

## **Führungsfeedback**

### **Grundlagen für einen strategischen Führungsdialog**

Führungsfeedback - oder wie immer diese Projekte bezeichnet werden - werden eine zunehmende Bedeutung in den Unternehmen spielen. Die veränderte Rolle einer Führungskraft betont in hohem Grad das Prinzip der gemeinsamen Verantwortung von Vorgesetzten und Mitarbeitern für die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen und die Erfüllung der Arbeitsaufgaben.

Die bisherigen Führungsinstrumente der Zielvereinbarung und der Mitarbeitergespräche betonen die jeweilige bilaterale Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Selbst wenn ein Mitarbeiter / eine Mitarbeiterin eine Führungsfunktion inne hat, wird ein mögliches Feedback über das Führungsverhalten durch den nächsthöheren Vorgesetzten notwendigerweise „ein-seitig“ sein. Es fehlt die andere Sicht der Geführten. Dieser traditionellen „Abwärts-Beurteilung“ des Führungsverhaltens steht bis jetzt noch kein komplementäres Instrumentarium gegenüber, welches im Sinne einer „Aufwärts-Beurteilung“ die Waagschale ausbalancieren kann. Vorgesetztenbeurteilung bzw. Führungsfeedback kann die Lücke schliessen.

Der vorrangige Leitgedanke eines Führungsfeedbacks ist, Führungskräften eine bessere Einschätzung ihres Führungsverhaltens zu ermöglichen und ihnen damit konkrete Hinweise auf einen eventuellen Veränderungsbedarf zu geben. Es sollen deshalb nicht die Persönlichkeitseigenschaften einer Führungskraft beurteilt werden, sondern nur konkretes Führungsverhalten und dessen Wirkung auf die jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Verhalten also, welches direkt die subjektive Zufriedenheit der Mitarbeitenden und deren Leistungsfähigkeit beeinflusst.

### **Funktionen und Ziele des Führungsfeedbacks**

Die zahlreichen Funktionsmöglichkeiten des Instrumentariums erlauben eine Einbettung, differenzierte Ergänzung und neue Vernetzung mit bereits bestehenden Führungsinstrumenten.

<b>Führungskraft</b>	<b>Mitarbeiter/innen / Teams</b>	<b>Unternehmung</b>
Diagnosefunktion <ul style="list-style-type: none"><li>• Stärken- / Schwächenprofil durch Fremdeinschätzung</li></ul>	Motivationsfunktion <ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeitszufriedenheit / Leistungsbereitschaft erhöhen</li></ul>	Personalentwicklungsfunktion <ul style="list-style-type: none"><li>• Ermittlung von Massnahmen</li></ul>
Entwicklungsfunktion <ul style="list-style-type: none"><li>• Präzisierung von Veränderungsbedarf</li></ul>	Dialogfunktion <ul style="list-style-type: none"><li>• Mitarbeiter/innen sind „gleichwertige“ Part-</li></ul>	Selektionsfunktion <ul style="list-style-type: none"><li>• Potentialbeurteilung</li><li>• Leistungsbeurteilung</li></ul>

Führungskraft	Mitarbeiter/innen / Teams	Unternehmung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ableitung gezielter Massnahmen</li> </ul>	ner/innen	
Kontrollfunktion	Steuerungsfunktion	Evaluationsfunktion
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überprüfung der Verbesserungen/Veränderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpassung/Korrektur der Führungspraxis an bestehende Führungsbedürfnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überprüfung von Massnahmen</li> </ul>

Die Chancen des Instrumentariums liegen vor allem in der Entwicklungsfunktion: Aus dem so gewonnenen Stärken-/Schwächenprofil einer Führungskraft lassen sich spezifische Massnahmen ableiten, die durch massgeschneiderte, individuelle Beratung und Coaching Verbesserungen effizient einleiten können.

### Gestaltungsoptionen

Bei der Entwicklung des Instrumentariums müssen in der Planungsphase verschiedene konzeptionelle Entscheidungen getroffen werden, die sich vor allem auf folgende Punkte beziehen:

Erfassungsform	schriftlich	mündlich	teils schriftlich / teils mündlich
Verbindlichkeit	freiwillige	Vorgeschrieben	
Zielgruppe / Anzahl	direkte Vorgesetzte	nächsthöhere Vorgesetzte	Management insgesamt
Einbindung	nur Führungsfeedback	in eine umfassende Befragung integriert	
Teilnahme Mitarbeiter/innen	freiwillig	Vorgeschrieben	
Anonymität	vollständig anonym	semi-anonym (in Gruppen-Sitzung)	mit Namensangabe

<b>Erfassungsform</b>	<b>schriftlich</b>	<b>mündlich</b>	<b>teils schriftlich / teils mündlich</b>
<b>Standardisierung</b>	nur freie Antworten	teilstandardisiert	vollständig standardisiert
<b>Häufigkeit</b>	einmalig	regelmässig	
<b>Richtung</b>	Fremdbild	Selbstbild und Fremdbild	360° Beurteilung
<b>Feedback Art</b>	schriftlich	mündlich	
<b>Feedback Inhalt</b>	Selbsteinschätzung vs Fremdeinschätzung	Vorgesetzte untereinander	Entwicklungsempfehlungen
<b>Feedback an</b>	Ergebnisse nur an die beurteilten Vorgesetzten	Ergebnis an Vorgesetzte und Mitarbeiter/innen	Ergebnis an .....
<b>Feedback durch</b>	Neutrale Person	Nächsthöhere Vorgesetzte	
<b>Massnahmen</b>	in der Eigenverantwortung der Vorgesetzten	überwacht durch ....	
<b>Aktenablage</b>	zentral	dezentral	vernichten
<b>Durchführung</b>	intern	extern	

Führungsfeedback ist kein Instrument, um in kurzer Zeit grosse Veränderungen zu bewirken. Es wird nur dort greifen, wo Veränderungsbereitschaft von Führungskräften und Mitarbeitenden herrscht.

