

## THEMA – HUMAN RESOURCES

Mag. Anne Langner/Mag. Gerd Beidernikl

### Wer A sagt, muss auch B sagen

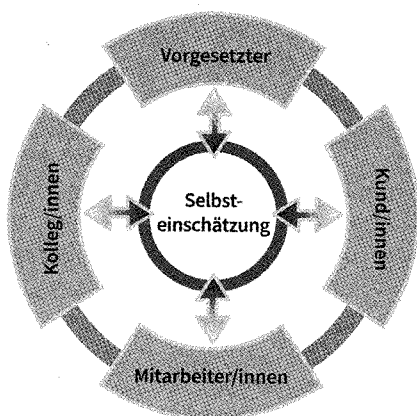
#### Die Aufarbeitung von 360° Führungsfeedbacks erfolgreich gestalten

» ARD 6524/5/2016

Der 360° Feedback-Ansatz zur systematischen Beurteilung von Fach- und Führungskräften erfreut sich in deutschen und österreichischen Unternehmen zunehmender Beliebtheit. Das Verfahren verheißt auf einfachem Weg Schlüsselpersonen Feedback aus deren Arbeitsumfeld zu ermöglichen und darauf aufbauend gezielte Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten. Die Praxis zeigt jedoch, dass viele Unternehmen die Komplexität derartiger Feedbackprozesse unterschätzen. Dabei erfahren vor allem die Phase der Ergebnisaufarbeitung zu wenig Aufmerksamkeit und die Feedbackempfänger zu wenig Unterstützung bei der Aufarbeitung der Ergebnisse. vieconsult hat über die letzten Jahre weit über 10.000 Führungskräfte in der Durchführung eines 360° Feedbacks unterstützt und fasst in diesem Artikel wesentliche Stellschrauben für eine erfolgreiche Projektumsetzung zusammen.

#### 1. Grunddefinition eines 360° Feedbacks

Das Grundprinzip eines 360° Feedbacks ist simpel und schnell erklärt: Eine Zielperson, meist eine Führungskraft, erhält entlang eines Fragebogens **Rückmeldung aus dem eigenen Arbeitsumfeld**: von Mitarbeitern, Kollegen, dem eigenen Vorgesetzten und ggf sogar von Kunden. Im Zentrum der Rückmeldungen stehen **beobachtbare Verhaltensweisen** der Zielperson, bspw das Kommunikationsverhalten, Sozialverhalten oder Entscheidungsverhalten.



Parallel zu dieser Fremdeinschätzung füllt die Führungskraft eine Selbsteinschätzung aus. In der Auswertung der Befragung werden das Selbstbild und das Fremdbild einander gegenübergestellt. Die Auswertung zeigt dabei Stärkefelder, Lernfelder und blinde Flecken der jeweiligen Zielperson auf. Das Ziel ist es, Ansatzpunkte für die Entwicklung der individuellen Führungsarbeit und darüber hinaus auch der unternehmensweiten Führungskultur abzuleiten. Soweit die graue Theorie.

#### 2. Ein Ansatz zwischen Entwicklung und Bewertung

Eine 360° Feedbackbefragung mag in einigen Grundansätzen einer klassischen Mitarbeiterbefragung ähneln. Während eine Mitarbeiterbefragung in den meisten Fällen als Organisationsentwicklungsinstrument bezeichnet werden kann, ist das 360° Feedback eine (in der Praxis meist unscharfe) **Mischung aus individuellem Personalentwicklungsinstrument und Assessment-Tool**. Der 360° Feedback-Ansatz weist dabei sowohl Charakteristika eines Entwicklungs- bzw Feedbackinstrumentes auf, das einem eine individuelle Standortbestimmung ermöglicht, als auch Charakteristika eines Performance-Management und damit Assessment-Tools, das bestimmte Verhaltensweisen bewertet und intern im Sinne eines Benchmarking vergleicht.

