation.asp).

<sup>56</sup> Scherm & Sarges 2002, 61-62.

<sup>57</sup> Informationen über das Projektteam Testentwicklung und weitere Verfahren sind unter <http://www.testentwicklung.de> zu finden.

<sup>58</sup> <http://www.teampuls.de/de.html>.

<sup>59</sup> Gunkel 2014, 257.

Verbunden mit diesen Empfehlungen ist eine Weiterentwicklung des Feedbackprozesses im Bischöflichen Generalvikariat des Bistums Essen zu begrüßen. Von den in Essen gemachten Erfahrungen mit produktiven Irritationen durch Feedback könnten auch andere kirchliche Organisationen profitieren, um ihre Führungskräfte weiterzuentwickeln und um sich als lernende Organisationen zu profilieren.

## Interviewleitfäden

Die folgenden Leitfäden lagen den Interviews der „Arbeitsstelle für kirchliche Führungsforschung“ mit den Fokuspersonen zugrunde.

### INTERVIEW MIT DEM AUFTRAGGEBER

#### 1. Zielsetzung

- 1.1. Was hat Sie bewogen, ein 360-Grad-Feedback in Ihrer Organisation durchzuführen?
- 1.2. In welcher Situation befand sich Ihre Organisation, als Sie das 360-Grad-Feedback durchgeführt haben?
- 1.3. Für welche Zielgruppe haben Sie das 360-Grad-Feedback eingesetzt? Wie haben Sie die Zielgruppe eingegrenzt?
- 1.4. Haben Sie das 360-Grad-Feedback zur Leistungsbeurteilung oder zur Personalentwicklung eingesetzt?
- 1.5. Gibt es Vorerfahrungen mit Feedback-Instrumenten bei der ausgewählten Zielgruppe?
- 1.6. Gibt es weitere Instrumente, die Sie im Bereich der Leistungsbeurteilung und der Personalentwicklung bei der ausgewählten Zielgruppe einsetzen?
- 1.7. Was sollte sich durch das 360-Grad-Feedback verändern?

#### 2. Feedback-Prozess

- 2.1. Wie ist die Entscheidung zum Einsatz des 360-Grad-Feedbacks gefallen? Waren die Mitarbeitervertretung und die Fokuspersonen beteiligt?
- 2.2. Wie war Ihre Personalabteilung in den Prozess eingebunden?
- 2.3. Warum haben Sie sich dazu entschieden, die Beratungsfirma Egon Zehnder zu beauftragen?
- 2.4. In welchem Zeitraum fand das 360-Grad-Feedback statt?
- 2.5. Wurde ein Selbstbild erhoben?
- 2.6. Welche Personengruppen haben Feedback gegeben?
- 2.7. Wie wurden die einzelnen Feedbackgeber ausgewählt?
- 2.8. Gab es eine Informationsveranstaltung vor der Durchführung? Welche Informationen haben die Fokuspersonen und Feedbackgeber erhalten?
- 2.9. Wie wurde das Feedback eingeholt?
- 2.10. Wie wurde die Anonymität der Feedbackgeber sichergestellt?
- 2.11. Wer hat das Feedback ausgewertet?
- 2.12. Wie wurde das Feedback dokumentiert?
- 2.13. Wie wurde das Feedbackergebnis rückgemeldet? Von wem?
- 2.14. Gab es außer dem Rückmeldegespräch weitere Coaching-Gespräche? Wie viele und über welchen Zeitraum?
- 2.15. Gab es Folgegespräche zwischen den Fokuspersonen und ihrem Vorgesetzten?
- 2.16. Haben Sie Folgemaßnahmen vereinbart? Welche?
- 2.17. Gab es ein Auswertungsgespräch mit dem Beratungsunternehmen?
- 2.18. Gab es Rückmeldungen an die Feedbackgeber?



### **3. Feedback-Instrument**

- 3.1. Wie wurden Sie durch den Auftragnehmer in die Auswahl des Feedback-Instruments eingebunden?
- 3.2. Welche Informationen über das Feedback-Instrument standen Ihnen vor Beginn des Feedback-Prozesses zur Verfügung?
- 3.3. Sind Sie über die Qualität des Feedback-Instruments informiert worden (Reliabilität, Validität)?
- 3.4. Welches Kompetenzmodell lag dem Feedback-Instrument zugrunde?
- 3.5. Sind die durch das Feedback-Instrument abgedeckten Kompetenzdimensionen für Ihre Organisation relevant? Welche Dimensionen passten nicht? Welche Dimensionen haben Sie vermisst?
- 3.6. In welcher Form wurden die Ergebnisse dargestellt?
- 3.7. Welche Informationen über die Ergebnisse wurden Ihnen als Auftraggeber zur Verfügung gestellt?

