

Führungskräfte-Feedback

als Instrument der Weiterentwicklung von Führungsleistung

Führungskräftefeedback hilft Führungskräften und Mitarbeitenden, die Führungskultur passgenauer auszurichten. Das führt zu besseren Ergebnissen und höherer Zufriedenheit. Mit uns lernen Organisationen, wie Führungskräftefeedback zielgerichtet und nachhaltig wirksam eingesetzt werden kann.

Executive Summary

Feedback erhöht die **Zufriedenheit von Führungskraft und Mitarbeitenden** durch die Offenlegung von Erwartungen, verbessert hierdurch die Zusammenarbeit und somit die Produktivität – neben vielen weiteren Vorteilen. Dennoch gehört regelmäßiges Feedback nicht zum Alltag jeder Organisation. Ein Grund hierfür könnte mit dem Risiko zusammenhängen, dem sich Feedbackgeber:innen und Feedbacknehmer:innen aussetzen: Für Feedbacknehmende besteht das Risiko, negatives Feedback zu erhalten; Feedbackgeber:innen befürchten, dass kritisches Feedback negativ auf sie zurückfallen könnte. Bei diesen Faktoren ist die Feedbackkultur einer Organisation prägend. Wird Feedback als Risiko oder als Lernmöglichkeit gesehen? Gibt es anonyme Feedbackverfahren, die psychologische Sicherheit bieten? Was folgt nach dem Erhalt von Feedback? Je konstruktiver und lösungsorientierter mit Feedback umgegangen wird, desto stärker kann Feedback als **Instrument zur Entwicklung der Organisations- und Führungskultur** wirken.

Entscheidet sich eine Organisation für die **Durchführung eines Feedbackverfahrens**, gilt es mehrere Fragen zu klären. Soll das Feedback anonym erfolgen? Wird das Feedback schriftlich oder mündlich erhoben? Wie ist der Fragebogen aufgebaut? Welche Perspektiven sollen einbezogen werden? Bei einem Führungskräftefeedback empfiehlt sich ein **anonymes, schriftliches Feedbackverfahren**, um sicherzustellen, dass gegebenes Feedback nicht auf Personen zurückgeführt werden kann. Hierfür sollte der **Fokus ebenfalls auf quantitativen Fragen** liegen, die anhand einer Zustimmungsskala beantwortet werden. Gleichzeitig sollten **qualitative Fragen** abschließend beantwortet werden, um wichtiges Feedback vertieft zu kommunizieren. In jedem Fall muss das gesamte Verfahren DSGVO-konform gestaltet sein. Sind diese übergeordneten Fragen geklärt, gilt es zu entscheiden, von welchen Perspektiven Feedback eingeholt wird. Ein klassisches Führungskräfte-Feedback beinhaltet Feedback von Mitarbeitenden und die Selbsteinschätzung der Führungskraft. In diesem Fall spricht man von einem 90° Feedback. Darüber hinaus können folgende weitere Perspektiven einbezogen werden: Vorgesetzte der:des Feedbacknehmer:in (180°), Kolleg:innen (270°) und Externe wie z. B. Kund:innen (360°). Auch wenn der Aufwand mit mehr Feedbackperspektiven steigt, bietet ein 360°

Feedback den größten Mehrwert. Gleichzeitig setzt ein 360° Feedbackverfahren ein klares Zeichen in die Organisation: **Feedback ist aus allen Perspektiven und von allen Personen erwünscht.**

Egal für welche Art von Feedbackverfahren sich eine Organisation entscheidet, die **Auswahl der Fragen für die Feedbackerhebung** ist ausschlaggebend für die Wirkung des Feedbacks. Die Fragen sollten sich an den Anforderungsprofilen und dem Führungsleitbild, z. B. Führungsleitlinien einer Organisation, orientieren. Hierdurch erfolgt das Feedback an die Führungskräfte nah an den **Erwartungen**, die die Organisation an das Führungsverhalten hat. Es empfiehlt sich die Konzeption eines Fragebogens mit Hilfe von Expert:innen mit psychologischer Expertise.

