

## Leadership Feedback

# Gemeinsam am Feedback wachsen

Feedback-Systeme können sowohl für die einzelnen Führungskräfte als auch für die gesamte Unternehmung einen entscheidenden Nutzen stiften – sofern sie richtig umgesetzt werden.

Von Melanie Knijff

Neulich durfte ich einem hochinteressanten Vortrag von Dr. Thomas Müller lauschen. Der Kriminalpsychologe und Autor machte deutlich, dass unsere Handlungen stets von unseren Bedürfnissen angetrieben sind und wir im Alltag unzählige Entscheidungen treffen, die von anderen Personen wahrgenommen werden und uns als Individuen kennzeichnen. Vor allem über unsere Entscheidungen hinterlassen wir eine eigene Note, nicht nur am Tatort eines Verbrechens, sondern auch am Arbeitsplatz.

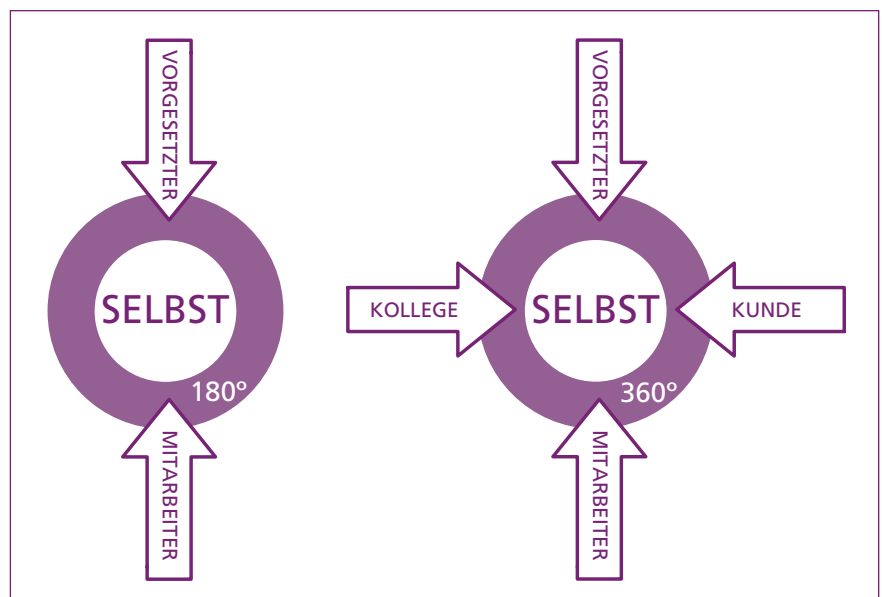
Führungskräfte treffen täglich Entscheidungen, die Auswirkungen auf ihr Arbeitsumfeld haben und verschiedene Personengruppen betreffen. Sie pflegen Umgang mit ihren Mitarbeitenden, ihrem direkten Vorgesetzten, den Kollegen und Kunden. Von anderen Feedback zu ihren Entscheidungen zu erhalten und das eigene Handeln zu reflektieren, bringt sie in ihrer Entwicklung als Führungsperson weiter.

### Welches Feedbacksystem wählen?

Im Rahmen eines systematisierten Führungskräfte-Feedbacks werden ausgewählte Personengruppen gebeten, Feedback zu einer Person zu geben. Viele Unternehmen möchten gerne ein Führungskräfte-Feedback-System einführen, sind sich aber unsicher über die Personengruppen. Wer soll Feedbacknehmer sein und welche Feedbackgeber sollten beteiligt werden?

#### 180° – Top-down und Bottom-up

Oftmals wird der pragmatischste Ansatz gewählt: Erst einmal mit einer Führungsstufe – beispielsweise mit dem Senior Management – als Feedbacknehmer starten und später auf weitere Gruppen ausweiten. Als Feedbackgeber-Gruppen werden



Das 360°-Feedback ergänzt den 180°-Feedbackprozess um zwei weitere Perspektiven.

am häufigsten die direkten Vorgesetzten als Top-down-Ebene gewählt, während bei der Bottom-up-Perspektive die Mitarbeitenden zu Wort kommen. Diese beiden Perspektiven decken einen klassischen 180°-Feedbackprozess ab. Die Auswahl der beteiligten Personen zu den zwei Perspektiven stellt sich als nicht sehr komplex dar, da jeder Feedbacknehmer in der Regel nur einen direkten Vorgesetzten hat, der die Top-down-Perspektive einnimmt und eine klar definierte Personengruppe an ihm direkt unterstellten Mitarbeitenden führt.

