

# Führungs-Feedback

Prof. Dr. Christian Ernst

Auszug aus:

Joachim Sauer, Alexander Cisik (Hrsg.):  
In Deutschland führen die Falschen. Wie sich  
Unternehmen ändern müssen. 2014



HERAUSGEGEBEN VON  
JOACHIM SAUER UND ALEXANDER CISIK

Wissenschaftliche Studien und das subjektive Empfinden der oft schmerzhaft betroffenen Belegschaften weisen darauf hin, dass das Managementverhalten von Führungskräften so manche Erwartung nicht erfüllt. Dies liegt unter anderem an stark gestiegenen Ansprüchen, die *top down* und *bottom up* auf Führungskräfte einströmen, und an der teilweise defizitären internen Auswahl des Managementnachwuchses. Viele Unternehmen versuchen gegenzusteuern, indem sie ein Sammelsurium an Managementtrainings anbieten, um den vorhandenen Führungskräften die notwendige Verhaltenssicherheit zu verschaffen. Dabei ist kritisch anzumerken, dass einerseits diese Trainingsbemühungen oftmals konzeptionslos und andererseits – wenig eingebettet in die Unternehmenskultur – auch teilweise im luftleeren Raum entwickelt sind. Andererseits wird immer wieder deutlich, dass auch praxisnah ausgerichtete Führungstrainings lediglich in einem „klinischen Umfeld“ stattfinden. In Rollenspielen und Simulationen wird zwar versucht, reale Situationen nachzuempfinden. Aber zu guter Letzt findet das Ganze dennoch in einem künstlich geschaffenen Übungsfeld statt, das als von realen Situationen abstrahiert erlebt wird.

Führungstrainings bleiben zwar unerlässlich für die Management-Entwicklung, werden aber in zunehmendem Maße durch Führungs-Feedbacks ergänzt. So hat sich in den letzten Jahrzehnten vor allem in den größeren, international agierenden Konzernen eine Tradition entwickelt, das Managementverhalten der Führungskräfte kontrollierbar und optimierbar zu machen.

## **1. Der methodische Ansatz**

Unter Führungs-Feedbacks (engl.: „Multi-Rater-Feedback“) werden alle Methoden subsumiert, die einer Führungskraft (als „Fokusperson“) ein systematisiertes Feedback bezüglich ihres Führungsverhaltens ermöglichen, meist realisiert als

270-Grad- oder 360-Grad-Feedback. Es ist heute ein wichtiger Bestandteil des Kompetenz- und Karrieremanagements für Führungskräfte und vor allem in größeren Unternehmen etabliert.

Dabei werden – in einem anonymen, fragebogengestützten Verfahren – zahlreiche „Feedbackagenten“ aus dem Umfeld des betreffenden Teilnehmers, also Mitarbeiter/innen, Vorgesetzte, Kunden etc., gebeten, das Führungsverhalten aus einer persönlichen Perspektive heraus einzuschätzen und in operationalisierter Form zurückzuspiegeln. Die methodische Variationsbreite dieser multiperspektiven Verfahren ist mittlerweile sehr weit. Das Führungs-Feedback wird heute meist zur Entwicklung von Führungskräften eingesetzt. Teilweise wird es auch als Element der regelmäßigen, standardisierten Leistungsbeurteilung oder als Bestandteil der variablen Entlohnung von Führungskräften benutzt.

Die Sinnhaftigkeit und den Nutzen von Feedback haben Luft und Ingham anschaulich in ihrem berühmten „JOHARI-Fenster“ illustriert (Luft & Ingham 1955). Demnach geht es auch in einem Führungs-Feedback darum, den sogenannten „blinden Fleck“ zu verkleinern. Das sind generell all die Dinge, die andere bei mir sehen, aber ich selbst nicht. Es ist der Glaube daran, dass es besonders auch für Führungskräfte sinnvoll ist, sich damit auseinanderzusetzen, wie man von relevanten Anderen gesehen wird, und die Option erhält, einen Abgleich von Selbst- und Fremdbild bezüglich des eigenen Führungsverhaltens vorzunehmen. Beim „Multi-Rater-Feedback“ wird oftmals der Perspektive der unterstellten Mitarbeiter/innen ein besonderes Gewicht zuerkannt, weil Führungserfolg maßgeblich auch damit zu tun hat, die Akzeptanz der Mitarbeiter/innen zu sichern und eigenes Verhalten als Führungskraft darauf abzustimmen.

Die Konzeption des Führungs-Feedbacks wirft im wissenschaftlichen Sinne eine Vielzahl von methodisch-konzeptionellen Fragen auf, die einer kritischen Diskussion bedürfen. Eine unreflektierte Durchführung des Verfahrens in

Unternehmen und Organisationen kann schnell Irritationen bei Führungskräften und in der Belegschaft auslösen und zu statistischen Artefakten führen.

Gerade beim betroffenen Management führen Führungs-Feedbacks nicht selten zu Unsicherheiten und Ängsten. Abhängig von der eigenen emotionalen Stabilität und der gelebten Unternehmenskultur kann der Umgang mit einer solchen Thematik sehr unterschiedlich ausfallen. Methodische Fehler und Ungereimtheiten können gewichtige Störfaktoren im Unternehmen auslösen und Führungskräfte demoralisieren. Das ist der Grund, warum ein Unternehmen an die Methodik des Führungs-Feedbacks nicht unbedacht herantreten und ein möglichst durchdachtes Verfahren und eine sensible Vorgehensweise entwickeln sollte.

