

Organisationsentwicklung

# └ Führungskräftefeedbacks als Instrument modernen Personalmanagements

von **Anja Hlawatsch**

Aktuelle Ergebnisse des German Engagement Indexes 2014 zeigen, dass die funktionierende Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/-in eine wesentliche Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit und emotionale Mitarbeiter/-innenbindung ist.<sup>1</sup> Um dieses Zusammenspiel untersuchen zu können, bieten sich Führungskräftefeedbacks an. Sie erschließen „einerseits eine weitere Informationsquelle zur Bewertung und Entwicklung der jeweiligen Führungskompetenzen, [regen] andererseits die Kommunikation zwischen den hierarchischen Ebenen [an] und [schaffen] damit eine effektivere Grundlage der lernenden Organisation“<sup>2</sup>. Insbesondere in der öffentlichen Verwaltung spielt dieses Instrument eine zunehmend wichtigere Rolle. Im Folgenden wird zunächst der theoretische und methodische Hintergrund erläutert und darauf aufbauend das Instrument der Führungskräftefeedbacks vorgestellt. Wie Führungskräftefeedbacks sinnvoll eingesetzt werden können und was entsprechende Voraussetzungen für ihren erfolgreichen Einsatz sind, wird am Beispiel der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft Berlin (SenBildJugWiss) gezeigt.

### Das Johari-Fenster

Der Wahrnehmung kommt im sozialen Handeln der Akteure eine entscheidende Bedeutung zu. Das Modell des Johari-Fensters nach den amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham (1955) entfaltet diese Komplexität. Basis des Modells ist die Unterscheidung zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung und die Tatsache, dass sich beide nicht zwangsläufig entsprechen. Die Wahrnehmung lässt sich in Anlehnung an das Johari Fenster in vier Bereiche unterteilen (siehe Abbildung a).

Zentral ist insbesondere der Bereich B. Er wird gesteuert durch unbewusste, meist nonverbale Verhaltensweisen und Gewohnheiten. Dies können beispielsweise unbewusste Vorurteile, Vorlieben oder auch ein gewohnheitsmäßiges Kopfkratzen beim Nachdenken sein. Um sich dessen bewusst zu werden, wird eine Rückmeldung von anderen, sprich die Fremdwahrnehmung, benötigt.<sup>3</sup>

**a | Modell des Johari Fensters nach Joseph Luft und Harry Ingham (1955)**

A	B
Freies Handeln	Blinder Fleck
Selbst und anderen bekannt	Anderen bekannt, dem Selbst unbewusst
C	D
Verborgenes	Unbewusstes
Selbst bekannt und anderen unbekannt	Weder dem Selbst noch anderen bekannt

Auf die Führungsthematik bezogen, bedeutet dieses Modell, dass Führungskräften Teile ihres Verhaltens im Umgang mit den Mitarbeiter/-innen nicht bewusst sein können. Durch Feedbacks von Seiten der Mitarbeiter/-innen können diese Verhaltensweisen jedoch bewusstgemacht und Verhaltensänderungen erst ermöglicht werden. Die Rückmeldung der Fremdwahrnehmung dient Führungskräften somit als Spiegel der ihnen unbewussten Verhaltensweisen.

### Methoden der Führungskräftefeedbacks

Für Führungskräftefeedbacks gibt es eine Reihe verschiedener Methoden, die im Folgenden kurz dargestellt werden.

