

**PRAXIS.** Werte schreiben sich viele Unternehmen auf die Fahne. Die festgelegten Schlagworte werden mit Flyern, im Intranet und über symbolträchtige Give-aways an die Mitarbeiter ausgegeben. Doch leben die Führungskräfte diese Werte auch und wie erleben die Mitarbeiter dieses Führungshandeln? Die PPI AG konnte mithilfe des 360-Grad-Führungsfeedbacks einen starken Zusammenhang für das Unternehmen belegen.

# Mehr als Hochglanzpapier

Partnerschaft, Gemeinschaft, Offenheit, Initiative, Kompetenz und Qualität – das sind die grundlegenden Werte, die den rund 370 Führungskräften und Mitarbeitern bei der PPI AG als Leitmotive für das unternehmerische und persönliche Handeln dienen.

Als IT-Dienstleister im Bereich Beratung und Software-Entwicklung für Banken und Versicherungen bewegt sich PPI in einem Markt, in dem sich der demografische Wandel und der daraus resultierende Fachkräftemangel bereits bemerkbar machen. Die Werte und Führungsgrundsätze spielen darum im Recruiting und der Mitarbeiterbindung eine wichtige Rolle: Attraktive Arbeitsbedingungen, eine positive Unternehmenskultur und vor allem konstruktives und wertschätzendes Führungsverhalten entsprechen den Anforderungen der Mitarbeiter und der potenziellen Bewerber.

PPI begegnet dieser Entwicklung schon lange mit einer Personalstrategie, die den Bereich der Arbeitgeberattraktivität nach innen und außen fördert. Das Unternehmen gehört zu den Spitzenarbeitgebern in Deutschland. Beim Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2014“ wurde PPI erneut mit dem Gütesiegel ausgezeichnet; insbesondere in Sachen Betriebsklima, Mitarbeiterzufriedenheit und Personalentwicklung vergaben die Juroren sehr gute Noten.

Auch geschäftlich hat sich das Unternehmen positiv entwickelt, sodass der Wachstumskurs fortgesetzt werden kann. Ein zentrales Anliegen von PPI im kontinuierlichen Wachstum ist es, weiterhin Führungs- und Mitarbeiterverhalten zu stärken, das nicht nur wirtschaftlich er-

folgreich ist, sondern auch die Werte der Organisation unterstützt. Dies über mehrere Standorte hinweg zu gewährleisten, ist keine einfache Aufgabe für den Personalbereich. Zu den hierfür initiierten Verfahren gehört neben einer umfassenden Information und Einarbeitung neuer Mitarbeiter und Führungskräfte auch die Vermittlung der Unternehmenswerte. Aber welche Bedeutung haben diese Unternehmenswerte für Mitarbeiter und Führungskräfte, und spielt es eigentlich eine Rolle, wie sie im Alltag gelebt und umgesetzt werden? Diese Frage hat PPI mithilfe eines Führungsfeedbacks für sich beantwortet.

## Feedback soll Bedeutung der Unternehmenswerte klären

Zur Standortbestimmung des Führungsverhaltens und zur Identifikation von Veränderungsbedarfen führte die PPI AG ein individuelles 360-Grad-Führungsfeedback für 33 Führungskräfte der Organisation durch. Ganz im Sinne der Unternehmenswerte beteiligten sich alle Führungskräfte, vom Teamleiter bis zum Vorstand, an diesem Verfahren. Feedbackgeber waren nicht nur die direkt unterstellten Mitarbeiter, sondern auch Kollegen und der eigene Vorgesetzte wurden eingeladen, ihre Rückmeldungen zu geben. Die Führungskraft als Feedbackempfänger füllte ein Selbstbild aus, um die möglichen Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdbild beleuchten zu können. Als innovatives IT-Unternehmen mit einer anspruchsvollen Belegschaft wollte PPI eine moderne Lösung für das Führungsfeedback nutzen, die ein ansprechendes Design bietet. Ge-

meinsam mit dem Marktforschungs- und Beratungsinstitut „Heute und Morgen“ wurde ein Verfahren entwickelt, das sowohl benutzerfreundlich und intuitiv bedienbar war, als auch den Anforderungen des Prozesses entsprach.