## **2. Zentrale methodische Fragen zum Führungs-Feedback**

Zur Konzeption des multiperspektiven Feedbacks können in einer wissenschaftlich fundierten und prozessorientierten Betrachtung einige handlungsleitende Fragen aufgeworfen werden:

- Welche Personenkreise sollten sinnvollerweise in ein Führungs-Feedback integriert werden?
- Sollte ein Führungs-Feedback als freiwilliges Angebot im Rahmen der Management-Entwicklung platziert werden oder als verpflichtendes Element der Leistungskontrolle von Führungskräften, gegebenenfalls sogar als Element der leistungsorientierten, variablen Vergütung?
- Sollte ein Unternehmen eine individuelle Fragebogenkonstruktion bevorzugen oder auf bewährte, standardisierte Instrumente zurückgreifen?
- Welche Vor- und Nachteile hat die Erhebungssituation? Sollte ein Führungs-Feedback online oder

mittels Papierfragebogen durchgeführt werden?

- Kann sich ein Führungs-Feedback rein auf die Bewertungsdimension beschränken oder muss nicht zwangsläufig auch eine Gewichtungsdimension eingeführt werden?
- Wie sollten die Ergebnisse der Analyse aufbereitet werden? An wen werden die Resultate in welcher Form sinnvollerweise kommuniziert?
- Wie sollte der Nachfolgeprozess gestaltet werden? Wie wird aus der statistischen Datenanalyse heraus ein effektiver und nachhaltiger Entwicklungsprozess für Führungskräfte gestartet?

## 2.1. Die Frage der Feedbackagenten

Als Feedbackagenten werden die Personenkreise verstanden, die im Rahmen des Verfahrens aufgefördert sind, der Fokusperson, also der betreffenden Führungskraft, ein Feedback zu geben. Ein 360-Grad-Feedback beinhaltet in der Regel einen Rundum-Einschätzungs-Modus mit den in Abb. 1 illustrierten Elementen.

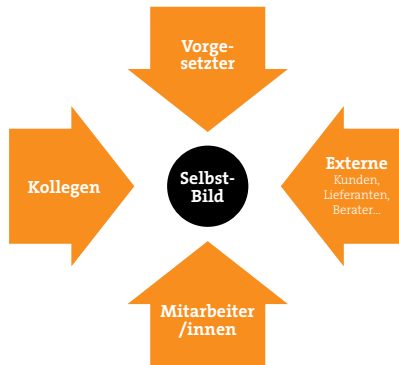


Abb. 1: Klassisches 360-Grad-Feedback

Teilweise werden vier externe Feedbackquellen eingesetzt und dem Selbstbild gegenübergestellt, teilweise stellt das Selbstbild die vierte Ebene dar. Beim 270-Grad-Feedback

entfällt eine Ebene. Beim 180-Grad-Feedback wird auf zwei der vier Ebenen verzichtet. Wissenschaftlich zweifelhaft ist das Feedback durch gleichgestellte Kollegen sowie Externe (Kunden/ Lieferanten/ Berater etc.). Ein Kollegen-Feedback führt – besonders, wenn das Verfahren ein Bestandteil der variablen Vergütung ist – sehr häufig zu „kollegialen Kompensationsgeschäften“ unter Führungskräften („Wie du mir, so ich dir“). Ein offenes, ehrliches Feedback wird meist auf dem Altar karrieretaktischer Schachzüge geopfert. Auch die Einbeziehung von Kunden oder Lieferanten kann als sehr problematisch angesehen werden. Diese Personenkreise können meist sehr wenig oder nichts über das Führungsverhalten der Fokuspersion aussagen und wollen dies auch oftmals nicht. Externe Berater können, sofern sie die Führungskräfte z. B. in mehreren Managementtrainings oder in einem Coachingprozess erlebt haben, noch am ehesten adäquate Feedbackpartner sein, obwohl auch dieser Personenkreis meist Alltagserfahrungen mit der Fokuspersion vermissen lässt. Überlegenswert ist in diesem Sinne die Methodik des Instituts für Personalforschung, das als vierte Ebene stattdessen das „erwartete Fremdbild“ als eine zweite Selbstbildperspektive etabliert hat. Dabei beantwortet die Führungskraft als Teilnehmer des Führungs-Feedbacks neben dem klassischen Selbstbild („Wie sehe ich mich“) das „erwartete Fremdbild“ („Was glaube ich, wie meine Mitarbeiter/innen mich sehen“).

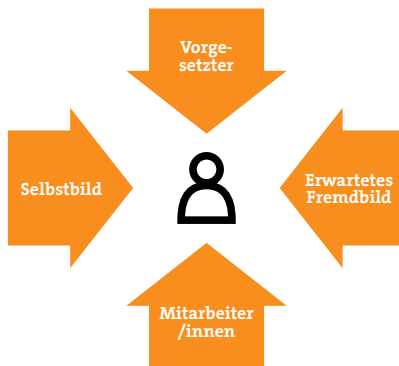


Abb. 2: Alternatives Feedback mit „erwartetem Fremdbild“

Das eröffnet eine völlig neue Perspektive für die auf das Feedbackverfahren folgende Interpretationsphase. Auf diesem Weg lässt sich eruieren, inwieweit eine Führungskraft antizipiert, wo in den Augen der Mitarbeiter/innen Problembereiche des eigenen Führungsverhaltens liegen könnten. Der Selbst- und Fremdbildabgleich bekommt dadurch eine zusätzliche Erkenntnisebene, die z. B. im späteren Coachinggespräch sehr nützlich sein kann.