Eine Möglichkeit der Rückmeldung von den Mitarbeiter/-innen an die Führungskraft sind offene Gruppendiskussionen eventuell mit Beteiligung der Führungskraft selbst. Im Rahmen von qualitativen Leitfadendiskussionen kann hier direkt ein Austausch stattfinden. Neben dem direkten Austausch besteht der Vorteil des Verfahrens in der Anpassungsfähigkeit. Die in der direkten Kommunikation übliche Spontaneität kann aufgegriffen und die thematische Richtung von den Beteiligten mitbestimmt werden. Nachteilig kann sich jedoch auswirken, dass die Mitarbeiter/-innen gegenüber den anderen Beteiligten, seien es Kolleginnen oder Kollegen oder auch die Führungskraft, nicht anonym bleiben können. Dies birgt auch die Gefahr, dass aufgrund des Machtgefäl-

1 Vgl. GALLUP Pressemitteilung Kostenfaktor schlechte Führung. Beratungsunternehmen Gallup veröffentlicht Engagement Index 2014, verfügbar unter [www.gallup.com/de-de/181871/engagement-index-deutschland.aspx](http://www.gallup.com/de-de/181871/engagement-index-deutschland.aspx) (letzter Zugriff: 6.5.2015).  
 2 Senatsverwaltung für Inneres und Sport Berlin 2014: Personalmanagementbericht 2013, S. 66.  
 3 Vgl. Joseph Luft, Harry Ingham (1955) The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. In: Proceedings of the western training laboratory in group development, Los Angeles: UCLA.

les zwischen Mitarbeiter/-in und Führungskraft Sanktionen befürchtet werden und dementsprechend die Teilnahmebereitschaft sinkt bzw. Antworten verzerrt sein können. Eine Option wäre, die Führungskraft nicht an der Gruppendiskussion zu beteiligen, womit jedoch auch eine direkte Diskussion bzw. ein Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/-innen entfallen würde.

Alternativ zur Gruppendiskussion bieten sich quantitative Erhebungen in Form anonymer Fragebögen an, die den Mitarbeiter/-innen zur Beurteilung ihrer Führungskraft vorgelegt werden. Sofern keinerlei persönliche Merkmale der Mitarbeiter/-innen erfasst werden und die Führungskraft nicht nachvollziehen kann, wem welche Rückmeldung entspricht, ist der Datenschutz im Vergleich zu Gruppendiskussionen besser realisierbar. Ein direkter Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/-in findet jedoch nicht statt. Darüber hinaus ist diese Methode aufgrund überwiegend geschlossener Fragestellungen nur wenig anpassungsfähig. Diese Nachteile können jedoch aufgefangen werden, indem im Anschluss an die Befragung auf Basis der Ergebnisse Diskussionen in der Gruppe stattfinden.

Neben der Bewertung des erlebten Führungsverhaltens wird in manchen Fragebögen auch das gewünschte Führungsverhalten bewertet. Mitarbeiter/-innen könnten zunächst gefragt werden, inwieweit ihre Führungskraft das Thema Work-Life-Balance berücksichtigt. Darüber hinaus würde eine zweite Frage gestellt werden, in der die Mitarbeiter/-innen äußern sollen, wie sie sich die Berücksichtigung des Themas durch die Führungskraft wünschen. Vorteilhaft hieran ist, dass der Stellenwert, den eine bestimmte Kompetenz für die Mitarbeiter/-innen einnimmt, deutlich wird. Eine negative Bewertung der Führungskraft hinsichtlich der Work-Life-Balance würde nicht ins Gewicht fallen, wenn die Mitarbeiter/-innen diese Kompetenz in ihren eigenen Verantwortungsbereich einordnen und dementsprechend mit den hier vorhandenen Defiziten der Führungskraft gut umgehen können. Eine solche Erweiterung des Fragebogens ermöglicht somit auch eine Priorisierung in der Maßnahmenplanung. Allerdings bedeutet ein derart gestaltetes Befragungsinstrument eine doppelte Skalierung, die für die Befragten oftmals Schwierigkeiten in der Beantwortung hervorruft und darüber hinaus die Befragung in die Länge zieht. Wie bereits erwähnt, besteht immer die Möglichkeit, im Anschluss an die Befragung in eine qualitative Methodik einzusteigen. So können die Bewertungen im Rahmen eines anschließenden Feedbackgesprächs thematisiert und zusammen mit der Führungskraft und den Mitarbeiter/-innen priorisiert werden. Dieses Vorgehen bewirkt zugleich, dass die Mitarbeiter/-innen aktiv in den Optimierungsprozess eingebunden werden können und die Transparenz steigt.

