

Rainer König

Führungsfeedback

1. Führungsfeedbacks oder –rückmeldungen sind standardisierte und strukturierte Beurteilungen, die Beschäftigte über das Verhalten ihrer Führungskraft abgeben. Sie sind nicht Selbstzweck, sondern Mittel der Sicherung und Steigerung der Führungsqualität.
2. Standardisiert meint, dass sich die betreffenden Beurteilungsbögen aus Multiple-Choice-Abfragen zusammensetzen, die eine statistische Auswertung der Rückmeldungen erlauben. Dabei werden zu einem bestimmten Verhaltenssachverhalt (z.B. „Meine Führungskraft informiert mich immer ausreichend“) Antwortalternativen angegeben, die nur noch anzukreuzen sind. Es hat sich bewährt, sich dabei auf die Alternativen „immer“, „meistens“, „manchmal“ und „nie“ zu beschränken. Es hat sich aber eingebürgert und bewährt, am Ende der Bögen auch noch ein Freitextfeld für allgemeine Eindrücke einzurichten.
3. Unter „strukturiert“ ist zu verstehen, dass die befragten Verhaltensweisen einer nachvollziehbaren Logik folgen. Das ist z.B. dann der Fall, wenn sie sich an einem Führungsleitbild oder klassischen Kompetenzstrukturen (z.B. Sozial-, Fach-, Organisations- und Selbstkompetenz) orientieren. Wichtig ist, dass *alle Personen*, die den Rückmeldebogen ausfüllen, diese Strukturen auch kennen. Wenn das nicht der Fall ist, müssen sie vorher bekannt gemacht werden.
4. Eine nachvollziehbare Logik liegt auch dann nicht vor, wenn Verhaltensmerkmale abgefragt werden, die der Beschäftigte nicht erfahren und darum nicht beurteilen kann. Ob (und wenn ja wie) ein Vorgesetzter sich in strategisch wichtigen Gremien für sein Team einsetzt, kann ein Mitarbeiter nur beurteilen, wenn er selbst an diesen Sitzungen teilnimmt. Ansonsten ist die Frage rein spekulativ.
5. Nicht nachvollziehbar ist auch, wenn Verhaltensmerkmale abgefragt werden, die eine Führungskraft nicht leisten kann. So kann und darf kein Vorgesetzter selbst ergonomische Untersuchungen am Arbeitsplatz vornehmen. Wohl aber kann und muss er dafür sorgen, dass solche Untersuchungen (regelmäßig) vorgenommen werden. Genau das sollte auch abgefragt werden.
6. Führungsfeedbacks oder –rückmeldungen machen nur Sinn, wenn die Bögen anonym ausgefüllt und nicht vom Vorgesetzten selbst ausgewertet werden. Anonymität ist aber erst ab einer bestimmten Teamgröße möglich. Die Größe von mindestens sechs Personen hat sich in der Praxis als sinnvolle Mindestgröße herausgeschält.
7. Führungsfeedbacks oder –rückmeldungen sind als Prozess und nicht als punktuelles Ereignis anzugehen. Mit Prozess ist zum einen gemeint, dass die Rückmeldung in den folgenden fünf Schritten vorgenommen wird: a) Information des Teams, b) Durchführung der Beurteilung, c) Auswertung durch eine externe Stelle, d) Information des Vorgesetzten, e) Information und Diskussion über die Ergebnisse mit dem Team, um „Lehren“ aus der Befragung zu ziehen.

8. Zum anderen ist mit „Prozess“ gemeint, dass das Feedback in regelmäßigen Abständen (z.B. alle drei Jahre) wiederholt wird. So werden Tendenzen sichtbar und Korrekturen immer wieder rechtzeitig möglich.
9. Es hat sich bewährt, die Führungskräfte bei den Feedbacks zu unterstützen, so dass sie weder die Organisation des Prozesses noch die Moderation der Gesprächsrunde(n) über das Feedback selbst übernehmen müssen.
10. Führungsfeedback sind kein Ersatz für Mitarbeitergespräche und echte Beurteilungen. Sie sollen diese Instrumente nur ergänzen. Der Vorgesetzte sollte freiwillig entscheiden können, ob er dieses Zusatzinstrument nutzt.
11. Führungsfeedbacks sind nicht prognostisch. Sie dürfen deshalb nicht am Anfang einer Führungstätigkeit stehen, sondern in deren Verlauf. Sie setzen voraus, dass die Beschäftigten ihre Führungskraft schon mindestens $\frac{3}{4}$ Jahr kennengelernt haben.
12. Führungsfeedbacks sind auch kein Mittel der Konfliktsuche und -lösung. Wenn es in einem Team „rumort“ müssen erst klassische Konfliktlösungsmethoden gefruchtet haben, bevor das Feedback zur Anwendung kommt. Es darf nie zur „Abrechnung“ mit der Führungskraft missbraucht werden.