Das Feedbackverfahren sollte nicht bei der Erhebung von Feedback aufhören. Die Ergebnisse können entweder selbstständig aufbereitet und Handlungsableitungen formuliert werden oder weitere Personen einbeziehen. Hierzu zählt das eigene Team sowie Externe, die als Moderator:in und/oder Coach durch die Ergebnisse führen. Wie Feedbackprozesse konkret aussehen können, ist in diesem Whitepaper neben Praxisbeispielen aufgeführt.

1. Warum sollten Organisationen regelmäßig Führungskräfte-Feedbacks durchführen?

Feedback als Aufhänger für einen Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden

Aktuelle Umfragen zeigen, dass regelmäßiges Feedback in deutschen Organisationen die Ausnahme ist. Dabei haben vor allem Führungskräfte Einfluss auf das Teamengagement. Regelmäßiges Feedback hat daher viele Vorteile:

- Klarheit über Erwartungen von Führungskraft und Mitarbeitenden
- Verbesserung der Zusammenarbeit
- Verbesserung der Führung
- Erhöhte Zufriedenheit bei Mitarbeitenden und Führungskräften
- 17% mehr Produktivität
- 41% weniger Fehlzeiten
- bis zu 59% weniger Fluktuation

Wie erzeugt Feedback diese Vorteile? Führungskräfte gewinnen durch Feedback ihrer Mitarbeitenden einen direkten Einblick in die Erwartungen und Anforderungen an das eigene Führungsverhalten, aber auch in die Auswirkungen ihres Führungsverhaltens auf ihr Team und einzelne Mitarbeitende. Sind durch ein Feedback sowohl Anforderungen als auch das aktuelle Führungsverhalten transparent, kann sich der Status Quo verändern. Führungskräfte erhalten hierdurch konkrete Anhaltspunkte für ihre eigenen Stärken, aber

insbesondere auch für ihre Entwicklungsfelder und ggf. vernachlässigte Aspekte im eigenen Führungsverhalten.

Gleichzeitig befassen sich Feedbackgeber:innen umfassend mit verschiedenen Feldern der Führung, indem sie durch gezielte Fragen durch den Prozess geleitet werden. Feedbackgeber:innen können so offene Bedarfe und ggf. vernachlässigte Bedürfnisse kommunizieren. Wichtig ist, dass der Prozess nach der Erhebung der Feedbacks nicht stehen bleibt: In anschließenden Gesprächen zwischen Führungskraft und Feedbackgebenden können anhand von Feedback-Berichten die wichtigsten Themen fokussiert, Perspektiven erläutert und gemeinsam Maßnahmen abgeleitet werden. Auch Einzelcoachings können sich an die Durchführung des Feedbacks anschließen, um die Rückmeldungen mit Begleitung zu reflektieren und die nächsten Schritte abzuleiten. Führungskräfte können so verstärkt bedarfsorientiert führen und sich weiterentwickeln.

Bleibt ein regelmäßiger Austausch in einer Organisation aus, besteht ein hohes Risiko, dass die genannten Vorteile in ihr Gegenteil umschlagen: Die Folge sind Unklarheiten in Bezug auf Führungsrolle und -aufgaben, unzufriedene Mitarbeitende und Führungskräfte sowie Motivations- und Engagementverluste.

Feedback als Instrument zur Entwicklung der Organisations- und Führungskultur

Feedbackprozesse halten nicht nur Führungskräften, sondern auch ganzen Organisationen den Spiegel vor, und helfen darüber hinaus, in die Zukunft zu blicken. Konflikte und Unzufriedenheiten zu identifizieren, ist lediglich der erste Schritt. Mit den Ergebnissen weiterzuarbeiten und konkrete Handlungsempfehlungen für die zukünftige Führungs- und Organisationskultur abzuleiten, ist der handlungsweisende Prozess, der im Anschluss von den Führungskräften und ggf. auf übergeordneter Ebene unter Einbezug der Geschäftsführung folgen sollte.