## **2.2. Die Frage der Freiwilligkeit**

In der Konzeption eines Feedbackinstrumentes stellt sich sehr früh die Frage, ob ein Führungs-Feedback als freiwilliges Angebot im Rahmen der Management-Entwicklung oder als Standardinstrument der Leistungsbewertung bzw. Vergütung von Führungskräften implementiert werden sollte. Beide Varianten beinhalten Vor- und Nachteile: Ein fakultatives Verfahren führt meist zu einer „Positivselektion“, das heißt, dass vor allem die Führungskräfte eine Teilnahme als Fokusperson nachfragen, die ein positives und selbstbewusstes Bild vom eigenen Führungsverhalten besitzen. Solche Führungskräfte sind sich des eigenen Führungserfolges sehr bewusst und nutzen ein Führungs-Feedback gerne als Selbstbestätigung oder gar als Absicherung der eigenen Machtansprüche im Unternehmen. Unsichere Führungskräfte vermeiden meist eine Teilnahme sehr vehement und mit facettenreichen Begründungen, wenn es lediglich als optionales Angebot platziert wird.

Ist das Verfahren für das Management obligatorisch, können offene und verdeckte Widerstände entstehen, die das Ganze erschweren oder gar ad absurdum führen. Vor allem die verdeckte Opposition kann zu methodischen Friktionen führen, indem Führungskräfte schon im Vorfeld latenten oder manifesten Druck auf Mitarbeiter/innen ausüben, ihr Verhalten positiv zu bewerten. Zugleich führt dies auf Kollegenebene meist zu geheimen Absprachen, dass man sich gegenseitig nicht schaden möchte (s. 2.1.).

Wird auf Mitarbeiter/innen Druck ausgeübt und besteht kein hundertprozentiges Vertrauen in die Anonymität des Feedbackverfahrens, dann können teilnehmende Mitarbeiter/innen dazu neigen, positiv verfälschte Antworten zu geben. Dies gilt umso mehr, wenn innerhalb eines obligatorischen Verfahrens die Mitarbeiter/innen verpflichtet werden, an der Analyse teilzunehmen. Allein die Angst einzelner Mitarbeiter/innen, dass das Ergebnis des Befragungsprozesses zu Repressionen seitens der Führungskraft führen könnte, kann ein Antwortverhalten zum Vorteil der Fokuspersion provozieren. Dies führt dazu, dass die Validität der Analyseergebnisse komplett in Frage gestellt werden muss. Bei einem obligatorischen Rating-Verfahren hat die Führungskraft keine Wahl. Die Teilnahme ist verpflichtend. So kann es auch zu latenten Widerständen bei den Fokuspersionen selbst kommen, die sich zum Beispiel darin äußern, dass das Selbstbild nicht offen und ehrlich vorgenommen, sondern taktisch konstruiert wird.

In der fakultativen Variante ist das Verfahren auch für Mitarbeiter/innen im Regelfall freiwillig, obwohl in manchen Unternehmen hintergründig Druck ausgeübt wird, an der Analyse teilzunehmen, vor allem wenn eine Vollerhebung bei den unterstellten Mitarbeitern beabsichtigt ist. Teilweise können die Fokuspersionen vorab benennen, welche Mitarbeiter und Kollegen als Feedbackagenten integriert werden sollen. Hier besteht die Gefahr, dass nur Personen ausgewählt werden, die der Fokuspersion wohlgesonnen sind und vermutlich ein positives Votum abgeben werden.

Schädlich ist in einer solchen Methodik alles, was zur Verhinderung eines offenen und ehrlichen Wahrnehmungsprozesses führt. Insofern ist tendenziell einer freiwilligen Teilnahme bei Führungskräften und Mitarbeitern Vorrang vor einem obligatorischen Prozess einzuräumen. Das Risiko, dass durch eine Teilnahme-Verpflichtung taktisch verfälschtes Datenmaterial entsteht, muss sehr ernst genommen werden, da dies gegebenenfalls dem Instrument und der kompletten Managemententwicklung mehr Schaden als Nutzen zufügt.



### **2.3. Die Frage der Fragebogenkonstruktion**

Für ein Führungs-Feedback wird ein Fragebogen benötigt, der möglichst gut die Kriterien erfolgreichen Führungsverhaltens abbildet. Es handelt sich dabei um ein kognitives Konstrukt für die Managemententwicklung. Solange es kein allgemeingültiges Idealbild des Führungsverhaltens gibt – und das wird und sollte es nie geben, da Führung ein wertebasiertes Verhaltenskonstrukt darstellt – muss die Frage aufgeworfen werden, wie optimales Führungsverhalten operationalisiert werden kann.