Der wichtigste Faktor bei einer Einführung ist eine klare und eindeutige Identifikation der Leitung mit dem Instrumentarium. Das Ziel und die Funktionen müssen klar beschrieben sein.

## Methodische Komponenten

Bei der konkreten Ausgestaltung eines Führungsfeedbacks sind methodische Komponenten zu beachten. Hierzu zählen insbesondere:

<b>Relevanz</b>	Die Informationen müssen auf den Beurteilungszweck bezogen und für das Vorgesetztenverhalten bedeutungsvoll sein.
<b>Beeinflussbarkeit</b>	Die Vorgesetzten müssen die Möglichkeit haben, durch ihr Verhalten (bzw. Verhaltensänderungen) die Feedback-Aussagen beeinflussen zu können.
<b>Respekt</b>	Die Fragen und Aussagen durch die persönliche Integrität der Vorgesetzten nicht verletzen. Sie müssen von Respekt vor anderen Personen getragen sein.
<b>Begrenzung</b>	Der Umfang der Informationen (Beurteilungsfragen und Feedback) darf die Aufnahme- und Verarbeitungskapazität der Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen nicht übersteigen.
<b>Offenheit</b>	Die Feedback-Aussagen dürfen nicht als ein endgültiges Urteil verstanden werden, sondern sind als Ausgangspunkt von Entwicklungsprozessen zu betrachten.

## Aktionsplan

Die Zielsetzungs- und Konzeptionsphase umfasst einen Aktionsplan für das ganze Vorhaben. Dieses umfasst die Phasen „Planung“, „Durchführung“, „Umsetzung“ und „Evaluation“.

### Planung

#### Zieldiskussion

- Diskussion in der Unernehmensleitung
- Ziele verdeutlichen

#### Entscheidung

- Konzeptionsteam definieren
- Gropkonzept erstellen
- Vorhaben genehmigen

#### Detailplanung

- Detailkonzept erstellen
- Test (Anwendung)
- Detailkonzept genehmigen

## Durchführung

### Information

- Information sicherstellen
- Akzeptanz und Beteiligungsquote beeinflussen

### Einsatz

- Durchführung der Beurteilung sicherstellen
- Rücklauf und Auswertung gewährleisten

### Ergebnisanalyse

- Auswertung, Interpretation und Kommentierung der Ergebnisse
- Information über die Ergebnisse

## Umsetzung

### Massnahmenplanung

- Aktionspläne erstellen
- Zuständigkeiten definieren

### Endkontrolle

- Abschlussdiskussion
- Nachfolgeorganisation resp. Evaluation sicherstellen

**Beilage**

Funktionale und dysfunktionale Wirkungen des Führungsfeedbacks.

Bereich	funktionale Wirkungen	dysfunktionale Wirkungen
<b>Vorgesetzte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissenszuwachs über Zusammenhänge von Führungs- und Leistungsverhalten</li> <li>• Stärkeres Interesse an Beurteilungsprozessen</li> <li>• Stärkeres Interesse am eigenen Führungsverhalten und dessen Wirkung</li> <li>• Konkrete Ansätze für eigene Personalentwicklung</li> <li>• Grundlage für Zielvereinbarungen</li> <li>• Hinweis für erforderliche Organisations- / Teamentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verunsicherung über das eigene Führungsverhalten</li> <li>• Generelle Ablehnung von Beurteilungsverfahren</li> <li>• Verkrampfung und Trotzreaktionen bei kritischen Beurteilungsergebnissen</li> <li>• Permanente Tendenz, den Wünschen der Mitarbeitenden entsprechen zu wollen.</li> <li>• Verhaltensänderung vor der Beurteilung zwecks Erreichung positiver Ergebnisse</li> </ul>
<b>Mitarbeitende</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Mitverantwortung für kooperative Zusammenarbeit</li> <li>• Steigerung der Identifikation durch direkte Partizipation</li> <li>• Besseres Verständnis für das Vorgesetztenverhalten</li> <li>• Konstruktive Durchführung von Mitarbeitergesprächen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verunsicherung wegen erhöhter Partizipation</li> <li>• Opportunistisches Verhalten gegenüber Vorgesetzten</li> <li>• Angst vor Sanktionen</li> <li>• Unrealistische Erwartungen bezüglich konkreter Veränderungen</li> <li>• Bewusste Manipulation durch überzogene Kritik</li> </ul>
<b>Unternehmung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frühwarnsystem</li> <li>• Überdenken der bisherigen Führungs- und Ausbildungskonzeption</li> <li>• Einführung neuer partizipativer Elemente</li> <li>• Offene Diskussion über tatsächliches Führungsverhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überschätzung der Wirkung von Führungsfeedback</li> <li>• Bürokratisierung des Vorgangs</li> <li>• Einrichtung von „Klassengesellschaften“</li> </ul>