### **4. Wirkung**

- 4.1. Können Sie Veränderungen im Verhalten Ihrer Führungskräfte beobachten? Wie machen sich die Verhaltensveränderungen bemerkbar?
- 4.2. Können Sie Veränderungen in der Zusammenarbeit ihrer Führungskräfte feststellen?
- 4.3. Können Sie Rückwirkungen des 360-Grad-Feedbacks auf Ihre Organisation mit ihrer Kultur und ihren Prozessen feststellen?
- 4.4. Gibt es Rückmeldungen seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- 4.5. Welche Folgerungen ziehen Sie aus dem 360-Grad-Feedback? Gibt es Pläne zur Umsetzung?

### **5. Bewertung**

- 5.1. Welchen Nutzen hat das 360-Grad-Feedback für Ihre Organisation?
- 5.2. Würden Sie mittelfristig ein weiteres 360-Grad-Feedback durchführen lassen?
- 5.3. Was würden Sie anders machen?
- 5.4. Worauf würden Sie beim nächsten Mal verzichten?
- 5.5. Würden Sie das 360-Grad-Feedback weiterempfehlen?

# INTERVIEW MIT EINER FOKUSPERSON

## 1. Erwartungshaltung

- 1.1. Hatten Sie Vorerfahrungen mit einem 360-Grad-Feedback oder anderen Feedback-Instrumenten?
- 1.2. Welche Instrumente der Leistungsbeurteilung und der Personalentwicklung werden in Ihrer Organisation eingesetzt? Welche davon kommen auch bei Ihnen zum Einsatz?
- 1.3. Wurde das 360-Grad-Feedback zur Leistungsbeurteilung oder zur Personalentwicklung eingesetzt?
- 1.4. Welche Erwartungen hatten Sie an das 360-Grad-Feedback?
- 1.5. Hatten Sie Bedenken? Wenn ja, welche?

## 2. Feedback-Prozess

- 2.1. Wie ist die Entscheidung zum Einsatz des 360-Grad-Feedbacks gefallen? Waren Sie selbst beteiligt?
- 2.2. Wie wurden Sie vor der Durchführung über das 360-Grad-Feedback informiert?
- 2.3. In welchem Zeitraum fand das 360-Grad-Feedback statt?
- 2.4. Wurde ein Selbstbild erhoben?
- 2.5. Welche Personengruppen haben Feedback gegeben?
- 2.6. Wie wurden die einzelnen Feedbackgeber ausgewählt?
- 2.7. Wie wurde das Feedback eingeholt?
- 2.8. Wie wurde die Anonymität der Feedbackgeber sichergestellt?
- 2.9. Wer hat das Feedback ausgewertet?
- 2.10. Wie wurde das Feedback dokumentiert?
- 2.11. Wie wurde das Feedback gegeben? Von wem?
- 2.12. Wurden Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung herausgearbeitet?
- 2.13. Gab es eine Stärken-/Schwächen-Analyse?
- 2.14. Wurde das Feedback in Beziehung zu Ihrem Anforderungsprofil gesetzt?
- 2.15. Gab es außer dem Feedbackgespräch weitere Coaching-Gespräche? Wie viele und über welchen Zeitraum?
- 2.16. Gab es Folgegespräche zwischen Ihnen und Ihrem Vorgesetzten?
- 2.17. Haben Sie Folgemaßnahmen vereinbart? Welche?
- 2.18. Gab es ein Auswertungsgespräch mit dem Beratungsunternehmen?
- 2.19. Gab es Rückmeldungen an die Feedbackgeber?

## 3. Feedback-Instrument

- 3.1. Welches Feedback-Instrument wurde eingesetzt?
- 3.2. Welche Informationen über das Feedback-Instrument standen Ihnen vor Beginn des Feedback-Prozesses zur Verfügung?
- 3.3. Sind Sie über die Qualität des Feedback-Instruments informiert worden (Reliabilität, Validität)?
- 3.4. Hat das Feedback-Instrument einen Vergleich mit einer Normstichprobe ermöglicht?
- 3.5. Wenn ja: Fanden Sie den Vergleich mit der Normstichprobe hilfreich?
- 3.6. Welches Kompetenzmodell lag dem Feedback-Instrument zugrunde?
- 3.7. Sind die durch das Feedback-Instrument abgedeckten Kompetenzdimensionen für Ihren Aufgabenbereich relevant? Welche Dimensionen passten nicht? Welche Dimensionen haben Sie vermisst?