#### 270° – Kollegen als Feedbackgeber

Die Hinzunahme einer weiteren Perspektive im Rahmen eines 270°-Feedbacks bringt meist mehr Komplexität in den Prozess hinein. Denn üblicherweise bilden die Kollegen die dritte Perspektiven-Gruppe. Hier ist es nicht mehr so eindeutig, wer den Feedbacknehmer beurteilen soll. Alle Kollegen oder nur ein ausgewählter Teil davon? Was passiert,

wenn manche Kollegen besonders häufig nominiert werden? Dann hat eine einzige Person mitunter sehr viele Feedbacks abzugeben, während andere Personen überhaupt nicht zum Zug kommen. Soll HR bestimmen, welche Kollegen welchen Feedbacknehmern zugeordnet werden, oder soll der Feedbacknehmer seine Kollegen selbst nominieren können?

Eine häufige Sorge aufseiten des/der HR-Verantwortlichen ist, dass jeder Feedbacknehmer sich ohnehin nur «beste Freunde» als Feedbackgeber-Kollegen aussucht, von denen er ein wohlwollendes Feedback erwartet und das Feedback somit verzerrt wird. Dem ist jedoch in der Praxis nicht so. Enge Freunde kennen sich besser und geben in der Regel differenzierteres und häufig auch kritischeres Feedback als Kollegen, die sich nicht so vertraut sind. Die Sorge vor «Kuschel-Feedback» bei Selbstnomination durch die Feedbacknehmer sollte deshalb eine untergeordnete Rolle spielen.

### 360° – Kunden als Feedbackgeber

Das volle 360°-Feedback ist dann abgebildet, wenn eine vierte Ebene hinzukommt, die meist über die Kundenperspektive abgedeckt wird. Kunden sind in der Regel die am schwierigsten zu erreichende und heikelste Feedbackgruppe. Sie müssen anders angesprochen werden, es bedarf also abweichender Einladungsvorlagen und auch eines anderen Fragebogens. Kunden können nicht alle Kompetenzen einer Führungskraft gleichermassen beurteilen wie Teile der Belegschaft, wodurch die Fragebogen angepasst werden müssen. Doch auch wenn der administrative Aufwand durch die Hinzunahme der Kundenperspektive zunimmt, handelt es sich um eine sehr wertvolle Perspektive, da sie das Bild wiedergibt, das Führungskräfte nach aussen vermitteln.

Es gibt zahlreiche Studien, die einen Zusammenhang zwischen dem internen Engagement und Kundenzufriedenheit nachgewiesen haben. So ist es hinlänglich belegt, dass engagierte Mitarbeitende auch eine positive Wirkung nach aussen haben und sich dies positiv in der Kundenbeziehung niederschlägt. Authentizität ist hierfür ein wichtiges Erfolgskriterium. Für Unternehmen lohnt es sich, die Authentizität ihrer Mitarbeitenden im Sinne von positiver Motivation zu fördern. Das 360°-Feedback kann dabei eine grosse Hilfe sein. Dabei ist es jedoch sehr wichtig, die Einführung eines solchen Instruments umsichtig zu kommunizieren.

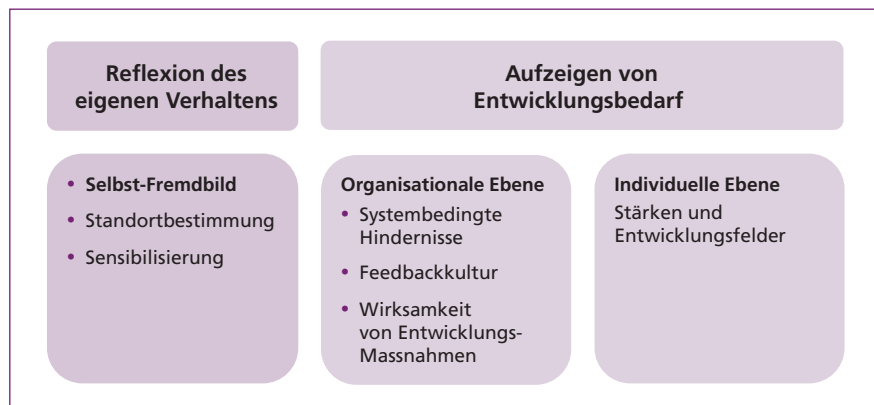


#### Praxistipp

Wer sich selbst schon mal einem Führungskräfte-Feedback-Prozess unterzogen hat, weiss, wie intensiv so ein Prozess sein kann. Es gilt daher, aufseiten des/der HR die Absicht eines solchen Instruments klar zu kommunizieren. Es sollte dabei nicht um das Abstrafen von Führungskräften gehen, sondern darum, eine positive Feedback-Kultur im Unternehmen zu fördern, die auch auf den Alltag jenseits des systematisierten Prozesses ausstrahlt.