Während in angelsächsischen und US-amerikanischen Unternehmen oft der Assessment-Aspekt im Vordergrund steht, stellen deutsche und österreichische Unternehmen den Feedback-Aspekt ins Zentrum. Auch wenn sich beide Ansätze nie vollkommen trennen lassen, **empfiehlt** vieconsult die Nutzung eines 360° Feedback-Ansatzes vor allem als **Entwicklungsinstrument**. Der Bewertungsaspekt sollte nicht im Vordergrund stehen. 360° Feedbackprojekte bedürfen daher einer sorgsam Vorbereitung, Planung und Umsetzung, um diesen Anspruch auch zu erfüllen.

#### 3. Erfolgsfaktoren für die Umsetzung

Aus unserer Praxiserfahrung lassen sich die folgenden Aspekte daher als Erfolgsfaktoren für eine gelungene Umsetzung definieren:

### 3.1. Ein Führungsfeedback braucht klare Ziele und Verantwortlichkeiten

Ein Führungsfeedback sollte eine gezielte Intervention sein, die das „System Führung“ eines Unternehmens positiv unterstützt. Es ist kein Allheilmittel, das für sich allein positive Veränderung garantiert. Es bedarf einer eindeutigen und **transparent kommunizierten Zielsetzung** durch das Top Management und **klar adressierter Umsetzungsverantwortlichkeiten**. In diesem Sinne sind von Anfang an Verwertungsabsichten deutlich zu machen, die gewünschte Wirkung der Maßnahme auf Realisierbarkeit zu prüfen und nachträgliche Zieländerungen (bspw. eine nachträgliche Umgewichtung von Entwicklungs- auf Assessmentaspekt) zu vermeiden.

### 3.2. Ein Führungsfeedback ist ein Prozess, kein Event

Ein 360° Feedback hat einen starken Prozesscharakter, bei dem die Befragung selbst zwar einen deutlich sichtbaren Teil markiert, aber dennoch nur Mittel zum Zweck ist. Stellen Sie daher nicht den „Befragungs-Event“ in den Vordergrund, sondern den **Prozess der Ergebnisbearbeitung**. Dies bedeutet schon beim Start des Prozesses das Ende – die gewünschte Wirkung – im Blick zu haben und **ausreichend budgetäre und personelle Ressourcen** für die Aufarbeitung der Ergebnisse einzuplanen.

### 3.3. Ein Führungsfeedback darf nicht instrumentalisiert werden

Ein Führungsfeedback darf kein Proforma-Tool sein, um „schlechte Führungskräfte“ und „Minderleister“ zu identifizieren. Ein Führungsfeedback soll Menschen dabei unterstützen, eine höhere Reflexionsfähigkeit zu entwickeln und **Impulse für die eigene Kompetenzentwicklung** zu erhalten. Es kann nicht dazu dienen, Vorgesetzte von ihrer Leistungsbeurteilungspflicht zu entbinden. Auch darf ein Führungsfeedback **nicht nur auf „Schwächen“ fokussieren**, sondern soll genauso auf „Stärken“ und bereits gut verwirklichte Aspekte abzielen.

### 3.4. Achten Sie auf Vertraulichkeit und Vertrauen in die Befragung

Jede innerbetriebliche Befragung baut auf dem Grundgedanken auf, dass Menschen ihre Meinung und Einschätzung über einen Sachverhalt vertrauensvoll und von Mitarbeiter- und Kollegenperspektive **anonym** abgeben können. Wird mit dieser Grundvoraussetzung gebrochen, werden sich die Menschen entweder nicht beteiligen oder sich nicht offen äußern. Umso wichtiger ist es, **Informationen zum Vorgehen frühzeitig** zur Verfügung zu stellen und relevante Stakeholder schon in die Erarbeitung des Projektkonzeptes einzubeziehen.

### 3.5. Machen Sie den Verwertungszweck klar und erklären Sie, wem die Ergebnisse „gehören“

**Vertraulichkeit** umfasst nicht nur die **Erhebung der Daten**, sondern genauso den **Detailgrad** und die **Form der Datenaufbereitung** sowie die **Definition der Zugangsrechte zu den Feedbackergebnissen**. Je stimmiger der Umgang und der Verwendungszweck den Beteiligten erscheinen, desto eher wird der Prozess Akzeptanz erfahren. Je mehr Unsicherheiten Sie zulassen, desto eher ist mit hinderlichem Widerstand (Nicht-Beteiligung, Stimmungsmache,...) zu rechnen.