- 3.8. In welcher Form wurden die Ergebnisse dargestellt?
- 3.9. Welche Informationen über die Ergebnisse wurden Ihrem Vorgesetzten zur Verfügung gestellt?
- 3.10. Welche Informationen über die Ergebnisse wurden der Organisationleitung zur Verfügung gestellt?

#### **4. Wirkung**

- 4.1. Wie hat Ihnen das 360-Grad-Feedback bei Ihrer beruflichen Weiterentwicklung geholfen?
- 4.2. Welche Vorteile des 360-Grad-Feedbacks sehen Sie im Vergleich zu anderen Beurteilungs- und Rückmeldeverfahren?
- 4.3. Können Sie Rückwirkungen des 360-Grad-Feedbacks auf Ihre Organisation mit ihrer Kultur und ihren Prozessen feststellen?
- 4.4. Gibt es Rückmeldungen seitens Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- 4.5. Welche Folgerungen ziehen Sie aus dem 360-Grad-Feedback? Gibt es Pläne zur Umsetzung?

#### **5. Bewertung**

- 5.1. Welchen Nutzen hat das 360-Grad-Feedback für Ihre Organisation?
- 5.2. Welchen Nutzen hat das 360-Grad-Feedback für Ihren Verantwortungsbereich?
- 5.3. Würden Sie es befürworten, mittelfristig ein weiteres 360-Grad-Feedback durchführen zu lassen?
- 5.4. Welche Änderungsvorschläge haben Sie?
- 5.5. Würden Sie das 360-Grad-Feedback weiterempfehlen?

# INTERVIEW MIT DEM AUFTRAGNEHMER

## 1. Expertise

- 1.1. Bitte stellen Sie kurz Ihr Unternehmen vor.
- 1.2. Welche Beratungsleistungen bieten Sie an?
- 1.3. Mit welchen Kunden arbeiten Sie?
- 1.4. Welche Erfahrungen haben Sie mit Kunden aus dem kirchlichen Bereich?
- 1.5. Wie stark wird bei Ihnen das 360-Grad-Feedback nachgefragt? Gibt es besondere Schwerpunkte?
- 1.6. Für welche Zielgruppe ist das 360-Grad-Feedback am besten geeignet?
- 1.7. Bieten Sie weitere Feedback-Instrumente für Führungskräfte an?
- 1.8. Über welche Expertise verfügen Ihre Beraterinnen und Berater (Ausbildung, Berufserfahrungen, Zusatzqualifikationen)?

## 2. Zielsetzung

- 2.1. Wie ist es zum Kontakt zum Bistum Essen gekommen?
- 2.2. Gab es Besonderheiten im Vergleich zu anderen Kunden?
- 2.3. Welche Erwartungen gegenüber einem 360-Grad-Feedback sind Ihnen seitens des Bischöflichen Generalvikariats des Bistums Essen (BGV) mitgeteilt worden?
- 2.4. Welche Ziele wollte die Leitung des BGV mit dem 360-Grad-Feedback erreichen?
- 2.5. Welchen Nutzen für das BGV haben Sie im 360-Grad-Feedback gesehen?

## 3. Feedback-Prozess

- 3.1. Wie und mit wem haben Sie die Einzelheiten des Feedback-Prozesses vereinbart?
- 3.2. Gab es eine Informationsveranstaltung vor der Durchführung? Welche Informationen haben die Fokuspersonen und Feedbackgeber erhalten?
- 3.3. Welche Personengruppen haben Feedback gegeben?
- 3.4. Wie wurden die einzelnen Feedbackgeber ausgewählt?
- 3.5. In welchem Zeitraum fand das 360-Grad-Feedback statt?
- 3.6. Wurde ein Selbstbild erhoben?
- 3.7. Wie wurde das Feedback eingeholt?
- 3.8. Wie wurde die Anonymität der Feedbackgeber sichergestellt?
- 3.9. Wer hat das Feedback ausgewertet?
- 3.10. Wie wurde das Feedback dokumentiert?
- 3.11. Wie wurde das Feedbackergebnis rückgemeldet? Von wem?
- 3.12. Haben Sie Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung thematisiert?
- 3.13. Haben Sie eine Stärken-/Schwächen-Analyse durchgeführt?
- 3.14. Standen Ihnen Informationen über die Anforderungsprofile der Fokuspersonen zur Verfügung?
- 3.15. Wurde das Feedback in Beziehung zu den jeweiligen Anforderungsprofilen gesetzt?
- 3.16. Gab es außer dem Rückmeldegespräch weitere Coaching-Gespräche? Wie viele und über welchen Zeitraum?
- 3.17. Haben Sie Folgegespräche zwischen den Fokuspersonen und ihren Vorgesetzten empfohlen?
- 3.18. Sind Sie bei den Folgegesprächen unterstützend tätig gewesen?
- 3.19. Gab es Rückmeldungen an die Feedbackgeber?
- 3.20. Gab es ein Auswertungsgespräch zwischen Ihnen und dem Auftraggeber?