Um sicherzustellen, dass sich möglichst viele am Feedback-Prozess beteiligen würden, erhielten Führungskräfte und Mitarbeiter umfassende Informationen über das Projekt, seine Ziele und die einzelnen Schritte. Auch im Befragungsportal waren Informationstexte und die häufigsten Fragen und Antworten hinterlegt, die die Beteiligten jederzeit aufrufen



Fotos: PPI AG

konnten; zudem standen immer persönliche Ansprechpartner sowohl seitens der PPI-internen Projektleitung als auch des externen Dienstleisters zur Verfügung. Im eingesetzten System wurde der Prozess ganzheitlich abgebildet: Die Führungskraft verfügte über einen individuellen Zugang zu ihrem Dashboard, auf dem ihre anstehenden Aufgaben angezeigt wurden.

Eine der ersten Aufgaben war die Bestätigung der Liste der von HR bereits vorab zugeordneten Feedbackgeber – die Mitarbeiter und Vorgesetzten – und das eigene Hinzufügen von Nominierungen für die Kollegenperspektive. Die Benennung von Feedbackgebern aus der Peer-Ebene kann nicht von HR gesteuert werden, da die Führungskraft selbst am besten weiß, mit wem sie intensiv zusammenarbeitet und wer somit als informierter Feedbackgeber infrage kommt. Dabei haben sich bei PPI folgende Regeln bewährt:

- **Dauer der Zusammenarbeit:** Führungskraft und Feedbackgeber sollen seit mindestens drei Monaten zusammenarbeiten.
- **Intensität der Zusammenarbeit:** Es soll regelmäßiger (mindestens wöchentlicher) Kontakt bestehen.

- **Qualität der Beziehung:** Es sollen nicht nur Kollegen eingeladen werden, von denen eine positive Rückmeldung zu erwarten ist.

HR oder die direkten Vorgesetzten der Feedbackempfänger haben die Liste der Feedbackgeber lediglich überprüft und freigegeben. Dabei wurde gerade auf den letzten Aspekt geachtet und gegebenenfalls die Wahl der Kollegen hinterfragt.

### Das Herzstück: Der Fragebogen wird erstellt

Anschließend startete das Feedbackverfahren, und alle benannten Feedbackgeber bekamen automatisch Einladungen per E-Mail, sich am Prozess zu beteiligen. Dieser beginnt für die Personen, die lediglich als Feedbackgeber am Verfahren teilnehmen, mit dem Ausfüllen des Fragebogens. Der Fragebogen ist das Herzstück des Feedbacks und wurde in intensiver Abstimmung entwickelt. Besonders relevant war die Berücksichtigung der Unternehmenswerte, um valide Aussagen zu ihrer Umsetzung ableiten zu können. Der Fragebogen entscheidet wesentlich über Erfolg und Nutzen des Verfahrens. Die Fragebogenentwicklung wurde im

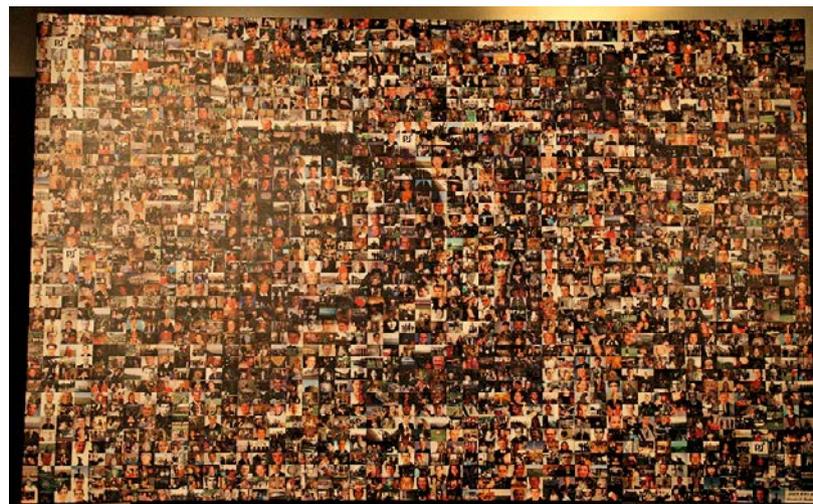
Projekt ernst genommen, denn wichtig war neben dem validen und nutzerfreundlichen Verfahren auch die Passung zu PPI. In die Entwicklung und Abstimmung des Fragebogens waren nicht nur HR und der Dienstleister eingebunden; auch der Vorstand leistete seinen Beitrag. Insgesamt wurde ein Bogen mit 40 Items entwickelt, denen acht Dimensionen zugeordnet sind:

**1. Gesamteindruck:** Die Frage nach dem Gesamteindruck lautet: „... erfüllt seine Führungsaufgaben sehr gut.“

**2. Selbstorganisation und -steuerung:** Neun Fragen zur Organisationsfähigkeit der Führungskraft wurden hier abgefragt, zum Beispiel: „... hält Meetings und Besprechungen effizient ab.“

**3. Aufgaben und Ziele:** Fünf Items bilden den Umgang mit Zielen und Aufgaben ab, zum Beispiel: „... setzt klare und herausfordernde Ziele.“

**4. Feedback und Entwicklung:** Vielfach wird die Unterstützung der Führungskräfte für die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter als Bringschuld der Führungskraft definiert. Da PPI großen Wert auf Eigeninitiative der Beschäftigten legt, wurden teilweise alternative Formulierungen gefunden wie zum Beispiel: →



**Werte.** Gemeinschaft ist einer der Unternehmenswerte von PPI – hier symbolisiert dies eine Collage aus Mitarbeiterporträts.

**Unternehmen.** Die PPI AG ist ein IT-Dienstleister im Bereich Beratung und Software-Entwicklung mit Hauptsitz in Hamburg.

→ „... unterstützt Mitarbeiter, wenn sie Ideen für ihre weitere Entwicklung einbringen.“ Insgesamt enthält diese Dimension sechs Items.

**5. Kooperation:** Die sieben Items dieses Blocks fokussieren auf die Fähigkeit, die Zusammenarbeit im eigenen Bereich konstruktiv zu steuern und zu fördern sowie auftretende Konflikte lösungsorientiert zu bewältigen, zum Beispiel: „... spricht auch unangenehme Themen offen an.“

**6. Führen aus der Ferne:** Zur Berücksichtigung der besonderen Arbeitssituation der Consultants, die vor Ort bei Kunden ihrer Tätigkeit nachgehen, wurde ein Fragenblock entwickelt, der die Herausforderungen einer dezentralen Führung adressierte. Die drei Fragen hierzu bildeten diese Situation von Mitarbeitern mit externen Arbeitsplätzen zum Beispiel durch das Item „... stellt sicher, dass wichtige Informationen die Mitarbeiter erreichen“ ab. Diese Fragen wurden nur von den Beschäftigten beantwortet, deren häufigster Arbeitsplatz nicht einer der Standorte von PPI ist.

**7. Übergreifende Themen:** Weitere Themen wie Kostenbewusstsein, übergreifendes Arbeiten und Kundenorientierung wurden in insgesamt fünf Fragen in diesem Block abgedeckt, zum Beispiel: „... sorgt für hohe Zufriedenheit seiner internen und/oder externen Kunden.“

**8. Gesund führen:** Zur Unterstützung einer nachhaltigen Personalpolitik

auch im Hinblick auf Gesundheit und Work-Life-Balance der Mitarbeiter ist eine besondere Anforderung an Führungskräfte das gesunde Führen. Die vier Fragen dieser Dimension erfassen die Fähigkeit, eigene Belastungen und Belastungen der Mitarbeiter zu erkennen und damit umzugehen, zum Beispiel: „... erkennt, wenn Mitarbeiter unter Belastungen leiden.“

Die Themen orientieren sich am Führungshandeln, nicht an den Werten. Fragen zu den einzelnen Werten wurden in die einzelnen Themenblöcke integriert, um keine generalisierenden Aussagen zu erhalten, sondern die Umsetzung der Werte im täglichen Führungshandeln zu erfassen. Direkte Fragen nach dem Leben der einzelnen Werte durch die Führungskraft ergeben außerdem eher unspezifische Ergebnisse mit einem geringen Potenzial zur Handlungssteuerung: Was genau soll eine Führungskraft verändern, der unzureichende „Partnerschaftlichkeit“ attestiert wird?

## Fragen nach einzelnen Werten lassen sich nicht verwerten

Sinnvoller schien es daher, zu jedem Unternehmenswert eine Operationalisierung, ein Indikator-Item zu entwickeln, das die Essenz des Werts erfasste, um anschließend die Zusammenhänge der Wertepassung mit anderen Dimensionen und Items in Beziehung setzen zu können. Die Entsprechungen der Werte sind in der Tabelle auf Seite 31 dargestellt. Für

den Wert „Kompetenz“ wurde keine explizite Item-Entsprechung entwickelt, da zum einen die Mitarbeiterbeurteilung der fachlichen Kompetenz ihrer Vorgesetzten typischerweise wenig Varianz aufweist und meist sehr positiv bewertet wird, zum anderen sollte den Schwerpunkt des 360-Grad-Feedbacks das Führungshandeln bilden und keine fachliche Bewertung der Führungskräfte.