Eine Weiterführung der Fremdbeurteilung stellt die Methode der Selbst- und Fremdwahrnehmung dar. Basis der Methode ist ebenfalls ein Fragebogen, wobei jedoch neben der Fremdbeurteilung auch eine Selbsteinschätzung der Führungskraft stattfindet. Überträgt man das bereits erwähnte Modell

des Johari Fensters, wird der Vorteil dieser Art des Führungskräftefeedbacks sehr schnell deutlich: Die Führungskraft kann sich im Zuge der Selbsteinschätzung zunächst über die eigene Wahrnehmung ihrer Verhaltensweisen bewusst werden und bekommt durch die Fremdeinschätzung eine Rückmeldung von Dritten. Durch das Nebeneinanderlegen der beiden Bewertungen wird das Ausmaß der Kohärenz der Wahrnehmungen für die Führungskraft ersichtlich.

### **Freiwilligkeit und Datenschutz**

Viel diskutiert ist die Frage, ob Führungskräftefeedbacks verpflichtend oder auf freiwilliger Basis stattfinden sollten. Zu berücksichtigen ist, dass einerseits durch den Teilnahmepflicht ein entsprechend hoher Rücklauf zu erwarten ist, andererseits wird durch die Freiwilligkeit erreicht, dass die Führungskräfte, die sich einem Feedbackprozess unterziehen, dem Feedbackprozess auch eine höhere Akzeptanz entgegenbringen. Die Ableitung von Maßnahmen und ihre Umsetzung fallen somit auch entsprechend leichter.

Die Gewährleistung des Datenschutzes spielt in Führungskräftefeedbacks eine mindestens ebenso große Rolle wie im Rahmen von Mitarbeiter/-innen-Befragungen. Dadurch, dass die direkt weisungsbefugte Person beurteilt wird, könnten aus Sicht der Mitarbeiter/-innen negative Sanktionen seitens der Führungskraft befürchtet werden. Um eine angemessene Teilnahmebereitschaft und ehrliche Rückmeldungen zu gewährleisten, muss sichergestellt sein, dass die Mitarbeiter/-innen nicht von der Führungskraft identifiziert werden können. Dies lässt sich beispielsweise realisieren, indem Ergebnisse erst ab einer gewissen Mindestfallzahl dargestellt werden.

### **Führungskräftefeedback bei der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft Berlin**

Für die Darstellung eines erfolgreich durchgeführten Führungskräftefeedbacks lässt sich das Beispiel der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft in Berlin heranziehen. Dort fanden im Jahr 2014 in 55 Referaten entsprechende Befragungen der Mitarbeiter/-innen und Referatsleitungen statt. 1 332 Mitarbeiter/-innen wurden zum Führungskräftefeedback eingeladen. Insgesamt 660 von ihnen nahmen tatsächlich teil und bewerteten ihre Führungskraft. Der Rücklauf betrug somit 49,5 %.

Ausschlaggebend für die Organisation jedweder Befragungen ist eine zentrale Stelle, die sich in der entsprechenden Verwaltung der Thematik annimmt und auch innerbehördlich als Ansprechpartner/-in fungiert. Diese koordinierende Rolle wurde bei SenBildJugWiss vom Personal- und Gesundheitsmanagement übernommen, das alle Entscheidungen und Fragen organisatorischer Art sowie Informationsprozesse bündelte.

### **Das Instrument und der Befragungsmodus**

Für die Befragung wurde von Seiten des Personal- und Gesundheitsmanagements ein Fragebogen entwickelt, wobei bereits bestehende und getestete Instrumente (z. B. das Führungskräftefeedback (FFB) im

Landesamt für Bürger- und Ordnungsangelegenheiten (LABO) Berlin<sup>4</sup>) als Basis dienten. Der Fragebogen wurde zusätzlich einer externen Gesundheitsexpertin vorgelegt, die die Führungskräftefeedbacks in der Senatsverwaltung begleitete.