Das Erhebungsinstrument kann in standardisierter Form bei externen Beratungsinstituten eingekauft oder individuell für das Unternehmen entwickelt werden. Letzteres ist meist kostenintensiver, hat aber den entscheidenden Vorteil, dass die Definition des optimalen Führungsverhaltens auf die Unternehmenskultur abgestimmt werden kann. Auf diesem Weg kann zum Beispiel ein vorab erarbeitetes Führungsleitbild in Form eines Fragebogens für das Führungs-Feedback operationalisiert werden. Damit wird ein Leitbild erst wirklich lebendig, weil es als Messlatte für existente Managementkompetenz genutzt werden kann. Standardisierte Fragebögen können wissenschaftlich fundierter konstruiert sein und den Gütekriterien von Validität und Reliabilität besser entsprechen. Zudem besteht die Möglichkeit, auf Best Practice-Daten zurückgreifen zu können, um damit einen Vergleichsmaßstab zu liefern, der für die Interpretation der Daten sehr hilfreich sein kann.

## Aussagen, die das Verhalten meiner Führungskraft beschreiben



### Informationsverhalten

- 1 Ich werde von meiner Führungskraft angemessen über aktuelle Entwicklungen, Abläufe und Zusammenhänge im Unternehmen informiert.
- 2 Ich erhalte von meiner Führungskraft rechtzeitig und regelmäßig Informationen über alles, was meine Arbeit betrifft.
- 3 Meine Führungskraft ist ansprechbar, wenn ich etwas von ihr wissen oder sie informieren will.

### Delegation

- 4 Meine Führungskraft ist in der Lage, sich von Alltagsaufgaben zu entlasten, indem sie an uns Mitarbeiter/innen passende Aufgaben überträgt.
- 5 Mir werden Aufgaben übertragen, die weder eine maßgebliche Unter- noch Überforderung für mich bedeuten.
- 6 Ich erhalte die Möglichkeit, meine Aufgaben in angemessenem Rahmen eigenverantwortlich zu erfüllen.

### Unterstützungsverhalten

- 7 Meine Führungskraft setzt sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten für meine Interessen ein.
- 8 Meine Führungskraft bespricht regelmäßig mit mir, wie zufrieden ich bin und was verbessert werden kann.
- 9 Meine Führungskraft nimmt sich Zeit für mich, wenn ich mit Fragen und Anliegen zu ihr komme.

Abb. 3: Fragebogenbeispiel eines Führungs-Feedbacks

Unabhängig von der Herkunft des Befragungsinstrumentes sollten die Verhaltensitems möglichst gut auf konkretes Verhalten hin operationalisiert sein und von allzu abstrakten Merkmalen und eher fixen, psychologischen Persönlichkeitskriterien abstrahieren. Es gilt der gute alte Grundsatz, dass ein qualitativ hochwertiges Feedback konkret und verhaltensbezogen und weniger bewertend sein sollte.

Problematisch kann eine im wissenschaftlichen Sinne unzureichende Fragebogenkonstruktion sein, wenn sowohl die einzelnen Items als auch die Skalierung zu Beantwortungsverzerrungen führen. Der Maßstab und das Verständnis einer Skalierung können sehr divergent ausgeprägt sein. Hier ist in der Vorbereitung der Erhebung ausreichend Wert darauf zu legen, dass nicht zu viele Interpretationsspielräume im Verständnis der Items und der Skalierung bestehen. Die Validierung von selbst entwickelten Fragebögen ist eine Herausforderung, bei der sich viele Personalabteilungen, die meist für die organisatorische Realisierung des Verfahrens zuständig sind, überfordert fühlen. Inwieweit hier Beratungsgesellschaften wirklich fundierte Hilfe bieten, ist fraglich. Auch die Güte von extern angebotenen standardisierten Befragungsinstrumentarien kann zumindest hinterfragt werden.

Eine idealtypische Vorgehensweise besteht also aus einem Prozess, bei dem aus einem intern entwickelten Führungsleitbild bzw. Management-Kompetenzmodell der Fragebogen für das Feedbacksystem abgeleitet wird. Die Items sind dabei weniger eigenschaftsorientiert und mehr verhaltensorientiert konstruiert. Vor allem individuell konstruierte Ratingsysteme lassen im Grunde qua definitionem eine theoretische Basis vermissen, die als generelle Grundlage für Führungserfolg herangezogen werden könnte. Führungserfolg ist insofern immer eine Frage des zugrunde liegenden Normensystems und nicht an objektiven Fakten messbar.

Ein Instrument sollte also von vornherein keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit erheben und transparent allein auf

ein von den Unternehmenswerten getragenes Fundament gestellt werden. Das hohe Ross der wissenschaftlichen Präzision können viele Projektverantwortliche ohnehin nicht besteigen. Beim Rückgriff auf standardisierte Erhebungsinstrumentarien ist insofern kritisch zu prüfen, welches Wertesystem diesem zugrunde liegt und inwieweit dieses mit den unternehmensseitig gewünschten Werten übereinstimmt. Güte erhält ein „Multi-Rater-Verfahren“ vielmehr aus einer guten Prozessqualität, weniger aus einer Konstruktqualität. Deshalb sind einige der hier thematisierten Merkmale des Erhebungsprozesses besonders hervorzuheben.