### Gesamtes Unternehmen profitiert

Bei einem 360°-Feedback geht es nicht nur darum, auf der individuellen Ebene eine Einzelperson zu entwickeln. Vielmehr sollte durch den Einbezug der organisationalen Ebene auch das ge-



Ein 360°-Feedback berücksichtigt sowohl die individuelle als auch die organisationale Ebene.

samte Unternehmen profitieren. Die individuelle Ebene sollte sich sowohl auf die Entwicklungsfelder als auch auf die Stärken beziehen, denn das Führen über Motivation resultiert in Leistungsbereitschaft, Begeisterung und Engagement. Für die organisationale Ebene ist es wichtig, zu erkennen, ob es Hindernisse im Unternehmen gibt, die Führungskräfte in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben behindern. Darüber hinaus sollte die allgemeine Feedback-Kultur im positiven Sinne gefördert und die Wirksamkeit von Massnahmen über Führungskräfte-Feedback-Prozesse überprüft werden können.

### Selbstbild versus Fremdbild

Bei einem Führungskräfte-Feedback wird die Reflexion des eigenen Verhaltens mit der Fremdperspektive abgeglichen, die sich auf die individuelle sowie die organisationale Ebene stützt. Doch wozu bedarf es eigentlich der Selbst-Einschätzung des Feedbacknehmers? Feedback lässt sich am besten verarbeiten, wenn der Feedbacknehmer einen Schritt zurücktritt und sich fragt: Habe ich das erwartet? Kann ich das nachvollziehen oder empfinde ich es als ungerechtfertigt? Durch den Abgleich mit der eigenen Einschätzung wird die Selbsteinschätzung gezielt vorbereitet und erfolgt zum Zeitpunkt des Erhalts des Fremd-Feedbacks nicht nur spontan und damit in erster Linie sehr emotional. Indem die Selbsteinschätzung und die Fremdeinschätzung bewusst getrennt voneinander vorgenommen werden, kann man sich nicht spontan der Meinung des jeweils anderen anschliessen und somit gegebenenfalls Harmoniebedürftigkeit über Transparenz, Ehrlichkeit und Offenheit stellen. Letztere sind jedoch wichtig, um

das Lernen zu ermöglichen. Darüber hinaus löst schon die Selbsteinschätzung eine wertvolle Reflektion über die eigene Person aus, die in systematischer Weise erfolgt.



#### Praxistipp


Die Inhalte eines Feedback-Prozesses sollten anhand von Verhaltensankern, die möglichst konkret ausformuliert zur Verfügung stehen sollten, klar definiert sein. Feedbacknehmer wie Feedbackgeber sollten mit den zu bewertenden Kategorien etwas anfangen können und der Interpretationsspielraum sollte daher möglichst gering sein. Zudem empfiehlt es sich, die Items handlungsorientiert zu stellen, um später ganz gezielt Massnahmen einzuleiten und auf die Handlungsebene zu kommen.

### Kompetenzmodell als Basis

Die Inhalte eines Führungskräfte-Feedback-Prozesses richten sich meist nach einem Kompetenzmodell, das für das Unternehmen aufgestellt wurde. Übergeordnete Kompetenzen werden dabei auf Sub-Kompetenzen und dann wiederum auf die Item-Ebene heruntergebrochen. Vielerorts gibt es Funktionscluster, um unterschiedliche Stellenprofile im Feedbackprozess aufgreifen zu können.

Die spannende Frage – um auf das eingangs erwähnte Thema der Entscheidungen zurückzukommen – lautet nun: Was liegt hinter den Entscheidungen, die eine Führungskraft täglich trifft? Hat die Führungskraft die Kompetenzen, aber auch die Arbeitsmittel dazu? Die Inhalte sollten die organisationale wie auch die individuelle Ebene der Feedbacknehmer abbilden und dabei Clusterungen zulassen, zum





**Grindel/Oberläger 2 Std.10 Min.**  
**Grosse Scheidegg 2 Std.45 Min.**  
**Schwarzhorn 4 Std.30 Min.**

**Lohndatenübermittlung 1 Sek.**

 **swissdec**

# Der schnellste Weg: die Lohndeklaration mit swissdec

Achten Sie beim Kauf oder Update eines Lohnbuchhaltungssystems auf die swissdec-Zertifizierung. Dieses Qualitätslabel garantiert Ihnen ein direktes, einfaches und sicheres Übermitteln Ihrer Daten an Sozialversicherungen und Behörden.

Das manuelle Ausfüllen von Formularen entfällt vollständig. Die erforderlichen Daten werden im Lohnbuchhaltungssystem aufbereitet und mit einem einzigen Mausklick versendet. Eine Übersicht der geplanten und zertifizierten Lohnprogramme finden Sie auf der Website [www.swissdec.ch](http://www.swissdec.ch).

swissdec besitzt das SQS-Datenschutzgütesiegel und erfüllt damit den Anspruch, einen sicheren elektronischen Datenaustausch zu ermöglichen.