## 4. Neuralgische Phase: Die Aufarbeitung der Ergebnisse

Sie kennen sicher den Spruch „Nach dem Spiel ist vor dem Spiel.“ Was für Fußball gilt, gilt in diesem Fall auch für ein 360° Feedback. Denn die Befragung selbst ist nur ein Vehikel, um Führungskräften Feedback zu ermöglichen. Erst die passende Aufarbeitung der Ergebnisse führt das Projekt letztlich zum Erfolg. Der beste Fragebogen wird zur Nebensache, wenn Sie in der Aufarbeitungsphase der Ergebnisse zu wenig Aufmerksamkeit walten lassen. Entsprechend sind von **den ersten 100 Tagen nach einem 360° Feedbackprojekt** aus unserer Erfahrung schon **von Beginn an mit zu planen** und gezielt zu gestalten. Andernfalls steht das 360° Feedback schnell im Verruf, eine Alibi-Aktion gewesen zu sein, oder den teilnehmenden Feedbackempfängern wird – aufgrund fehlender Rahmenbedingungen – zu Unrecht Unfähigkeit oder Ignoranz vorgeworfen.

Systematisch betrachtet gibt es die folgenden **idealtypischen Unterstützungsinstrumente** im Follow-Up einer Feedbackbefragung:

#### 4.1. Schriftliche Instrumente

Der **schriftliche Ergebnisbericht** zu einem 360° Feedback, der die Ergebnisse der Zielpersonen darstellt, ist das erste wesentliche Instrument, das es zu bedenken gilt. Je klarer dieser die Ergebnisse darstellt und je handlungsleitender dieser formuliert ist, umso eher wird auch eine Aufnahme und Bearbeitung der Ergebnisse erfolgen. **Komplexe Berichte sind zu vermeiden**, da diese oft ein vertiefendes Selbststudium behindern.

Neben dem Bericht selbst finden oft integrierte oder separate **Handlungsleitfäden** oder „**Workbooks**“ Anwendung. Dabei handelt es sich um Dokumente, die eine Mischung aus schriftlichen Coachingfragen und Tipps/Tricks enthalten. Bei konsequenter Bearbeitung können diese eine Grundstruktur der Bearbeitung bieten. Im Sinne einer Arbeitsunterlage können Zielpersonen dort ihre eigenen Gedanken zur Weiterbearbeitung dokumentieren.

#### 4.2. Dialogische Instrumente

Zu den klassischen Instrumenten zählen **Coaching bzw. Transforgespräche**, die mit internen oder externen Experten durch-

geführt werden. Der wesentliche Unterschied zum klassischen Coaching ist, dass derartige Gespräche sehr **themenfokussiert** und **strukturiert** durchgeführt werden. Es geht nicht darum, jedwede Anliegen der Coachees abzuholen, sondern im Rahmen eines strukturierten Reflexionsgesprächs die Ergebnisse des Führungsfeedbacks aufzuarbeiten. Im Sinne eines Sparrings ist dies das betriebliche Angebot zu einem **gezielten Austausch zu den Ergebnissen**. Ein derartiges Gespräch klärt Fragen und löst Widerstand; es kann Sicherheit in Einsichten stärken, lässt das Hinterfragen (vielleicht sogar Irritieren) der eigenen Schlussfolgerungen zu und ist jedenfalls ein weiterer Entwicklungsschritt, solange dieser freiwillig und selbst-reflexiv passiert. Es soll keinesfalls die eigenständige Beschäftigung mit den Ergebnissen ersetzen, sondern baut sehr stark auf dem **Eigenstudium der Ergebnisse** durch die Zielperson auf. Für uns ist ein derartiges Coaching- oder Transfergespräch ein zwar zeit- und kostenintensives, aber verfestigendes Unterstützungsinstrument.