Dies ist die Basis für eine nachhaltige und wirkungsorientierte Entwicklung der gesamten Organisation. Außerdem wird durch die Durchführung von Führungs-Feedbacks eine klare Botschaft an die gesamte Organisation gesendet: Der Stellenwert von Selbstreflexion, Weiterentwicklung aber auch Dialog und Vertrauensbildung wird verdeutlicht. So kann die Zukunftsfähigkeit von Organisationen gestärkt werden.

2. Warum scheuen sich viele Organisationen davor, Führungskräfte-Feedbacks durchzuführen?

Wird Feedback als Risiko oder Lernmöglichkeit gesehen?

Feedback offenbart sensible Informationen – sowohl in Bezug auf die feedbacknehmende Führungskraft als auch in Bezug auf die Feedbackgeber:innen. In vielen Organisationen herrscht (noch) keine ausgeprägte Feedbackkultur, in der Feedback einen hohen Stellenwert hat und alle Beteiligten Erfahrung mit Feedbacknahme und -gabe haben. Dann ist die Hemmschwelle, Führungs-Feedbacks einzuführen, häufig hoch.

In diesem Fall werden Feedbacks oft nur kurz und oberflächlich durchgeführt, als nicht nützlich empfunden und Feedbackprozesse nicht „gelebt“. Das ist meistens dann der Fall, wenn die psychologische Sicherheit nicht gewährleistet ist, weshalb der ‚Fluchtinstinkt‘ bei Feedback einsetzt. Insbesondere dann, wenn unklar ist, welche Folgen das Feedback für beide Seiten haben könnte. Feedbackprozesse werden in diesem Fall also als Risiko, nicht als Lernmöglichkeit gesehen. Insgesamt bleibt das konstruktive Potenzial zur eigenen Weiterentwicklung und Verbesserung der Zusammenarbeit ungenutzt.

Psychologische Effekte bei Feedbacknehmer:innen

Feedbacknehmer:innen gehen bei dem Einholen von Feedback jederzeit das Risiko ein, eine negative Rückmeldung zu erhalten. Je nach vorherrschender Kultur und gelebtem Hierarchieverständnis kann ein kritisches Feedback – vor allem wenn dies von Mitarbeitenden ausgesprochen wird – mit Gesichtsverlust oder mit dem Untergraben von Autorität in Verbindung gebracht werden. Wenn in einer Organisation hingegen eine offene Feedbackkultur vorherrscht, kann die Interpretation ganz anders ausfallen: Die Bereitschaft zur Annahme von Feedbacks für Führungskräfte wird in Verbindung gebracht mit Selbstbewusstsein, Selbstreflexionsfähigkeit und Authentizität – und auch mit der Erkenntnis, dass Führungskräfte bereit sind, mit gutem Beispiel voranzugehen und an ihrem eigenen Führungsverhalten zu arbeiten.

Psychologische Effekte bei Feedbackgeber:innen

Auch Feedbackgeber:innen sind psychologischem Stress ausgesetzt. Ehrliches Feedback kann nur auf Basis von gefühlter Sicherheit geschehen. Das bedeutet: Feedbackgeber:innen müssen Gewissheit haben, dass die Feedbackgabe keine negativen Konsequenzen für sie hat, wie beispielsweise eine schlechte Beurteilung, eine ausbleibende Beförderung oder ein verschlechtertes Arbeitsverhältnis mit der Führungskraft. Das kann zum einen durch ein Vertrauensverhältnis zwischen Feedbackgeber:in und Feedbacknehmer:in gewährleistet werden. Zum anderen können aber auch eine vollständige Anonymisierung, standardisierte Prozesse sowie Datenerhebung und -auswertung über einen externen Dienstleister die gefühlte Sicherheit deutlich erhöhen.