Eine Detailfrage ist die Form der Antwortskalierung, zum Beispiel ob uni- oder bipolar, verbal oder bildhaft. Sollte es bei der unipolaren Skalierung einen echten Mittelwert geben oder nicht, um durch Letzteres eine Antworttendenz in die eine oder andere Richtung zu provozieren? Entscheidend ist eine Skalierung, die wenig Interpretationsspielräume zulässt und einheitlich verstanden wird, zum Beispiel die Normierung auf die Mitte auf einer 5er-Skala: 3 bedeutet: *Meine Führungskraft ist bei diesem Kriterium so wie die meisten anderen Führungskräfte. 1 oder 2 bedeutet: Das Kriterium ist (stark) unterdurchschnittlich ausgeprägt. 4 oder 5: Das Kriterium ist (stark) überdurchschnittlich ausgeprägt.*

Auch über die Anzahl der Items, also die quantitative Dimension des Konstrukts, ließe sich vortrefflich streiten. Da es ohnehin nicht um eine perfekte Messbarkeit geht, sondern um einen entwicklungsorientierten Dialog, der auf einer führungstechnischen Verhaltensanalyse basiert, sollten ca. 30 Items ausreichend sein. Jedenfalls sollte das Befragungskonstrukt weder zu rudimentär ausfallen noch zu aufwändig und ausschweifend sein.

Fraglich ist auch, ob neben den statistisch abgefragten Items ergänzend freie Textantworten ermöglicht werden sollten. Dabei ist zu beachten, dass bei verbalisierten Antworten im Regelfall zwar die Handschrift nicht ausgewiesen wird, die

Anonymität kann aber durch die Art der Formulierung dennoch verletzt werden. Hier könnten Rückschlüsse auf den Urheber der Antwort möglich sein. Ein entsprechender Hinweis auf diese potenzielle Einschränkung der Anonymität ist unerlässlich. Zudem enthalten verbale Antworten häufig starke Formulierungen, die zwar nur Einzelmeinungen ausdrücken, gegenüber den statistisch erhobenen Daten jedoch meist hohe Aufmerksamkeitskraft entfalten.

#### **2.4. Die Frage der Erhebungssituation**

Zuvor wurde bereits auf die qualitative Bedeutung des Ratingprozesses hingewiesen. Vertieft werden muss dabei die Frage der konkreten Erhebungssituation. Mit der Entwicklung des Internets wurden nicht nur Mitarbeiterbefragungen und Betriebsklimaanalysen, sondern auch Führungs-Feedbacks vielfach vom Papierbogen auf Online-Verfahren umgestellt. Dies kann – bei größerer Stückzahl – deutlich kostengünstiger sein und geriert sich vielfach auch wesentlich moderner als die altbackene Form eines Papier-Fragebogens.

Bei der mittlerweile beliebten webbasierten Durchführung werden die vorab festgelegten Feedbackagenten meist per E-Mail zum Rating eingeladen oder es wird ein mit Kennwort geschützter Zugang zu einem Webportal angeboten. Aus der Datenbank heraus können schnell und effizient die entsprechenden Datenreports generiert werden. Mittelwerte und Streuungsmaße, bezogen auf Selbst- und Fremdratings, sind leicht zu berechnen und grafisch aufzubereiten. In Konzernen werden entsprechende Feedbacksysteme auch oftmals in mehreren Sprachen entwickelt und weltweit eingesetzt. Der logistische Aufwand ist gerade dann für eine Online-Variante deutlich geringer als in der Papier-Version. Inwieweit dabei kulturelle Wertungsunterschiede in der Konstruktion des Fragebogens und in der Interpretation der Ergebnisse ausreichende Berücksichtigung finden, wird von den organisatorischen Protagonisten abhängig sein.

Die analytische Präzision kann bei einer webbasierten Durchführung erheblich leiden. Deshalb ist es unerlässlich, dass das Befragungskonstrukt, einzelne Items, die Skalierung und ggf. weitere Merkmale im Online-Fragebogen ausreichend schriftlich erläutert werden, in der Hoffnung, dass die Anwender sich tatsächlich auch daran orientieren.

Schwerwiegender ist, dass bei der Online-Durchführung eine unkontrollierbare Erhebungssituation existiert. Niemand weiß, in welcher Umgebung, in welcher Stimmungslage und unter welchen personellen Einflüssen der Online-Fragebogen durch die Feedbackagenten ausgefüllt wird. Nicht auszuschließen ist besonders unter Mitarbeitern, dass diese sich in ihrem Antwortverhalten untereinander abstimmen. Das kann in positiver Hinsicht geschehen, aber wohl meist eher in negativer Absicht, als Gelegenheit, dem bzw. der Vorgesetzten einmal einen „Denkzettel“ zu verpassen.

Überlegenswert kann trotz der technologischen Segnungen der digitalen Medien die Beibehaltung einer kontrollierten Erhebungssituation sein, mit Einsatz eines konventionellen Papierfragebogens. Manche Beratungsunternehmen favorisieren hier eine Workshop-gestützte Vorgehensweise, bei der die Feedbackagenten zuerst ausführlich informiert werden über die Zielsetzung, das Verfahren an sich, die Ergebnisdarstellung und den Nachfolgeprozess. In einem Workshop können die Feedbackagenten (vor allem Mitarbeiter/innen) unterwiesen werden, was wirksames und faires Feedback bedeutet. Vertrauen gewinnt das Verfahren dann, wenn der gesamte Prozess absolut transparent gemacht und die anonyme Auswertungsform als verlässlich angesehen wird. In solchen Präsenzveranstaltungen ist es einerseits für den Durchführenden (i. d. R. Berater, Personalabteilung) möglich, Ängste bei Führungskräften wie Mitarbeitern zu erkennen und auszuräumen. Andererseits entsteht bei Feedbackagenten ein hoher Druck, an dem Verfahren auch teilzunehmen, weil eine Nicht-Teilnahme offensichtlich würde. Die Workshop-gestützte Durchführung ist zudem bei Kunden, Lieferanten etc., sofern diese

Zielgruppen berücksichtigt werden, oftmals schwierig organisierbar.