#### **4. Feedback-Instrument**

- 4.1. Welches Feedback-Instrument haben Sie genutzt?
- 4.2. Haben Sie den Auftraggeber in die Auswahl des Feedback-Instruments eingebunden? Wie haben Sie ihn über das eingesetzte Feedback-Instrument informiert?
- 4.3. Können Sie Aussagen über die Qualität des von Ihnen eingesetzten Feedback-Instruments machen (Reliabilität, Validität)?
- 4.4. Ermöglicht Ihr Feedback-Instrument einen Vergleich mit einer Normstichprobe? Können Sie die Normstichprobe beschreiben?
- 4.5. Welches Kompetenzmodell liegt dem ausgewählten Feedback-Instrument zugrunde? Welche Kompetenzdimensionen erfasst das Modell?
- 4.6. Inwiefern halten Sie das Kompetenzmodell des ausgewählten Feedback-Instruments für die Führungskräfte des BGV für geeignet?
- 4.7. In welcher Form wurden die Ergebnisse dargestellt?
- 4.8. Welche Informationen über die Ergebnisse haben Sie dem Auftraggeber zur Verfügung gestellt?

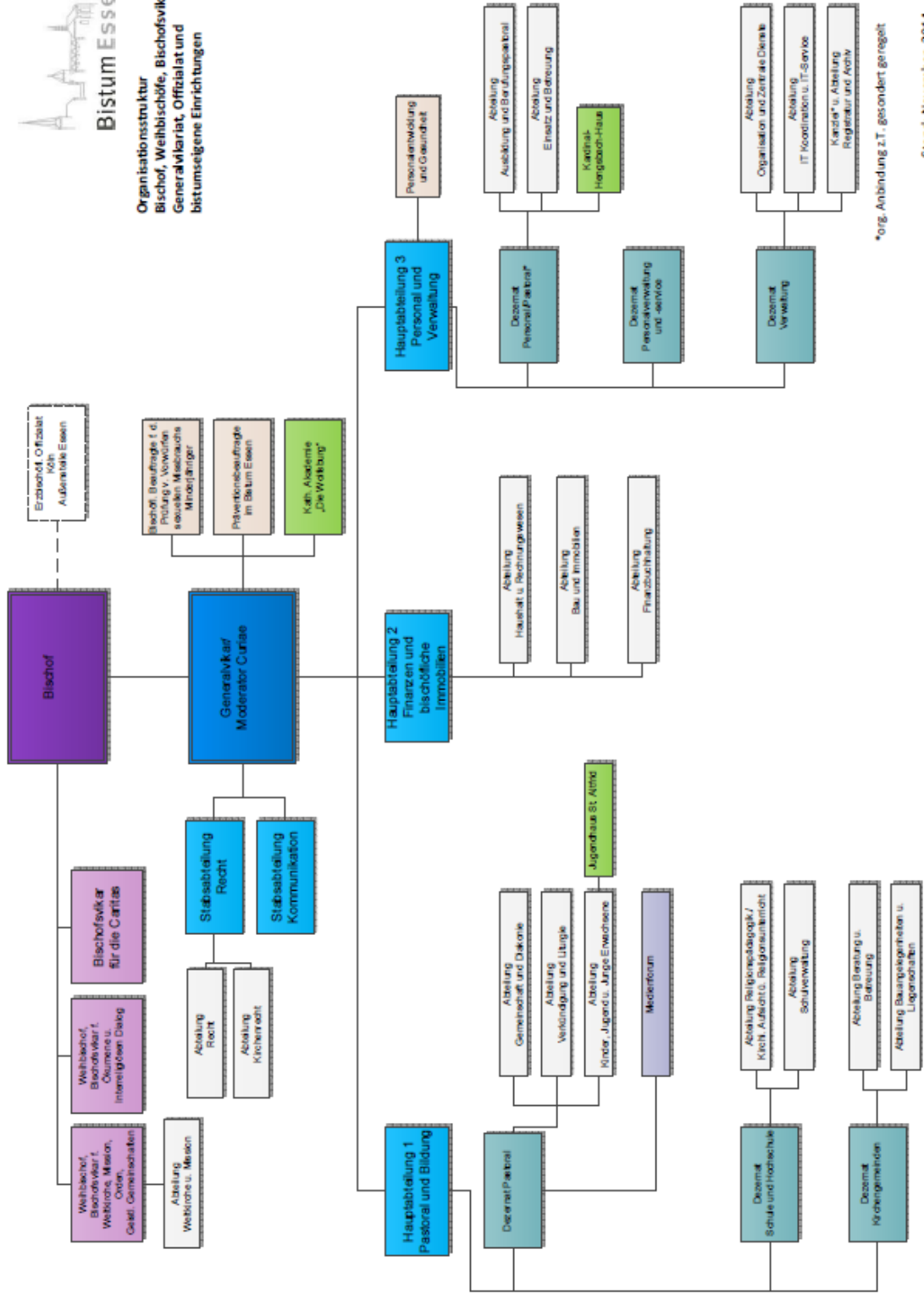
#### **5. Wirkung**

- 5.1. Welche Lernprozesse haben Sie beobachtet?
- 5.2. Gab es im Vergleich zu Ihren Erfahrungen mit anderen Kunden Besonderheiten? Welche?
- 5.3. Wo sehen Sie besondere Entwicklungspotenziale bei kirchlichen Organisationen?
- 5.4. Haben Sie dem BGV Maßnahmen empfohlen? Wenn ja: Welche?
- 5.5. Welche Einsichten haben Sie für Ihre Beratungsarbeit gewonnen?

# Organigramm



**Organisationsstruktur**  
 Bischof, Weihbischöfe, Bischofsvikare,  
 Generalvikariat, Offiziatat und  
 bistumseigene Einrichtungen



\*org.-Anbindung z.T. gesondert geregelt

Stand: November 2014

## Literaturverzeichnis

- „360-Grad-Feedback. Wie findet ihr mich?“. SZ vom 10.09.2005.
- „360-Grad-Feedback. Willkommen im Panoptikum“. F.A.Z. vom 30.09.2006.
- Borkenau, P. & Ostendorf, F. (1993). *NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI)*. Göttingen: Hogrefe.
- Brandstätter, H. (1969). *Soziale Urteilsbildung in Organisationen*. München: Unveröffentlichte Habilitationsschrift.
- Brandstätter, H. (1983). *Sozialpsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Erpenbeck, J. & von Rosenstiel, L. (2003). „Einführung“, in: *Handbuch Kompetenzmessung*, hg. von dies. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, IX-XL.
