

Feedbackkultur für Führungskräfte – der Weg aus der Seifenblase

Für viele Unternehmen und Führungskräfte ist es immer noch nicht üblich, dass die Mitarbeiter ihren Vorgesetzten Feedback geben. Dabei ist gerade diese Rückkopplung für Führungskräfte so wichtig, um ihre Führungskompetenzen weiterentwickeln und verbessern zu können.

Studien belegen, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter in starkem Maße von der Führung durch ihren Vorgesetzten abhängt. Je besser die Führungskraft, desto höher das Engagement der geführten Mitarbeiter. Schon alleine aus diesem Grund sollten Unternehmen eine Feedbackkultur von unten nach oben fest verankern. Gerade Vorgesetzte leiden oftmals unter einem Seifenblasen-Effekt, weil sie keine Rückmeldung über ihr Führungsverhalten bekommen.

Nach Meinung vieler Beschäftigter schneiden ihre Vorgesetzten schlecht ab, wenn es um die Fähigkeit geht, die eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen. In der letzten Global Workforce Studie kommen Führungskräfte dabei gerade mal auf Rang 14 von 16. Im Schulnotensystem würde man diese Leistung sicherlich als mangelhaft bis ungenügend bewerten. Menschlich nachvollziehbar beziehen Vorgesetzte in Befragungen diese Ergebnisse bei der Eigeneinschätzung allerdings selten auf sich. Eigen- und Fremdbild klaffen gerade im Bezug auf die eigenen Mitarbeiterführungsqualitäten häufig auseinander. Dies mag auch darin begründet sein, dass Führungskräfte häufig keine – und erst recht keine negative - Rückmeldung von ihren direkten Mitarbeitern bekommen, was wiederum an dem starken Abhängigkeitsverhältnis gegenüber ihren Vorgesetzten liegen dürfte.

Das Feedback ist für die Führungskräfte der Weg aus der Seifenblase. So erhalten sie wichtige Hinweise darüber wie ihr Verhalten bei den zu führenden Mitarbeitern ankommt. Mit regelmäßiger Wiederholung des Feedbacks können sie ihr Führungsverhalten stetig verbessern.

Für das Führungsfeedback, auch Vorgesetztenbeurteilung, Vorgesetztenfeedback oder Upward-Feedback genannt, bietet sich ein anonymes, schriftliches Feedback an, das in regelmäßigen Abständen (z.B. jährlich) wiederholt werden kann. Insbesondere die Anonymität ist für das Feedback an den Vorgesetzten wichtig. Wenn die Mitarbeiter keine Möglichkeit haben anonym zu bleiben, sind die Ergebnisse der Befragung automatisch nur noch eingeschränkt aussagekräftig. Um die Anonymität zu gewährleisten, einen momentanen Stand auswerten zu können und Entwicklungen transparent darstellen zu können, ist es nützlich einen Feedbackbogen so zu konzipieren, dass die Einschätzungen auf einer Skala angekreuzt werden können. Die Bewertungsfragen sollten sich insbesondere auf Werte beziehen, die im Unternehmen als Führungskultur verstanden werden. Dies können beispielsweise Werte wie Offenheit, Vertrauen, Respekt, Anerkennung, Wertschätzung, Mitarbeiterförderung etc. sein.

Je deutlicher die Bewertungsfragen anhand von konkreten Situationen beschrieben werden, desto eher wird es gelingen, eine differenzierte Bewertung im Vorgesetztenfeedback zu geben.

Beispiel für einen Fragenkatalog für den Wert „Offenheit“.

	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Mein/e Vorgesetzte/r schafft Offenheit							
...sucht das Gespräch mit mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...äußert sich mir gegenüber verständlich und offen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...ich kann meine Meinung offen sagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...erklärt wichtige Entscheidungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...leitet mir wichtige Informationen rechtzeitig weiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Was Führungskräfte beim Führungsfeedback beachten sollten:

1. Bedeutung klären

Führungskräfte sollten zunächst ihren Mitarbeitern erklären, welche Bedeutung für sie die Meinung der Mitarbeiterschaft hat. Wenn die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass die Führungskraft tatsächlich den Wunsch hat, sich in Punkto Führung zu verbessern und Bereitschaft gezeigt wird, sich auch mit den eigenen Schwächen zu beschäftigen, stehen die Chancen gut, dass möglichst ehrliche Antworten gegeben werden. So kann der Schritt aus der Seifenblase für die Führungskraft gelingen.