3. Welche Arten von Führungskräfte-Feedback gibt es?

Formen von Feedback

Feedback kann in verschiedenen Formen erfolgen. Unterschieden wird Feedback insbesondere in Bezug auf die Aspekte Anonymität, Format sowie Art von Feedback. Beim Führungskräfte-Feedback empfiehlt sich aufgrund des unterschiedlichen Machtgleichgewichtes ein anonymes Feedback. Als Format bietet sich insbesondere die Schriftform an. Die Art von Feedback bezieht sich auf qualitatives bzw. quantitatives Feedback. Aus Gründen der Anonymität, Konkretisierung und Auswertbarkeit empfiehlt sich meistens die Nutzung eines quantitativen Feedbackbogens. Dieser kann selbstverständlich

um Freitextfelder ergänzt werden, um den Feedbackgeber:innen Erläuterungen und Beispiele zu ermöglichen. Dabei sollte jedoch darauf hingewiesen werden, dass hierdurch möglicherweise in Einzelfällen die Anonymität aufgehoben wird.

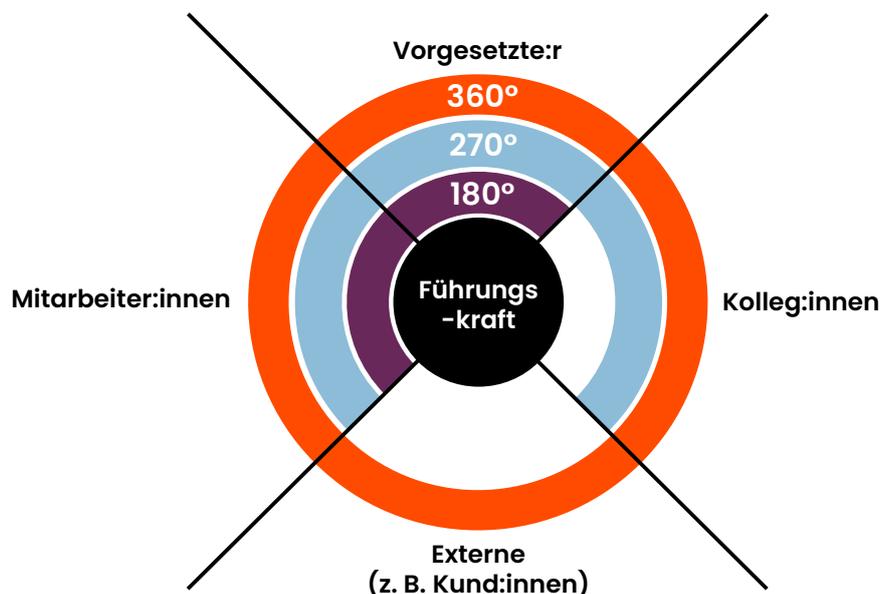
Einbeziehung von Perspektivenvielfalt

Eine weitere Unterscheidung erfolgt in Bezug auf die Perspektiven, die in den Feedbackprozess einfließen. In der Praxis haben sich vier Formen von Führungskräfte-Feedback etabliert. Je nachdem, welche Personengruppen als Feedbackgeber:innen einbezogen wird, wird unterschieden zwischen 90°-, 180°-, 270°- und 360°-Feedback.

- **90°-Feedback:** Führungskräfte erhalten Feedback von den eigenen Mitarbeitenden.
- **180°-Feedback:** Führungskräfte erhalten Feedback von den eigenen Mitarbeitenden und dem:der direkten Vorgesetzten.
- **270°-Feedback:** Führungskräfte erhalten Feedback von den eigenen Mitarbeitenden, dem:der direkten Vorgesetzten und Kolleg:innen.
- **360°-Feedback:** Führungskräfte erhalten Feedback von den eigenen Mitarbeitenden, dem:der direkten Vorgesetzten, Kolleg:innen und Externen (z. B. Kund:innen).