Zu den dialogischen Instrumenten zählt auch ein mögliches **Rückmeldegespräch mit dem eigenen Vorgesetzten**. Sie wollen die positive Entwicklung der Führungskultur in Ihrem Unternehmen fördern? Dann wird dies nicht ohne Vorbildwirkung gehen. Integrieren Sie die Aufarbeitung der Feedbackergebnisse in die bestehende Führungsarbeit. Der Vorgesetzte des jeweiligen Feedbackempfängers trägt Mitverantwortung, die Entwicklung der eigenen Mitarbeiter bestmöglich zu unterstützen. Dh auch, dass Ergebnisse aus 360° Feedbacks Gegenstand eines **Mitarbeitergesprächs** sein sollten – in Form der Lektüre und Bearbeitung des Original-Feedbackberichts des Mitarbeiters, der gemeinsamen Diskussion der vom Mitarbeiter abgeleiteten Entwicklungsansätze, der persönlichen Besprechung der Vorgesetztenbewertung, etc.

Die Möglichkeiten sind vielfältig. Überlassen Sie es nicht dem Zufall, sondern geben Sie im Prozess eindeutig vor, was konkret auch von den Vorgesetzten der Feedbackempfänger an Aufarbeitungsunterstützung erwartet wird. Gegebenenfalls gilt es den gesamten Prozess daher auch am Jahreszyklus der Mitarbeitergespräche auszurichten.

#### 4.3. Gruppen-Instrumente

Aus unserer Sicht zu selten genutzt wird in der Praxis die Chance das **Führungsfeedback im Gruppenkontext aufzuarbeiten**. Damit meinen wir themenzentrierte Austauschformate, in denen Führungskräfte bestimmte Themen des Führungsfeedbacks im **kollegialen Austausch** bearbeiten und Folgeschritte erarbeiten. Durch **Peer-Workshops** ermuntern Sie die Menschen in Ihrem Unternehmen zum gegenseitigen „voneinander Lernen“ und Austausch von Erfahrungen. Angeleitet von einem internen oder externen Moderator können derartige (Kurz-)Workshops nicht nur die **Folgemaßnahmen** nach einem 360° Feedback absichern, sondern auch einen aktiven Beitrag zu einer **offeneren, kommunikativeren Unternehmenskultur** und **gemeinsam gelebten Führungskultur** leisten. Also warum nicht darüber nachdenken, ob Sie Ihr 360° Führungsfeedback auf der nächsten Jahresklausur

Ihrer Führungskräfte nicht auch als Großgruppenformat aufgreifen wollen!

Neben diesen und ähnlichen Austauschformaten sind ebenso **Impuls-Formate** denkbar. Damit meinen wir Formate, die sich weniger als „Workshop“ verstehen, sondern Führungskräften komprimiert Wissen und Denkanstöße vermitteln sollen. Bspw. ließen sich auch zu Kernthemen des Führungsfeedbacks **kurze Impulsvorträge** interner oder externer Experten oder eine **Webinar-Serie** zu bestimmten Aspekten organisieren. Gerade moderne Medien bieten hier vielfältige Möglichkeiten bis hin zur YouTube-Video Sammlung mit Lernimpulsen zu den 10 wichtigsten Themen aus dem Führungsfeedback in Ihrem Intranet.

#### 4.4. Personalentwicklungsmaßnahmen: on- und off-the-job

Nicht vertiefend gehen wir auf weitere klassische weiterführende Personalentwicklungsmaßnahmen ein. Ob **on-the-job** oder **off-the-job** – hier ist Vieles denkbar. Und nur ein Bruchteil davon muss im „Klassenzimmer“ erfolgen. Verfallen Sie daher nicht in die veraltete Sichtweise, dass Personalentwicklung nur durch Trainings und Seminare erfolgt. Moderne Personalarbeit kann auch hier nach einem 360° Feedback sichtbar werden, indem Zielpersonen aufgezeigt wird, welche breite Palette an Entwicklungsmöglichkeiten es gibt.

#### 4.5. Metaanalyse der Führungsfeedback-Ergebnisse

Klassischerweise konzentriert sich das 360° Feedback auf die Darstellung und Entwicklung der Führungskompetenzen von Führungskräften auf der Individualebene. In der Praxis verspricht sich das Top Management mit der Investition in die Durchführung der Befragung und Umsetzung von Aufarbeitungsschritten in Summe aber auch **positive Effekte auf die gesamte Führungskultur** im Unternehmen – die Metaebene also. Entsprechend ist es klar anzuraten, neben der individuellen Berichterlegung auch aggregierte **Auswertungen über die Führungskultur eines Unternehmens** einzuplanen und zu nutzen.