2. Fragen klären

Um Missverständnisse und unterschiedliche Interpretationen im Bezug auf die Fragen möglichst auszuschließen, ist es nützlich, diese zuvor gemeinsam mit den Mitarbeitern durchzusprechen und eventuelle Unklarheiten auszuräumen.

3. Anonyme Abgabe des Fragebogens

Vorgesetzte sollten darüber informieren, bis wann die Feedbackbögen ausgefüllt zurückgegeben werden sollen. Um eine anonyme Abgabe zu gewährleisten, eignen sich beispielsweise unbeschriftete Umschläge, die in das Postfach des Vorgesetzten gelegt werden können oder eine speziell aufgestellte Sammelbox.

4. Auswertung des Feedbacks

Nach erfolgtem Rücklauf der Feedbackbögen ist eine Verdichtung sinnvoll. Die Darstellung der Anzahl gleicher Bewertungen pro Frage ermöglicht eine transparente Übersicht und gibt wichtige Hinweise auf das eigene Führungsverhalten. Der Zweck der Auswertung liegt im Erkennen eigener Entwicklungspotenziale für die Mitarbeiterführung. Keinesfalls sollte es darum gehen, einzelne Mitarbeiter zu entlarven und zu identifizieren oder diese womöglich obendrein für ihre kritischen Äußerungen zu benachteiligen oder zu bestrafen.

5. Vorstellung der Ergebnisse

Nach erfolgter Auswertung und Verdichtung der Feedbackbögen ist es empfehlenswert, die Ergebnisse den Mitarbeitern in einer Besprechung vorzustellen. Dadurch kann nach außen demonstriert werden, dass das Feedback ernst und wichtig genommen wird, was die Mitarbeiterschaft häufig als starkes Signal der Wertschätzung wahrnimmt. Vorgesetzte können darüber hinaus die Gelegenheit nutzen Rückfragen zu stellen.

6. Umgang mit negativem Feedback

Wenn Vorgesetzte im Feedback Hinweise auf eine Führungsschwäche bekommen haben, sollten sie in keinem Fall ihre bislang gezeigte Handlungsweise verteidigen. Ein Dank für den Hinweis ist absolut ausreichend und wird von den Mitarbeitern häufig als Gradmesser für eine ernsthafte Auseinandersetzung und einen fairen Umgang mit Kritik interpretiert. Führungskräfte sollten immer bedenken, dass die Bewertung im Feedback keine Aussage darüber ist, wie eine Führungskraft tatsächlich ist, sondern darüber wie sie wirkt. Vielmehr sollten sie ihre Aufmerksamkeit in der Zukunft auf entsprechende Situationen lenken und versuchen, das eigene Verhalten differenziert wahrzunehmen, zu überprüfen und gegebenenfalls zu korrigieren.

Das Feedback bietet die Chance sogenannte „blinde Flecken“ zu beleuchten. Hierunter wird das Verhalten verstanden, das einem selbst nicht bewusst ist, das aber von der Umwelt sehr wohl wahrgenommen wird. Führungskräfte erhalten damit die Chance sich mit diesem bislang unbewussten Verhalten auseinanderzusetzen und, sofern sie dieses Verhalten verändern möchten, dafür alternative Handlungsoptionen zu entwickeln. In Fällen, in denen Führungskräfte nicht in der Lage sind, selbst ihr Handlungsrepertoire zu erweitern, können Personalentwicklungsinstrumente wie „Coaching“ oder eine sogenannte „kollegiale Fallberatung“ eine Lösung darstellen.

Zur Autorin:

Svenja Dederichs ist Personalexpertin aus Leidenschaft. Aus ihrer Erfahrung heraus als Personalleiterin, Personalberaterin und Personalcoach kennt sie die Bedürfnisse der Arbeitgeber genauso wie die der Mitarbeiter. Sie weiß welche Herausforderungen die sich wandelnde Arbeitswelt bringen wird und worauf es bei der Mitarbeiterführung ankommt, um in Zukunft die Nase vorn zu haben.



Svenja Dederichs
Speakerin für Personalerfolg

Kontakt:
www.svenjadedederichs.com
office@svenjadedederichs.com

+49 (0) 231 984 7733