Bei der Entscheidung, wie viel Grad ein Führungskräfte-Feedback haben sollte, eignen sich folgende Reflexionsfragen:

- Welche Personengruppen können das Führungsverhalten so gut einschätzen, dass ein Mehrwert entsteht?
- Existiert eine ausreichend hohe Anzahl an Personen in der jeweiligen Feedbackgeber:innen-Gruppe, um Anonymität zu wahren?
- Wie umfangreich soll der Feedbackprozess sein?



Die richtigen Fragen sind ausschlaggebend

Feedback ist nicht gleich Feedback. Das richtige Fragenstellen ist eine Kunst, die nicht unterschätzt werden sollte. Dabei sollten die Fragen drei Kriterien erfüllen: Erstens sollten die Fragen sich an den vorhandenen Anforderungsprofilen für Führungskräfte orientieren und mit bestehenden Führungsleitlinien (sofern vorhanden) kongruent sein. Zweitens muss die Wortwahl eindeutig und leicht verständlich sein, sodass möglichst wenig Spielraum für alternative Interpretationen offenbleibt. Drittens sollten die Fragen einem grundlegenden statistischen Anspruch bei der Konzeption gerecht werden (Validität und Reliabilität). Daher ist ein sensibler Umgang bei der Wahl der Fragen erfolgsentscheidend für den weiteren Prozess. Bei der Erstellung der Fragen sollten im besten Fall Psycholog:innen beteiligt sein, um Aspekte der Führungskultur und -leitlinien in trennscharfe und aussagekräftige Verhaltensanker zu übersetzen. So kann sichergestellt werden, dass der Fragebogen tatsächlich nutzbare Ergebnisse generiert.

4. Wie kann der Prozess eines Führungskräfte-Feedbacks aussehen?

Erfolgreiches Führungsfeedback: Ein Beispielprozess

Sie können hier beispielhaft sehen, wie ein Führungskräfte-Feedbackprozess gestaltet werden kann.



5. Was folgt nach dem Erhalt von Feedback?

Die Ableitung von Maßnahmen aus dem erhaltenen Feedback bildet einen weiteren Schlüsselmoment im Feedbackprozess. Hierbei kann unter anderem zwischen fünf verschiedenen Formen der Aufbereitung gewählt werden:

- Selbstständige, **unbegleitete Aufbereitung**
- Selbstständige, **begleitete Aufbereitung durch Externe**
- Selbstständige Aufbereitung **im Team**
- Selbstständige Aufbereitung im Team **nach gezieltem Training mit Externen**
- **Moderierte Aufbereitung im Team durch Externe**

Grundsätzlich ist der konstruktive, lösungsorientierte Umgang mit Feedback das Ziel eines Feedbackprozesses. Hierfür bedarf es der **Akzeptanz des Feedbacks und einer Offenheit für Veränderungen**. Die genannten Formen unterscheiden sich bzgl. der einbezogenen Personen sowie der Unterstützung von Externen. Grundsätzlich wird empfohlen, dass Führungskräfte eine Aufbereitung lediglich selbstständig durchführen sollten, wenn sie speziell geschult worden sind bzw. durch Expert:innen dabei begleitet werden.

Um die psychologische Sicherheit sowie die Wirksamkeit des Prozesses zu maximieren, ist eine moderierte Aufbereitung im Team mit Externen empfehlenswert. Durch verschiedene Formate – z. B. Führungskräfte-Einzelcoachings in Verbindung mit Teamworkshops unter Einbezug der Mitarbeitenden – kann eine begleitete Ableitung von Maßnahmen erfolgen. Diese Option bietet Feedbackgeber:innen besonders wertvolle Einblicke und resultiert unmittelbar in konkreten Ideen, wie das Feedback im Alltag umgesetzt werden kann.

Letztlich gilt aber: Ob begleitet oder unbegleitet – die Führungskraft muss selbst Maßnahmen ableiten und hinter diesen Maßnahmen stehen. Nur so sind eine erfolgreiche Umsetzung und eine echte Weiterentwicklung der Führungskraft wahrscheinlich.