Die Arbeit mit organisationseinheiten- oder führungsebenenvergleichenden Benchmarks muss dabei auch nicht zwangsweise zur Performance-Messung dienen, sondern kann **Gesamtzusammenhänge** zwischen sich positiv verstärkenden wie auch widersprüchlichen Kompetenzerwartungen an Führungskräfte verdeutlichen und somit auch das Top Management in die Verantwortung nehmen, **Erwartungen an Führungsarbeit evidenzbasiert zu hinterfragen** und **Unterstützungsleistungen zu evaluieren** bzw. aus aktuellem Anlass neue zu schaffen. Somit wird die Rolle des oft „passiv beteiligten“ Auftraggebers der Maßnahme „360° Feedback“ im Aufarbeitungsprozess sichtbar aktiviert und um ganz **klare Handlungsaufträge** und inhaltliche Ergebnisse **an das Top Management** angereichert. Erst dann, wenn sich alle Führenden im Unternehmen mit den Ergebnissen beschäftigen, arbeitet die gesamte Führung an „der Führungs- bzw. Unternehmenskultur“.

## 5. Wollen – Können – Dürfen: Die Kraft des Coaching- bzw Transforgesprächs

Die drei Begriffe „Wollen – Können – Dürfen“ bezeichnen wesentliche Grundprinzipien jeglicher Personalentwicklung. Es muss das „Wollen“, die Bereitschaft, da sein. Es muss das „Können“, also die Kompetenz, gegeben sein. Es muss das „Dürfen“, also die Rahmenbedingungen, gegeben sein. In diesem Artikel haben wir alle drei Ebenen adressiert und wollen unterstreichen, wie **wichtig** es für Unternehmen ist, im Rahmen eines 360° Feedbacks **alle drei Aspekte zu berücksichtigen**. Um den Prozesscharakter eines 360° Führungsfeedbacks zu fördern, sollten Sie folgende Fragen hinreichend beantworten:

- **WOLLEN:** Wie kann HR die Eigenmotivation zur Beschäftigung mit den Ergebnissen steigern? Wie kann das Unternehmen/das Top-Management die Motivation zur Beteiligung fördern?
- **KÖNNEN:** Wie kann HR die Handlungssicherheit der Führungskräfte im Umgang mit den Ergebnissen steigern? Wie kann das Top-Management mit Vorbildwirkung den Prozess vorleben?
- **DÜRFEN:** Wie kann HR im Unternehmen Rahmenbedingungen schaffen, die die Entwicklungsziele positiv unterstützen? Wie kann das Top-Management aktive Verantwortung im Prozess übernehmen?

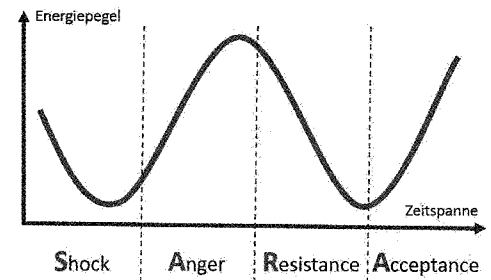
Wir glauben fest daran, dass ein **Coaching- oder Transforgespräch ein wesentlicher Garant** dafür ist, die Investition in ein 360° Feedback abzusichern und Führungskräfte auf allen drei Ebenen zu unterstützen.

Der Grund dafür liegt simpel in der Tatsache, dass nur derartige Gespräche auf die individuelle Ausgangssituation der Führungskraft zu 100% einzugehen vermögen. Sie holen die Führungskraft dort ab, wo diese gerade steht. Feedback zu erhalten, va schriftliches Feedback (das wie schon ausgeführt zwischen Entwicklung und Bewertung angesiedelt ist), ist nicht immer einfach.