Im Fragebogen sollten die Mitarbeiter/-innen ihre direkte Führungskraft hinsichtlich neun verschiedener Themenschwerpunkte, die auch als Führungsmerkmale bezeichnet wurden, beurteilen (Tabelle 1).

Zu jedem Themengebiet bzw. Führungsmerkmal wurden drei bis acht Einzelfragen gestellt. Die Antworten waren als fünfstufige Antwortskala (1 „Voll und ganz“ bis 5 „Überhaupt nicht“) konzipiert. Sofern keine Einschätzung gegeben werden konnte, bestand auch die Möglichkeit, das Feld o. E. (ohne Einschätzung) auszuwählen. Zwei Beispielitems<sup>5</sup> zum Themenkomplex „Ergebnisorientierung“ sind in Tabelle 2 dargestellt.

Neben der Beurteilung des Führungsverhaltens wurde der Stellenwert der neun Führungsmerkmale jeweils auf einer Skala von 1 „sehr wichtig“ bis 5 „überhaupt nicht wichtig“ erfragt. Mit Hilfe dieser Einordnung können im Nachhinein – beispielsweise im Rahmen der Maßnahmensteuerung – Themenblöcke priorisiert werden. Darüber hinaus wurde die allgemeine Zufriedenheit mit der Führungskraft und das Interesse an einer gemeinsamen Besprechung der Befragungsergebnisse mit der Führungskraft erfragt. Am Ende des Fragebogens wurden noch zwei offene Fragen für Anmerkungen zum Fragebogen und zusätzliche Aussagen zum Verhalten der Führungskraft positioniert.

Der Fragebogen wurde auch den Führungskräften zur Selbsteinschätzung vorgelegt. Sofern die Führungskraft an der Befragung teilgenommen hatte, konnten so nach Befragungsende die Ergebnisse der Mitarbeiter/-innen und die Selbsteinschätzung der Führungskraft gegenübergestellt werden. Die Möglichkeit zur Selbsteinschätzung wurde von 39 der 55 Führungskräfte (70,9 %) genutzt.

Als Befragungsmodus wurde eine Onlinebefragung gewählt, die vom IT-Dienstleistungszentrum Berlin (ITDZ) bereitgestellt wurde. Ein Vorteil der Onlinebefragung ist, dass den Befragten keine separaten Papierbögen zugestellt werden müssen. Darüber hinaus erfolgt die Datensammlung bereits automatisiert, weshalb nach Befragungsende ohne weitere manuelle Datenerfassung bereits ein anonymer Gesamtdatensatz erstellt werden kann.

### Der Befragungsprozess

Für einen hohen Rücklauf und eine gute Datenqualität spielt neben dem Instrumentarium auch die prozesshafte Ausgestaltung einer Befragung eine ausschlaggebende Rolle.

Führungskräftefeedbacks bergen hier zwei kritische Punkte, die die Teilnahmebereitschaft sowie die Qualität der Ergebnisse entscheidend beeinflussen können: Es muss gewährleistet sein, dass Führungskräftefeedbacks nicht zur Kontrolle und Beurteilung oder Sanktion der Führungskräfte verwendet werden. Ziel sollte es sein, das Führungspersonal zu motivieren. Dementsprechend wurde bei SenBildJugWiss darauf geachtet, dass die Ergebnisse der einzelnen Führungskräftefeedbacks nur den Führungskräften selbst zur Verfügung gestellt wurden. Die Personalstellen oder Vorgesetzten hatten keinen Zugang zu den Berichten. Der weitere Umgang mit den Feedbacks konnte somit von den Führungskräften selbst bestimmt werden.