- Geake, A., Oliver, K. & Farrell, C. (1998). *The application of 360 degree feedback: A survey*. Thames Ditton, Surrey: SHL.
- Gunkel, L. (2014). *Akzeptanz und Wirkung von Feedback in Potenzialanalysen eine Untersuchung zur Auswahl von Führungsnachwuchs*. Wiesbaden: Springer-VS.
- Heyse, V. & Erpenbeck, J. (2009). „Einleitung“, in: *Kompetenztraining. 64 Modulare Informations- und Trainingsprogramme für die betriebliche, pädagogische und psychologische Praxis*, hg. von dies. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, XI-XXXVII.
- Hossiep, R., Bittner, J. E. & Berndt, W. (2008). *Mitarbeitergespräche motivierend, wirksam, nachhaltig*. Göttingen [u.a.]: Hogrefe.
- Hossiep, R. & Mühlhaus, O. (2005). „Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests“, in: *Praxis der Personalpsychologie 9. Human Resource Management kompakt*, hg. von H. Schuler u.a. Göttingen: Hogrefe.
- John, O. P., Donahue, E. M. & Kentle, R. L. (1991). *The "Big Five" Inventory - Versions 4a and 54*. Berkeley: University of California, Berkeley, Institute of Personality and Social Research.
- Kubinger, K.D., & Proyer, R. (2010). „Gütekriterien“, in: *Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsdiagnostik nach DIN 33430*, hg. von K. Westhoff u.a. Lengerich: Pabst, 173-180.
- Lang, F. R. Lüdtko, O. Asendorpf, J. B. (2001). „Testgüte und psychometrische Äquivalenz der deutschen Version des Big Five Inventory (BFI) bei jungen, mittelalten und alten Erwachsenen“. *Diagnostica* 47, 111-121.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2001). „High potentials as high learners“. *Human Resource Management* 39, 321-329.
- London, M., & Smither, S. (1995). „Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research“. *Personnel Psychology* 48, 803-839.
- McCall, M.W. (1997). *High flyers. Developing the next generation of leaders*. Boston, M.A.: Harvard Business School Press.
- McCall, M.W., & Lombardo, M.M. (1983). *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- McCall, M.W., Spreitzer, G.M. & Mahoney, J.D. (1994). *Identifying leadership potential in future international executives. A learning resource guide*. Lexington, Mass.: International Consortium for Executive Development Research.

