



Sieben Voraussetzungen zur Einführung von Feedbacksystemen für Mitarbeitende

Feedback ist für die Messung und Beurteilung von Führungsverhalten ein wichtiger Bestandteil. Feedbacksysteme können diesen Prozess verbessern, sofern diese richtig angewendet werden. Was es zu beachten gilt, erfahren Sie in diesem Beitrag.

■ Von Dr. Matthias K. Hettl

«Wir möchten das Führungsverhalten unserer Führungskräfte aus Sicht der Mitarbeitenden messen und zwar möglichst genau, zuverlässig und umfassend.» So oder so ähnlich formulierten unsere Kunden ihren Bedarf an einem 90°- bis 360°-Feedbacksystem. Zur genauen Planung und Konzeption geht es in einem ersten Schritt darum, sich die Unternehmensstrategie und die Führungsgrundsätze genau anzusehen, so dass das Feedbacksystem auch das misst, was gemessen werden soll.

1. Ohne Strategie kein Feedback

Insbesondere ein 360°-Feedback braucht eine übergeordnete, klare Zielsetzung. Einen Rahmen, der die Richtung aufzeigt. Denn es misst die wahrgenommene Führungsqualität der Führungskräfte aus unterschiedlichen Perspektiven. Der entscheidende Gedanke bei der Konzeption eines 360°-Feedbacks lautet: «Was bedeutet Führungsqualität in unserem Unternehmen?» und «Welche Eigenschaften muss eine gute Führungskraft in unserem Unternehmen an den Tag legen, um die Unternehmensziele zu unterstützen?».

Da wäre es suboptimal, wenn nur oberflächlich Fragen zum Thema Führung formuliert würden. Vielmehr sollte sich die Qualität der Fragen stringent aus der Strategie des Unternehmens ableiten. Führungsverhalten muss in klarer Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen stehen.

Erarbeitung von strategiekonformen Führungsgrundsätzen

Üblicherweise erfolgt die Ableitung der Fragestellungen über die Erarbeitung von strategiekonformen Führungsgrundsätzen, wobei diese zuerst operationalisiert werden müssen.

Diese Operationalisierung definiert, was unter einem Führungsgrundsatz konkret zu verstehen ist und wie das Verhalten der Führungskraft beispielhaft aussehen müsste, damit der Führungsstil strategiekonform ist.

Die Erarbeitung von strategiekonformen Führungsgrundsätzen bietet die Möglichkeit, ein einheitliches Verständnis zum Führungsverhalten zu erzeugen. Dies erfolgt indem die Führungsgrundsätze operationalisiert und in einem Kompetenzmodell abgebildet werden. Das Kompetenzmodell gibt einen Überblick über alle relevanten Kompetenzen und differenziert diese nach den jeweiligen Rollen. Ausgehend von Kompetenzfeldern, wie «Methodenkompetenz», werden Kompetenzdimensionen, wie beispielweise «analytische Kompetenz» definiert, in Teilkompetenzen wie «konzeptionelles Denken» unterteilt und in konkreten Verhaltensankern beschrieben, wie zum Beispiel «getroffene Schlussfolgerungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln bewerten».

2. Keine Führungsgrundsätze ohne Bezug zur Strategie, kein Feedback ohne Führungsgrundsätze

Die Mitarbeitenden und Führungskräfte müssen Freude daran haben, Feedback zu bekommen. Es gilt der Satz: «Feedback ist das Frühstück für Champions». In diesem Sinne erwarten und erfragen gute Mitarbeitende und Führungskräfte immer eine Rückmeldung zum eigenen Verhalten. Freude an Feedback, und die Bereitschaft, dieses auch anzunehmen, entsteht auf unterschiedliche Arten. Bei Mitarbeitenden zum Beispiel dadurch, dass sie den Wert des Instruments für die Zusammenarbeit und für das Klima zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften erkennen. Bei

Führungskräften zum Beispiel dadurch, dass das Instrument der eigenen Entwicklung und dem gemeinsamen Lernen dient. Um dies zu ermöglichen, ist eine Kultur der persönlichen Wertschätzung im Unternehmen erforderlich. Verhaltensunterschiede, verstanden und am Unternehmenskontext der Weiterentwicklung ausgerichtet, werden dann eher als Bereicherung der Zusammenarbeit betrachtet. Entscheidend für die Bereitschaft zum Feedback ist damit die entwicklungs- und lernorientierte Haltung im Unternehmen, mit der das Feedback und die Ergebnisbetrachtung erfolgt. Dies ist eine entscheidende Erfolgsvoraussetzung und *conditio sine qua non*.