Immer wieder wird sehr kritisch angemerkt, dass bei einem Führungs-Feedback infolge verschiedenartiger Beurteilungsperspektiven der Feedbackagenten sehr unterschiedliche Ergebnisbilder erzeugt werden und damit ein diffuses Gesamtbild entstehen würde. Dieser Kritikpunkt ist leicht zu entkräften, da gerade die Streuung der Meinungen, zum Beispiel in der Mitarbeiterperspektive, ein besonderes Nutzenmerkmal der Methodik ist. Auch für die Mitarbeiter/innen selbst kann es von hohem Interesse sein, wie das Verhalten des gemeinsamen Vorgesetzten im Kollegenkreis teilweise sehr unterschiedlich perzipiert wird. Dies hat methodische Implikationen insoweit, dass vieles dafür spricht, dass auch die beteiligten Mitarbeiter/innen an der Ergebnisinterpretation beteiligt werden können (siehe 2.7.). Dies steigert das Verständnis für Verhaltensdispositionen des zugeordneten Managers und kann im inneren Diskurs durchaus das Verständnis für Sichtweisen und Habitus einer Führungskraft verbessern.

## **2.5. Die Frage der Itemgewichtung**

Die meisten multiperspektivischen Feedback-Verfahren beschränken sich auf eine reine Bewertung des Führungsverhaltens. Dabei kann ein Führungs-Feedback, in welcher Variante auch immer, durch eine zusätzliche Gewichtung der Items deutlich an Aussagekraft gewinnen. Besonders, wenn das Urteil der Feedbackagenten sehr positiv oder im Gegenteil markant kritisch ausfällt, ist die Frage, wie wichtig dieses Verhaltensmerkmal in den Augen der Betrachter tatsächlich ist, von entscheidender Bedeutung.

Bei der Dateninterpretation, an der auch die Mitarbeiter/innen beteiligt werden können, fällt immer wieder auf, dass eine Führungskraft bei einem Merkmal beispielsweise sehr schlecht abschneidet und die Mitarbeiter/innen dies trotzdem als nicht besonders problematisch bewerten, da es in ihren Augen nur eine geringe Bedeutung hat. Ein Rating

ohne Prioritätsabfrage gewichtet alle Verhaltensmerkmale automatisch gleich, was aber der Wahrnehmungswirklichkeit nicht gerecht wird. Deshalb muss dafür plädiert werden, beim Führungs-Feedback neben der Bewertungsdimension auch die Gewichtung der Items einzufordern. Beim Institut für Personalforschung geschieht dies, indem in jeder Führungsdimension (die aus jeweils drei Items besteht) von jedem Teilnehmer das Item angekreuzt werden soll, das subjektiv die höchste Bedeutung entfaltet. Auf eine pragmatische Art und Weise beschränkt man sich dabei in der Gewichtung auf die Perspektive der unterstellten Mitarbeiter/innen, da die Gewichtung des Vorgesetzten meist im Nachfolgeprozess ohnehin zur Geltung kommt.

## 2.6. Die Frage der Ergebnisdarstellung

Im Rahmen des Prozessdesigns sollte nicht vergessen werden, von Beginn an die Fokusperson und die Feedbackagenten zu unterrichten, in welcher Form später die Ergebnisse aufbereitet und veröffentlicht werden. Bei der Ergebnisdarstellung sind grafische Illustrationen oftmals sehr hilfreich, weil man in der multiperspektivischen Datensammlung ansonsten schnell den Überblick verlieren könnte.

Manche Unternehmen strukturieren das Befragungsinstrumentarium in Führungsdimensionen (z. B. Informationsverhalten, Kritikfähigkeit, Durchsetzungsvermögen), die durch verschiedene, verhaltensnah beschriebene Items operationalisiert sind.

### Informationsverhalten

Ich werde von meiner Führungskraft angemessen über aktuelle Entwicklungen, Abläufe und Zusammenhänge im Unternehmen informiert.

Ich erhalte von meiner Führungskraft rechtzeitig und regelmäßig Informationen über alles, was meine Arbeit betrifft.

Meine Führungskraft ist ansprechbar, wenn ich etwas von ihr wissen oder sie informieren will.

Abb 4: Führungsdimension „Informationsverhalten“ und dazugehörige Items



Bei einer solchen Konstruktion kann in den Ergebnisreports zuerst ein Gesamtüberblick über die vier Perspektiven des Feedbacks gegeben werden, um anschließend die Ergebnisse zu differenzieren.