## Ergebnisse für den Einzelnen und im Gesamtüberblick

Die einzelnen Führungskräfte erhielten jeweils einen persönlichen Ergebnisbericht, in dem die Rückmeldungen nach Feedbackgebergruppen differenziert (Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzter, Selbsteinschätzung) dargestellt wurden. Auch offene Anmerkungen flossen direkt in den Bericht ein. Zusätzlich wurde ein umfassender Gesamtbericht über alle Führungskräfte hinweg erstellt, der PPI als Indikator für die Ausrichtung der Führungskräfteentwicklung diente. Hier waren keine Ergebnisse einzelner Führungskräfte, sondern nur aggregierte Daten zum Beispiel für alle Führungskräfte eines Standorts enthalten.

Insgesamt waren die Ergebnisse sehr positiv. Als besondere Stärke von PPI aus Sicht der Mitarbeiter zeichnete sich vor allem eine hohe Identifikation der Führungskräfte mit den Werten von PPI ab. Der Aussage „... verhält sich nach innen und außen vorbildlich im Sinne von PPI“ wurde zu rund 80 Prozent voll zu-

## AUTOREN



**Annette Fink**  
ist seit 2006 Human Resources Managerin bei der PPI AG. Sie hat eine kaufmännische Ausbildung absolviert und Wirtschaftswissenschaften studiert. Bevor sie ins HR-Ressort wechselte war sie als Projektleiterin tätig.  
[annette.fink@ppi.de](mailto:annette.fink@ppi.de)  
Tel. 040 227433-0



**Dr. Frauke Bastians**  
ist Bereichsleiterin Organisationsforschung und -beratung bei der Heute und Morgen GmbH. Sie hat Arbeits- und Organisationspsychologie sowie Philosophie studiert, am Institut für Migrationsforschung und Interkulturelle Studien promoviert und einige Zusatzausbildungen in Coaching, Change Management und Mediation absolviert.  
[frauke.bastians@heuteundmorgen.de](mailto:frauke.bastians@heuteundmorgen.de)  
Tel. 0221 995005-20



**Antje Kaiser**  
ist Projektleiterin bei der Heute und Morgen GmbH. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der quantitativen und qualitativen Kundenbefragung, in der Produkt- und Preisforschung sowie der Organisationsforschung und -beratung.  
[antje.kaiser@heuteundmorgen.de](mailto:antje.kaiser@heuteundmorgen.de)  
Tel. 0221 995005-21

gestimmt. Zusammenhänge mit anderen Fragen zeigten sich mit Gerechtigkeit, Fairness, Unterstützung, Offenheit und Kundenorientierung, also mit Werten, die überwiegend auch im Leitbild von PPI formuliert sind. Dass diese anscheinend so gut im Führungshandeln umgesetzt werden, ist ein sehr positives Ergebnis.

## Einige Werte korrelieren mit dem Führungsverhalten

Wie hängen nun aber die Indikatorwerte mit der Wahrnehmung der Führungsleistung zusammen? Als Zielwert wurde das Vorbildhandeln der Führungskräfte definiert („verhält sich nach innen und außen vorbildlich im Sinne von PPI“). So erwiesen sich für den Wert „Partnerschaft“ (operationalisiert als „behandelt die Mitarbeiter gerecht“) eine faire Konfliktlösung, Offenheit im Umgang mit den Mitarbeitern und Fürsorge gegenüber den Beschäftigten als entscheidend. Insgesamt zeigt dieser Wert den höchsten Zusammenhang mit dem Vorbildhandeln auf, sodass er sich als zentrale Anforderung an Führung bei PPI verstehen lässt. „Gemeinschaft“ als Förderung von Zusammenarbeit im Team wiederum fokussiert ebenfalls auf Fürsorge sowie auf einen offenen Austausch und eine gute Zusammenarbeit innerhalb der Teams. Die Korrelation mit dem Vorbildhandeln fällt etwas niedriger aus als für „Partnerschaft“, ist aber ebenfalls signifikant. Die „Qualität“ der Führungskräfte von PPI (Kundenzufriedenheit intern und extern) definiert sich neben der Kompetenz des Ausgleichs von Mitarbeiter- und Kundeninteressen vor allem durch eine strukturierte und organisierte Arbeitsweise. Zur Wahrnehmung einer hohen Führungsqualität zählen daher auch Themen wie Effizienz, das Setzen klarer Ziele oder eine angemessene Arbeitsverteilung. Der Gesamtzusammenhang der Qualitätsdimension mit dem Vorbildhandeln liegt ebenfalls noch im signifikanten Bereich. Weniger zentral für das Vorbildhandeln der Führungskräfte sind die Wertedimensionen „Offenheit“ und „Initiative“. Bei Ersterem geht es primär darum, dass Mitarbeiter sich einbringen können und nicht übermäßig kontrolliert werden. Die erlebten Freiheitsgrade der Beschäftigten