6. Wie können Erfolg und Wirkung des Prozesses sichergestellt werden?

Um die Wirkung des Feedbackverfahrens zu erhöhen, sollte im Prozess auf **die passenden Rahmenfaktoren** geachtet werden:

- **Systemische Betrachtung:** Es werden alle relevanten Perspektiven eingebunden
- **Bedarfsorientierung:** Es wird vorab geklärt, welcher Bedarf mit dem Feedback gedeckt werden soll (z. B. Weiterentwicklung von einzelnen Führungskräften oder aggregierter Überblick über alle Führungskräfte) und der Prozess wird hieran ausgerichtet.
- **Sensibilität:** Der Prozess wird so gestaltet, dass größtmögliche psychologische Sicherheit herrscht, z. B. durch eine Anonymisierung der Feedbackgabe und durch die Einbindung externer Coaches und Moderator:innen bei der Besprechung der Ergebnisse.

- **Transparenz und Kommunikation:** Von Beginn an besteht Transparenz über die Zielsetzung und das konkrete Vorgehen. Es wird insbesondere deutlich, wie die Ergebnisse verwendet werden und wer Einblicke erhält. Es werden verschiedene Kommunikationsformate (z. B. Informationsveranstaltung, Intranet) genutzt. Außerdem wird die Möglichkeit eingeräumt, Rückfragen zu stellen.
- **Nützlichkeit:** Der Nutzen der Führungs-Feedbacks wird klar kommuniziert. Ängsten, beispielsweise bezüglich negativer Konsequenzen, wird sensibel begegnet.
- **DSGVO-Konformität:** Alle Teilprozesse sind konform mit der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO). Dazu gehört beispielsweise, dass alle verwendeten Software-Lösungen DSGVO-konform sind und dass erhobene Daten nur von ausgewählten Mitarbeitenden erhoben und ausgewertet werden. Im gesamten Prozess besteht ein enger Austausch mit der daten-schutzbeauftragten Person.
- **Regelmäßigkeit:** Je regelmäßiger Führungs-Feedbacks durchgeführt werden, desto alltäglicher werden Feedbackprozesse und desto ausgeprägter entwickelt sich eine Feedbackkultur.

7. Beispiele aus der Praxis

Erfolgreiches Führungskräfte-Feedback: Ein Beispielprozess

Führungskräfte und Feedbackgeber:innen einer Organisation erhalten **leicht verständliche und benutzerfreundliche Fragebögen**. Je nach Anzahl der Fragen beansprucht die Beantwortung lediglich einen geringen Zeitaufwand. Für 50 Fragen dauert die Beantwortung etwa elf Minuten.

Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen?

Die / Meine Führungskraft...

Hier klicken, um den Einleitungstext der Frage zu bearbeiten

| | Trifft nicht zu | Trifft eher nicht zu | Teils teils | Trifft eher zu | Trifft zu | Keine Einschätzung möglich | Wie wichtig ist Ihnen dieser Aspekt? |
|---|-----------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|----------------------------|---|
| ... holt Feedback zum eigenen Führungsverhalten und zu Arbeitsergebnissen ein. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Unwichtig <input type="range" value="4"/> Wichtig |
| ... nimmt konstruktive Kritik ernst und nutzt sie zur Weiterentwicklung. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Unwichtig <input type="range" value="4"/> Wichtig |
| ... teilt seine/ihre Lernerfahrungen und Wissen mit anderen. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Unwichtig <input type="range" value="1"/> Wichtig |
| ... gibt Mitarbeiter/innen Raum, übertragene Aufgaben eigenverantwortlich zu gestalten. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Unwichtig <input type="range" value="1"/> Wichtig |
| ... gestaltet aktiv eine positive Fehlerkultur. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Unwichtig <input type="range" value="4"/> Wichtig |