Die Frage, **wie es Führungskräften „WIRKLICH damit geht“**, wird oft ausgeblendet. Die **emotionalen Reaktionen** auf das Feedback, die Führungskräfte erhalten, gilt es nicht zu unterschätzen. Die Praxis zeigt dabei, dass va kritisches und/oder unerwartetes Feedback aus dem eigenen Arbeitsumfeld vielen Führungskräften zu schaffen machen. Das Spektrum der Gefühle und emotionalen Reaktionen ist dabei klassischen Verarbeitungskurven (wie man diese bspw aus der Trauerarbeit kennt) nicht unähnlich.

## 6. Das SARA-Modell

Meist wird das Modell kurz als SARA-Modell bezeichnet (das englische Akronym für **Shock, Anger, Resistance und Acceptance**). Geschäftsführungen, Personalabteilungen und va Begleiter von derartigen Umfrageprojekten müssen sich dieser Phasen bewusst sein, um Führungskräften adäquate Unterstützung geben zu können. Denn der **produktive Umgang** mit den Befragungsergebnissen erfolgt **erst in der Akzeptanz-Phase**.



### 6.1. Shock

Die erste Reaktion auf (negatives oder unerwartetes) Feedback ist häufig Schock. „Das kann doch nicht sein“ oder „Das ist sicher ein Rechenfehler im Bericht“ sind häufige Reaktionen, die auf diese Phase hindeuten.

### 6.2. Anger

Wenn die Bedeutung und Auswirkung des Feedbacks dann zunehmend verarbeitet wird, kann aus Schock schnell Wut werden: „Meine Mitarbeiter sind undankbar!“ oder „Diese Befragung ist ein Blödsinn – der Fragebogen passt nicht zu meiner Führungssituation“.

### 6.3. Resistance

Negatives Feedback löst im nächsten Schritt oft Widerstand aus, der aus dem Unwillen oder der Angst vor Veränderung resultiert. Denn Veränderung ist häufig unangenehm und fast immer aufwendig: Typische Aussagen in dieser Phase sind: „Ich werde mich auf meine alten Tage sicher nicht mehr verbiegen.“ oder „Die müssen sich einfach damit abfinden: Ich bin halt so wie ich bin“.

### 6.4. Acceptance

Am Ende dieser emotionalen Achterbahn folgen häufig die Akzeptanz und Wortmeldungen wie „Naja, ich habe sicher auch einen Anteil an dem Thema“ oder „Am Ende des Tages haben wir alle etwas von Verbesserungen“.

Ein professionell geführtes Coaching- bzw Transforgespräch kann helfen, diese Phasen rasch zu durchlaufen und in die Phase der Akzeptanz und damit Handlungsfähigkeit zu gelangen.

## 7. Wer A sagt muss auch B sagen

Ein Führungsfeedback lebt davon, dass die Statistiken in den Ergebnisberichten „zum Leben erwachen“ und in der Arbeitsrealität Wirkung entfalten. Wir glauben fest daran, dass va **Coaching- bzw Transforgespräche** in dieser Phase eine unglaublich **wichtige und oft unterschätzte positive Wirkung** entfalten können. Sie bilden – für die teilnehmenden Feedbackempfänger – einen Bearbeitungsraum, der es ermöglicht, von den eigenen Ergebnissen zurückzutreten und diese mit je-



mandem zu reflektieren und die Vogelperspektive darauf einzunehmen. Wenn gleichzeitig dazu eine selbstreflexive Reaktion auf Metaanalysen des Top Managements sichtbar wird, wird die Motivation im Aufarbeitungsprozess auf allen Ebenen gefördert.

Das **Argument dagegen** ist häufig ein **Zeit- und Kostenargument**. Das stimmt. Aber Ergebnisse, die in der Schublade verschwinden und überhaupt keine positive Veränderung bewirken, sind noch viel teurer. Wir möchten daher sogar fast sagen: „Wenn Unternehmen nicht bereit sind, in derartige Coaching- bzw. Transfergespräche zu investieren, sollten sie vielleicht gar nicht in ein 360° Feedback investieren.“ Denn wer A sagt, sollte auch B sagen.