3. Prozessablauf muss Klarheit Orientierung im Umgang mit den Ergebnissen stiften

Jeder, der am Feedback beteiligt ist, will wissen, was mit den Ergebnissen passiert. Dies muss klar im Vorfeld des Prozesses, der für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar sein muss, geregelt werden. Das gilt in besonderem Masse für die Feedbackempfänger.

Folgende Fragen müssen in operativer Hinsicht beantwortet werden:

- «Wann können Ergebnisse eingesehen werden?»
- «Wer sieht die Ergebnisse zuerst?»
- «Mit wem werden die Ergebnisse diskutiert?»
- «Sieht mein Vorgesetzter mein Ergebnis?»
- «Sehen meine Mitarbeitenden die Ergebnisse?»
- «Wann leite ich Massnahmen aus den Ergebnissen ab?»
- «Wie und wann werden die abzuleitenden Massnahmen überwacht?»

Diese zentralen Fragen müssen zu Beginn des Einführungsprozesses geklärt und im Rahmen einer Prozessarchitektur aufbereitet werden, damit Mitarbeitende und Führungskräfte schon zu Beginn die notwendige Orientierung im Prozess erhalten.

4. Das Feedbacksystem muss einfach in der Anwendung sein

Feedbacksysteme müssen einfach, zuverlässig und intuitiv in der Anwendung sein. Idealerweise sind sie leicht zu bedienen und nicht

fehleranfällig. Hierzu gehört insbesondere, dass die Festlegung, wer wem Feedback gibt, zentral im Vorfeld erfolgt. Dies kann zum Beispiel über eine direkte Schnittstelle zwischen dem Feedbacksystem und dem verwendeten Organisationsmanagement System realisiert werden. Über diese Festlegung werden dann, zusammen mit einem Zugangscode, individuelle Berechtigungen je Teilnehmer vergeben. Jeder Teilnehmer erhält einen Zugangscode, durch den klar geregelt ist, welcher Führungskraft oder welchem Kollegen Feedback gegeben wird. Verwechslungen sind damit ausgeschlossen. Damit lässt sich der teilweise noch üblichen und fehlerbehafteten Praxis entgegenwirken, dass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden selbst zum Feedback einladen oder dass Mitarbeitende selbst auswählen, welche Führungskraft Empfänger des Feedbacks ist.

5. Feedbackgespräche müssen zeitnah im Anschluss an das 360°-Feedback geführt werden

Je kürzer die Zeit zwischen Feedback und Feedbackgesprächen ist, desto besser. Um den Prozess im Fluss zu halten, ist es notwendig, die Feedbackgespräche spätestens 1½ bis 2 Wochen nach Abschluss der Feedbackphase durchzuführen. Dabei sollten die Gespräche möglichst gebündelt und zeitnah zueinander geführt werden, damit die Führungskräfte im gleichen Zeitfenster ihr Feedback erhalten. Die Vorteile von Online-Feedbacksystemen liegen hier klar auf der Hand, da die Ergebnisaufbereitung simultan mit dem Feedback erfolgt. Das bedeutet, dass mit dem Urteil des letzten Mitarbeitenden alle Ergebnisse «präsentationsreif» vorliegen.

6. Aussagekräftige Ergebnisreportings für Führungskräfte

Ergebnisreportings müssen selbsterklärend sein. Sie müssen ein klares Bild von der Situation zeichnen und die interessantesten Auswertungsperspektiven berücksichtigen. Neben der Einschätzung von direkten Mitarbeitenden sollten auch Einschätzungen der eigenen Führungskraft sowie Einschätzungen von Kollegen und vor allem das Selbstbild dargestellt werden. Um einen direkten Zusammenhang zur Unternehmensstrategie und damit zu den Führungsleitlinien herzustellen, bietet sich die Berechnung eines Indexwerts

an. Dieser Führungsleitlinienindex drückt aus, wie strategiekonform das Führungsverhalten der Führungskraft ist. Dies kann sowohl aggregiert für alle Führungskräfte (also für das Gesamtunternehmen) als auch für jede Führungskraft separat erfolgen.