Der Verein swissdec ist ein Gemeinschaftsprojekt mehrerer unabhängiger Partner. Träger sind die Suva, der Schweizerische Versicherungsverband (SVV), das Bundesamt für Statistik (BFS), eAHV/IV und die Schweizerische Steuerkonferenz.

 **swissdec**  
certified

[www.swissdec.ch](http://www.swissdec.ch)





Beispiel nach Funktion oder Rang. Denn nicht nur Führungskräfte können Mittelpunkt eines 360°-Prozesses sein, oftmals wird ein solcher auch für Nachwuchsführungskräfte oder als Projekt-Evaluation nach komplexen Projekten für Projektmanager eingesetzt.



### Praxistipp

Wichtig ist, dass das Kompetenzmodell zum Unternehmen passt. Es empfiehlt sich nicht, ein Modell von der Stange zu kaufen, da es beispielsweise branchenspezifische Besonderheiten gibt, die im Kompetenzmodell Berücksichtigung finden sollten. Aber auch organisationale Spezifika, wie beispielsweise das Führungsleitbild oder die Unternehmenswerte, sind für ein passgenaues Kompetenzmodell von Bedeutung.

### Perspektive sukzessive ausweiten

Braucht es nun wirklich einen 360°-Prozess oder genügt vielleicht auch nur ein System zur Leistungsbeurteilung mit 90°- oder 180°-Perspektive? Wie bereits

angetönt, kann ein Blick über den Tellerand hinaus einen entscheidenden Nutzen bringen. Über das Einführen eines Tools zur Leistungsbeurteilung – im zweiten Jahr vielleicht mit 180°-Perspektive – steht man bereits mit einem Bein in einem 360°-Prozess. Es kann durchaus sinnvoll sein, vorerst über die Leistungsbeurteilung auszutesten, wie das Geben und Nehmen von Feedback im Unternehmen ankommt. Ein separater Feedbackprozess lässt sich dann flexibel dazu nehmen, sofern er einen Mehrwert bietet.

Bei einem 360°-Feedback bietet sich das Evaluieren von weiteren Datentöpfen an. So kann es durchaus Sinn machen, die Daten aus einem bestehenden Kundenzufriedenheitsprojekt mit dem 270°-Feedbackprozess zu verbinden, um die Kunden nicht zweimal zu ähnlichen Themen befragen zu müssen. Im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung kann beispielsweise aufgegriffen werden, inwiefern sich die Feedback-Kultur im Unternehmen durch die Einführung



### HR-Tool online

#### Checkliste Feedbackgespräch

Profitieren Sie von dieser Checkliste.

Download: [www.personal-schweiz.ch](http://www.personal-schweiz.ch)

einer Leistungsbeurteilung oder eines Feedbacksystems verändert hat oder ob die Identifikation mit den Unternehmenswerten Veränderungen aufweist. So sollte ein Führungskräfte-Feedback-Prozess auf andere Tools und Befragungen, die es eventuell schon gibt, abgestimmt werden, um die langfristige Akzeptanz zu sichern und einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten zu können.



### Autorin

Dr. Melanie Knijff ist Senior Consultant und Product Manager beim Beratungs- und Softwareentwicklungsunternehmen Information Factory. Sie beschäftigt sich seit 10 Jahren intensiv mit der Welt der HR-Feedback-Systeme.

» Wohin geht  
ihre Reise?«

## Die richtigen Mitarbeitenden heute, morgen und übermorgen

Ein wirkungsvolles Kompetenz-Management bildet die Basis für das erfolgreiche Tagesgeschäft, aber auch die Grundlage für die nachhaltige und zukünftige Unternehmensentwicklung. Dank erfolgreich durchgeführten Projekten in namhaften Unternehmen sind wir die Experten für das operative, taktische und strategische Kompetenz-Management. Unser Fokus liegt dabei auf individuellen, unternehmensspezifischen Kompetenzen, Werten und Normen.

INOLUTION ist aber nicht nur ihr Beratungs-, Konzept- und Sparringpartner, sondern auch Lösungsanbieter.

COMPRO+® ist das webbasierte Instrument zur Definition, Messung und Analyse von Kompetenzen und Werten. Unabhängig ob Rekrutierung, Mitarbeitendengespräche, Talentmanagement oder Personalentwicklung im Mittelpunkt stehen.

**INOLUTION**  
KOMPETENZ-MANAGEMENT

Erfahren Sie mehr über uns: Methoden • Ansätze • Ideen • Projekte  
INOLUTION • Oberdorf 1 • CH-4132 Muttentz • +41 61 461 86 80  
Web: [www.inolution.com](http://www.inolution.com) • Blog: [www.kompetenz-management.com](http://www.kompetenz-management.com)