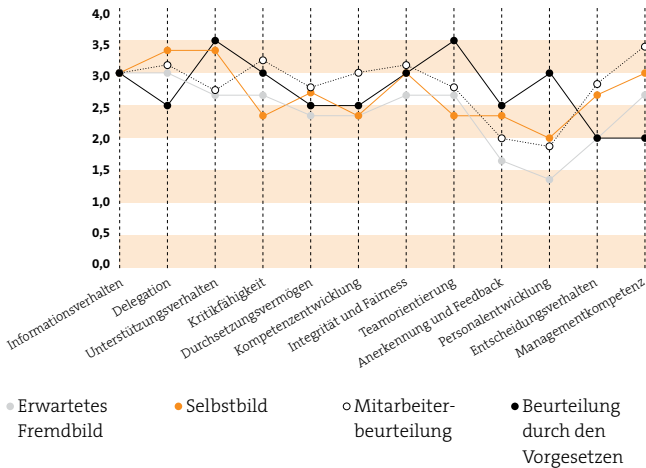


Abb. 5: Darstellung der Führungsdimensionen eines 360-Grad-Feedbacks

In der weiteren Darstellung können die differenzierten Ergebnisse jeder Dimension illustriert werden (siehe Abb. 6). Dabei wird meist der Mittelwert des jeweiligen Items ausgewiesen. Die Streuung kann durch ein Streuungsmaß oder durch eine detailgetreue Wiedergabe der Antwortverteilung ausgedrückt werden. Streuungsmaße sind unproblematisch, was die Anonymisierung der Daten angeht, sie werden aber von statistischen Laien kaum verstanden. Bei einer Bekanntgabe des tatsächlichen Antwortverhaltens (wie im nachfolgend aufgeführten Beispiel) kann es vor allem in kleineren Gruppen geschehen, dass alle gleich geantwortet haben und damit die Anonymität aufgehoben ist. Im Vorfeld sind solche Problembereiche unter den Prozessverantwortlichen zu diskutieren und Lösungen herbeizuführen.

## Aussagen, die das Verhalten meiner Führungskraft beschreiben

Ausprägung

0	1	2	3	4	Ergebnis	Wichtig
---	---	---	---	---	----------	---------

### Informationsverhalten

3,0 12

- 1 Ich werde von meiner Führungskraft angemessen über aktuelle Entwicklungen, Abläufe und Zusammenhänge im Unternehmen informiert.
- 1 1 1 7 5 3,3 1 X
- 
- 2 Ich erhalte von meiner Führungskraft rechtzeitig und regelmäßig Informationen über alles, was meine Arbeit betrifft.
- 1 2 6 4 1 2,3 3
- 
- 3 Meine Führungskraft ist ansprechbar, wenn ich etwas von ihr wissen oder sie informieren will.
- 1 1 1 5 7 3,5 8 X

### Delegation

Abweichende Anzahl Bewertungen

3,1 11

- 4 Meine Führungskraft ist in der Lage, sich von Alltagsaufgaben zu entlasten, indem sie an uns Mitarbeiter/innen passende Aufgaben überträgt.
- 10 1 1 1 7 5 2,9
- 
- 5 Mir werden Aufgaben übertragen, die weder eine maßgebliche Unter- noch Überforderung für mich bedeuten.
- 1 1 5 8 1 2,6 1
- 
- 6 Ich erhalte die Möglichkeit, meine Aufgaben in angemessenem Rahmen eigenverantwortlich zu erfüllen.
- 1 1 1 3 10 3,8 10 X

### Unterstützungsverhalten

Abweichende Anzahl Bewertungen

2,7 12

- 7 Meine Führungskraft setzt sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten für meine Interessen ein.
- 12 1 1 4 6 2 2,8 2
- 
- 8 Meine Führungskraft bespricht regelmäßig mit mir, wie zufrieden ich bin und was verbessert werden kann.
- 1 2 9 2 1 2,0 3
- 
- 9 Meine Führungskraft nimmt sich Zeit für mich, wenn ich mit Fragen und Anliegen zu ihr komme.
- 1 1 1 7 5 3,3 7 X

Abb. 6: Detaillierte Ansicht der Mitarbeiterperspektive (inkl. Mittelwertdarstellung und Gewichtung)

Die Darstellungsformen können sehr unterschiedlich sein. Oftmals lassen sich auch die Einzelratings der verschiedenen Feedbackagenten im direkten Vergleich detailliert einsehen.

## **2.7. Die Frage des Nachfolgeprozesses**

Mit der Vorstellung der Analyseergebnisse beginnt der Nachfolgeprozess. In Anlehnung an die Zielsetzung eines Feedbackverfahrens muss gerade dieser Schritt von Beginn an gut geplant werden, da schon die Vorinformation aller Beteiligten auch Informationen zur Nachbereitung der Feedback-Analyse beinhalten sollte. Auch in der wissenschaftlichen Literatur ist man sich weitestgehend einig, dass ein Führungs-Feedback ohne ausreichenden Nachfolgeprozess wenig Effektivität entfalten wird.

Zunächst ist zu klären, welche Beteiligten wann wie viele Detailkenntnisse von den Ergebnissen der Analyse erhalten. Auch hier ist die Vielfalt der in der Unternehmenswirklichkeit praktizierten Methoden schier unüberschaubar. Lediglich, dass die Fokusperson alle Detailergebnisse erfährt, scheint eine auch gelebte Selbstverständlichkeit zu sein. In manchen Unternehmen wird das Ergebnis nur vom externen Dienstleister an die Fokusperson kommuniziert. Oftmals erhält auch der direkte Vorgesetzte den Report. Die beteiligten Mitarbeiter erfahren in den meisten Fällen nur das Ergebnis ihrer eigenen Perspektive. Dies ist auch methodisch elementar, da allein das Bewusstsein, dass die unterstellten Mitarbeiter/innen beispielsweise später auch das Selbstbild der Führungskraft zu Gesicht bekommen, häufig zu einer taktischen Selbsteinschätzung führen würde.