Die Betrachtung des FLI ermöglicht eine strategiebezogene Ergebnisbetrachtung auf Unternehmensebene. Dabei wird der Wert jeder Führungskraft dem Wert für das Gesamtunternehmen gegenübergestellt. Damit die Führungskraft die eigenen Ergebnisse relativieren und im Kontext des Gesamtunternehmens betrachten kann, sind Vergleichswerte zu allen Führungskräften der Organisation sowie Vergleichswerte der Führungskraft derselben Hierarchieebene interessant.



Die Aufgabe der Ergebnisreportings besteht also darin, Informationen so aufzubereiten, dass die Führungskraft das eigene Führungsverhalten aus unterschiedlichen Perspektiven möglichst gut beleuchten, interpretieren und reflektieren kann. Dazu gehören auch konkrete Hinweise von Mitarbeitenden, welches Verhalten die Führungskraft zukünftig beibehalten, unterlassen oder zusätzlich ergreifen soll.

Das Feedbacksystem muss in der Lage sein, aus den Bewertungen der Mitarbeitenden die «Hauptbaustellen» der Führungskraft «eigenständig» zu identifizieren, so dass die Führungskraft in der Reflexion der Ergebnisse sogar schon erste Massnahmen ableiten kann. Die Besprechung der Ergebnisse zwischen Führungskraft und ihrem Team kann dann bereits zu konkreten Massnahmen und Umsetzungsvorschlägen führen. Je nach Konkretisierungsgrad können die Massnahmen anschliessend in Steuerungssysteme wie z. B. BSC oder persönliche Zielvereinbarungen überführt werden.

7. Die Art der Rückmeldung muss Entwicklungen fördern

Ein Feedbacksystem muss sowohl individuelles als auch kollektives und organisationales Lernen ermöglichen. Die meisten Prozesse dieser Art fördern zwar die individuelle Entwicklung einer Führungskraft, z.B. durch zusätzliche Coaching-/Trainingsmassnahmen, lassen dabei aber unberücksichtigt, dass im Sinne einer wirklichen Unternehmensentwicklung auch andere Beteiligte integriert werden müssen. Das heisst, es sollten im Feedbackprozess immer die folgenden vier Dialogebenen berücksichtigt werden.

Das ist zum einen die Führungskraft mit einem externen oder internen Feedback Prozessbegleiter, mit dem dieser Ableitungen und Schlussfolgerungen ziehen kann. Dann ist es die Führungskraft mit dem Mitarbeitenden oder ggf. Kollegen. Hier geht es um die Besprechung, Interpretation und die Vereinbarung konkreter Massnahmen. Drittens gibt es die Feedbackperspektive Führungskraft. Hier geht es um die Betrachtung der individuellen Führungsleistung der Führungskraft und um die Besprechung von Massnahmen zur weiteren Entwicklung. Schliesslich geht es aus Unternehmenssicht darum, wie der aktuelle Entwicklungsstand der Führungskräfte insgesamt zu bewerten ist. Dies vor dem Hintergrund, inwieweit die Schlüsselpersonen strategiekonform handeln.

Fazit

Ziel eines Feedbacksystems ist es, die Bewertung der operativen Führungsleistung zu spiegeln. Bei richtiger Anwendung, sowohl in der Methode als auch in der Gestaltung des Prozesses, ist ein 360°-Feedback ein wichtiger Baustein zur kontinuierlichen Verbesserung der Organisation und damit zur langfristigen Sicherung der Unternehmensexistenz.



AUTOR

Dr. Matthias K. Hettl ist studierter Volks- und Betriebswirt und war nach Studium und Doktorandenzeit erst Assistent der Geschäftsführung und danach in verschiedenen Managementpositionen mit Führungs- und Budgetverantwortung tätig. Als ausgezeichnete «excellent speaker» und «excellent trainer» gehört er zu den bedeutendsten Referenten im deutschen Sprachraum und ist für die TOP-Seminar- und Kongressveranstalter in Europa tätig. Seine Veranstaltungen werden regelmässig mit Bestnoten bewertet.