## 8. Resümee

- 360° Feedbacks sind wirksame Instrumente der Personalentwicklung, die aber häufig nicht in ihrer vollen Komplexität beachtet und entsprechend sorgsam umgesetzt werden.

- Sehr häufig fokussiert die Umsetzung auf die reine Befragungsabwicklung. Die Phase der Ergebnisaufarbeitung wird demgegenüber vernachlässigt.
- Im Rahmen der Ergebnisaufarbeitung stehen vielfältige Instrumente zur Verfügung: schriftliche Instrumente, dialogische Instrumente oder auch Instrumente, die den Austausch unter Führungskräften bis hin zum Top Management fördern.
- Es gilt seitens von Unternehmen die drei Ebenen von „Wollen – Können – Dürfen“ zu berücksichtigen und auf allen drei Ebenen Unterstützungsinstrumente anzudenken.
- Insbesondere Coaching- bzw. Transfergespräche haben unserer Erfahrung nach einen sehr starken Einfluss auf die Ergebniswirksamkeit von 360° Feedbacks und werden von Unternehmen zu selten angeboten. Diese sind das einzige Instrument, das Feedbackempfänger wirklich individuell abholt und diese dabei unterstützt, die Ergebnisse kognitiv wie auch emotional zu verarbeiten. Wird dies nicht unterstützt, besteht die Gefahr, dass die Ergebnisse aufgrund der eigenen emotionalen Betroffenheit in der Schublade verschwinden.



### Die Autorin:

Mag. **Anne Langner** studierte Soziologie mit Schwerpunkt Betriebs- und Volkswirtschaft an der Karl-Franzens-Universität in Graz. Seit 2006 hat sie unterschiedliche Positionen in den Bereichen Kommunikations-, Berufsbildungs- und Organisationsforschung und -beratung eingenommen.

Seit 2012 ist sie leitende Projektmanagerin sowie interne Organisationsentwicklerin und Teil der strategischen Betriebsentwicklung der vieconsult GmbH. Sie ist spezialisiert auf die Durchführung von internationalen Befragungsprojekten zum Zwecke der Organisations- und Personalentwicklung. In nachgeschalteten Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen arbeitet sie als systemischer Trainer und Coach mit Fokus auf Prozessevaluation und Integration von Befragungsergebnissen.

✉ [anne.langner@vieconsult.at](mailto:anne.langner@vieconsult.at)

🌐 [lesen.lexisnexus.at/autor/Langner/Anne](http://lesen.lexisnexus.at/autor/Langner/Anne)

Foto: vieconsult



### Der Autor:

Mag. **Gerd Beidernikl** studierte Soziologie mit Schwerpunkt auf Organisationssoziologie und empirischer Sozialforschung an der Karl-Franzens-Universität in Graz. Seit 2001 hat er unterschiedliche Positionen im Forschungs- und Beratungsbereich eingenommen. Dazu zählen neben der wissenschaftlichen Projektleitung im Zentrum für Bildung und Wirtschaft (Graz) v.a. die Bereichsleitung Personal- und Organisationsforschung für die YouGovPsychonomics AG (Köln & Wien). Seit 2010 ist er selbstständig und geschäftsführender Gesellschafter von vieconsult, Vienna Corporate Research and Consulting GmbH. Mit seinem Unternehmen ist er spezialisiert auf die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen, 360° Führungsfeedbacks sowie der Umsetzungsbegleitung und nachgeschalteten Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen.

✉ [gerd.beidernikl@vieconsult.at](mailto:gerd.beidernikl@vieconsult.at)

🌐 [lesen.lexisnexus.at/autor/Beidernikl/Gerd](http://lesen.lexisnexus.at/autor/Beidernikl/Gerd)



Foto: vieconsult

**LexisNexis® KnowHow**  
Ihr Online-Portal für die Personalpraxis

**2 Wochen  
gratis testen:**  
[knowhow.lexisnexus.at](http://knowhow.lexisnexus.at)

Um arbeitsrechtliche Fragen jederzeit richtig beantworten zu können, sind umfangreiche Fachkenntnisse gefragt. **Verlassen Sie sich dabei auf unsere Experten!**

 **LexisNexis®**

 kundenservice@lexisnexus.at |  +43-1-534 52-0