## Abfrage der Unternehmenswerte

**Operationalisierung.** Die Unternehmenswerte wurden im Fragebogen in handlungsorientierte Aussagen übersetzt.

Unternehmenswert	Item
Gemeinschaft	... fördert die Zusammenarbeit im Team.
Partnerschaft	... behandelt die Mitarbeiter gerecht.
Offenheit	... ist offen für Ideen und Anregungen.
Initiative	... geht Herausforderungen zuversichtlich an.
Qualität	... sorgt für hohe Zufriedenheit seiner externen oder internen Kunden.

spielen für den offenen Austausch in den Teams eine zentrale Rolle. Zur „Initiative“ einer Führungskraft zählt neben der Aufgabe, Kooperationen in und zwischen den Teams zu fördern auch die Herausforderung, Mitarbeiter darin zu unterstützen, eigene Ideen für ihre Weiterentwicklung einzubringen und diese aktiv anzugehen.

## Werte beachten – Führungsqualität hochhalten

Die Ergebnisse zeigen starke Zusammenhänge zwischen der Wahrnehmung von Unternehmenswerten und Führungsverhalten – bemerkenswert ist dies vor allem, weil es keine explizite Abfrage der Werte gab, sondern die Beziehungen zwischen den Variablen indirekt erhoben wurden. Für PPI geben die Detailergebnisse weiteren Aufschluss darüber, welche Aspekte des Führungsverhaltens für ein Werteerleben und die Gesamtzufriedenheit der Beschäftigten bedeutsam sind, sodass Führungskräfteentwicklung zielgerichtet auf Wertepassung ausgerichtet werden kann. Als besonders zentral erweist sich der Wert „Partnerschaft“. Mitarbeiter, die den Umgang ihrer Führungskräfte mit ihnen nachgeordneten Beschäftigten als fair und gerecht erleben, bewerten diese als vorbildlicher und insgesamt als kompetenter. Damit sind Partnerschaft, Gemeinschaft und Qualität die wesentlichen Leit motive des Führungshandelns bei PPI.

Aktuelle Untersuchungen wie zum Beispiel die der „Wertekommission“ zeigen die Bedeutung von Unternehmenswerten auf. In der Befragung von Führungskräften ergab sich weitgehende Einigkeit darüber, dass eine wertebewusste Unternehmensführung sich positiv auf Mitarbeitermotivation und -bindung auswirkt. Gerade vor dem Hintergrund von Wirtschafts- und Unternehmenskrisen, die gelegentlich mit einem Vertrauensverlust der Mitarbeiter gegenüber ihren Arbeitgebern einhergehen, sind klare und erlebbare Werte in Unternehmen besonders wichtig – auch dies zeigen die Zusammenhänge zwischen den wertorientierten Verhaltensweisen und der Gesamteinschätzung von Führung durch die Beschäftigten.

Natürlich können aus den oben dargestellten Ergebnissen keine Rückschlüsse auf allgemeine Zusammenhänge zwischen Führungshandeln und Unternehmenswerten gezogen werden. Die Befragung wurde spezifisch für PPI entwickelt, und die eingesetzten Items lassen sich nicht auf jedes Unternehmen übertragen. Das verdeutlicht einmal mehr, dass Befragungen nicht nur mit Blick auf Standards oder Benchmark-Fähigkeit mit anderen Organisationen entwickelt werden sollten, sondern die spezifischen Gegebenheiten der einzelnen Unternehmen berücksichtigt werden müssen.

**Annette Fink, Frauke Bastians  
und Antje Kaiser ●**