Dass die Fokusperson durch ein oder mehrere Gespräche mit einem externen oder internen Coach in der Maßnahmenplanung unterstützt wird, sollte eine Selbstverständlichkeit sein. Inwieweit dabei der Vorgesetzte involviert wird oder werden sollte, wird in der Praxis unterschiedlich interpretiert und ist wiederum von der Unternehmenskultur und dem Verhalten der beiden Protagonisten abhängig.

In der Nachbereitungsphase müssen die erhobenen Daten durch die Handlungspartner erst einmal interpretiert werden. Was steckt hinter den gemessenen Wahrnehmungen? Was sind die Gründe für kritisches oder positives Feedback? Die Items eines Führungs-Feedbacks liefern keine Kausalitätshintergründe, da es sich um zum Teil sehr persönliche Perzeptionen auf der Ebene sichtbaren Verhaltens handelt. Hinter dem messbar gemachten Verhalten stecken aber Motive, Absichten und Emotionen, die sich der Beobachtung entziehen. Ein kritisches Feedback gegenüber der Fokusperson kann zum Beispiel auch auf ein besonders hohes, vielleicht sogar übersteigertes Erwartungsniveau einzelner Feedbackagenten zurückgeführt werden. Insofern ist eine sehr differenzierte Ursachenforschung in dieser Phase unerlässlich. Dieser Prozess kann durch erfahrene Coaches aktiv unterstützt werden. Teilweise werden sogar die Mitarbeiter in diesen Interpretationsprozess integriert. In extern moderierten Workshops können die Ergebnisse der Mitarbeiterperspektive dargestellt und gemeinsam mit den Mitarbeitern interpretiert und präzisiert werden. Möglicherweise werden sogar Maßnahmenvorschläge für die Führungskraft durch die Mitarbeiter erarbeitet und anschließend mit der Fokusperson abgestimmt.

Auf der Basis der Ergebnisinterpretation und Ursachenforschung werden final Maßnahmen für die Fokusperson geplant. Da sich der Feedbackprozess schwerpunktmäßig auf die Verhaltensebene einer Führungskraft bezieht, lassen sich nicht immer handfeste Maßnahmen erarbeiten. Teilweise bleibt es bei Sensibilisierungen, die auf eine Veränderung von Denkweisen und Motivstrukturen zielen. Hier entsteht manchmal ein Unbehagen bei den Organisatoren des Feedbackprozesses, die sich überprüfbare Maßnahmenpakete wünschen. In manchen Unternehmen wird ein dezidiertes Maßnahmencontrolling durch die Personalabteilung vorgenommen, um abschließend auch gegenüber der Geschäftsführung Rechenschaft über die aus dem Verfahren heraus entwickelten Veränderungen ablegen zu können.

Eine besonders heikle Frage ist in diesem Zusammenhang der Umgang mit auffallend schlechten Feedbackergebnissen bei einzelnen Führungskräften. Es besteht die Gefahr, dass die Analyse zu einem Disziplinierungsinstrument und Druckmittel gegenüber unliebsamen Führungskräften degeneriert. Der Umgang mit schlechten Feedbackresultaten ist insofern meist auch ein Spiegelbild der Führungskultur des betreffenden Unternehmens. Hier zeigt sich am besten, ob ein Führungs-Feedback dem Anspruch gerecht werden kann, ein offen und fair angewendetes Instrument für die Entwicklung von Führungskräften zu sein.

### **3. Fazit**

Die dargestellten Varianten eines Führungs-Feedbacks geben einen Überblick über die konzeptionelle Vielfalt dieser Methodik. Die Projektverantwortlichen in Unternehmen und Organisationen sollten sich damit auseinandersetzen, um einen auf die spezielle Unternehmenskultur abgestimmten Prozess definieren zu können. Eine universelle Methodik für ein multiperspektivisches Feedback kann es ebenso wenig geben wie ein generisches Leitbild für richtiges Führungsverhalten.

Im wissenschaftlichen Sinne geht es nicht um die perfekte Messbarkeit von Führungsverhalten, sondern um die korrekte Darstellung verschiedener, subjektiver Perspektiven. Dem Prozess des Gesamtprojektes kommt insofern im Zweifelsfall mehr Bedeutung zu als dem Befragungskonstrukt selbst. Ein Führungs-Feedback ist dann gut, wenn die Feedbackagenten freiwillig, offen und ehrlich Feedback geben und die Führungskraft eine Hilfestellung erhält, eigenes Verhalten zu reflektieren, vielleicht auch manchmal besser zu begründen oder vor allem verändern zu können.

Fraglich bleibt dadurch, ob die Ergebnisse eines zwangsläufig subjektiv gefärbten multiperspektivischen Verfahrens

überhaupt unmittelbar für Karriereentscheidungen herangezogen werden sollten. Denkbar bleibt es, dieses Instrument – im Sinne einer konzeptionellen Bescheidenheit – allein als individualisierten Impuls für die Optimierung des Führungsverhaltens zu nutzen.

## **Literatur**

Luft, J. & Ingham, H. (1955): The Johari Window, a graphic model for interpersonal relations. Western Training Laboratory in Group Development.

---

## **Autorenportrait**



Prof. Dr. Christian Ernst ist Professor an der Fachhochschule Köln und Experte für Mitarbeiterführung sowie Personal- und Managemententwicklung.

Kontakt: [christian.ernst@fh-koeln.de](mailto:christian.ernst@fh-koeln.de)