- Ostendorf, F. & Angleitner, A. (2004). *NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae, revidierte Fassung (NEO-PI-R)*. Göttingen: Hogrefe.
- Rammstedt, B. & John, O.P. (2005). „Kurzversion des Big Five Inventory (BFI-K): Entwicklung und Validierung eines ökonomischen Inventars zur Erfassung der fünf Faktoren der Persönlichkeit.“ *Diagnostica* 51, 195-206.
- Ryan, A., Barbera, K. & Sackett, P. (1990). „Strategic individual assessment: Issues in providing reliable descriptions“. *Human Resource Management* 29, 271-284.
- Ryan, A. & Sackett, P. (1998). „Individual assessment: The research base“, in: *Individual psychological assessment: Predicting behavior in organizational settings*, hg. von R. Jeanneret & R. Silzer. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 54-87.
- Sarges, W. (2000). „Eignungsdiagnostische Überlegungen für den Managementbereich“, in: *Management-Diagnostik*, 3. unveränd. Aufl., hg. von ders. Göttingen: Hogrefe, 1-22.
- Sarges, W. (2013). „Lernpotenzial als Meta-Kompetenz“, in: *Management-Diagnostik*, 4. vollst. überarb. und erw. Aufl., hg. von ders. Göttingen: Hogrefe, 481-491.
- Saum-Aldehoff, T. (2007). *Big Five. Sich selbst und andere erkennen*. Düsseldorf: Patmos.
- Scherm, M. (2014). *Kompetenzfeedbacks. Selbst- und Fremdbeurteilung beruflichen Verhaltens*. Göttingen [u.a.]: Hogrefe.
- Scherm, M. & Sarges, W. (2002). *360°-Feedback, Praxis der Personalpsychologie*. Göttingen [u.a.]: Hogrefe.
- Schuler, H. (1996). *Psychologische Personalauswahl. Einführung in die berufliche Eignungsdiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2000). „Das Rätsel der Merkmals-Methoden-Effekte: Was ist "Potential" und wie lässt es sich messen?“, in: *Perspektiven der Potentialbeurteilung*, hg. von L. von Rosenstiel & T. Lang-von Wins. Göttingen: Hogrefe, 53-71.
- Schuler, H. (2004). „Der Prozess der Leistungsbeurteilung und die Qualität von Beurteilungen“, in: *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung*, hg. von ders. Göttingen: Hogrefe, 33-60.
- Schuler, H. (2014). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen [u.a.]: Hogrefe.
- Spreitzer, G. M., McCall, M.W. & Mahoney, J.D. (1997). „Early identification of international executive potential“. *Journal of Applied Psychology* 82, 6-29.
- Stemmler, G. (2010). „Operationalisierung von Anforderungen“, in: *Grundwissen für die berufsbezogenen Eignungsbeurteilung nach DIN 33430*, hg. von K. Westhoff u.a. Lengerich [u.a.]: Pabst, 43-47.
- Strobel, A. & Westhoff, K. (2010). „Eignungsinterview“, in: *Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430*, hg. von K. Westhoff u.a. Lengerich [u.a.]: Pabst, 84-101.
- Sünderhau, K., Stumpf, S. & Höft, S. (2005). *Assessment Center. Von der Auftragsklärung bis zur Qualitätssicherung. Ein Handbuch von Praktikern für Praktiker*. Lengerich: Pabst.
- Wiener, N. (1948). *Cybernetics, or control and communication in the animal and the machine*. Cambridge, MA: The Technology Press.