Ein zweiter wichtiger Punkt ist, dass die Führungskräfte nicht mit den Ergebnissen allein gelassen werden. Auch den Mitarbeiter/-innen muss vermittelt werden, dass ihre Meinungen aufgenommen werden und Änderungen erwünscht sind. Bei SenBildJugWiss wurde eine Gesundheitsexpertin beauftragt, die bei Bedarf für die Führungskräfte ansprechbar war. Dies betraf einerseits – falls gewünscht – die bilaterale Diskussion der Ergebnisse und Maßnahmenentwicklung und andererseits auch die Vorbereitung und Durchführung der Ergebnisdiskussion zwischen der Führungskraft und den Mitarbeiter/-innen. Um die Teilnahmebereitschaft und Akzeptanz zu erhöhen, wurde außerdem während des gesamten Prozesses auf Transparenz geachtet. Im Vorfeld des Führungskräftefeedbacks, aber auch während des Befragungszeitraums, wurden sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter/-innen durch Schreiben der Senatorin im Intranet, Flyer und Plakate informiert. Darüber hinaus fand im Rahmen der Leitungskonferenz eine Präsentation über den Inhalt und Ablauf statt.

Um den Befragten den Zugang zur Onlinemaske zu ermöglichen, mussten Kennungen vergeben werden. Diese wurden vom ITDZ unter Berücksichtigung entsprechender Sicherheitsanforderungen erstellt, an SenBildJugWiss übermittelt und dort von den Büroleitungen, die im Vorfeld detailliert informiert wurden, nach dem Zufallsprinzip verteilt.

### 1 | Themenschwerpunkte bzw. Führungsmerkmale im Führungskräftefeedback bei SenBildJugWiss 2014

1. Ergebnisorientierung
2. Positives Arbeitsklima
3. Information
4. Planen und Entscheiden
5. Delegation
6. Feedback
7. Förderung und Motivation
8. Führung und Zusammenarbeit
9. Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege

### 2 | Beispielitems zum Themenkomplex „Ergebnisorientierung“

	Voll und ganz		3	Überhaupt nicht		o. E.
	1	2		4	5	
Meine Führungskraft setzt klare Prioritäten.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Ich kann mich auf Absprachen mit meiner Führungskraft verlassen.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>

4 Genauere Informationen zu diesem Führungskräftefeedback finden sich in Masser, Kai; Endesfelder, Doris 2009: Führungskräftefeedback (FFB) im Landesamt für Bürger- und Ordnungsange-

legenheiten (LABO) Berlin: Aufbau und Erprobung eines Erhebungs- und Analyseystems. 5 Items bezeichnen im vorliegenden Fall die Aussagen oder Fragen in einem Fragebogen.

Nach dem Ablauf des Befragungszeitraums wurden die Daten vom ITDZ an das Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (AFS) übermittelt. Hierzu wurde für jedes Referat ein separater Datensatz angelegt, der einerseits die Antworten der Mitarbeiter/-innen und andererseits die Selbsteinschätzung der Führungskraft enthielt. Die Rückmeldung der Führungskraft wurde entsprechend gekennzeichnet. Durch die direkte Übermittlung vom Datenerfasser (ITDZ) an die verarbeitende Stelle (AFS) gelangten die Einzeldaten zu keinem Zeitpunkt in die Hände des Auftraggebers (SenBildJugWiss), womit der Datenschutz der Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte gewährleistet wurde.

Im AFS wurden die Einzeldaten verarbeitet und unter Berücksichtigung der vorher festgelegten Mindestfallzahlen in Form referatsweiser Berichte aggregiert. Erst ab einer Teilnehmerzahl von fünf wurde somit eine referatsbezogene Auswertung erstellt.

### Analyse und Darstellung

Die Selbst- und Fremdbeurteilung wurde in Form von sogenannten Profilplots umgesetzt. Aus den Angaben der Mitarbeiter/-innen wurden dazu Mittelwerte gebildet, die jeweils der Aussage der Führungskraft gegenübergestellt wurden (siehe Abbildung b).

Vorteil dieser Darstellung ist, dass Abweichungen auf den ersten Blick ersichtlich werden. Neben der grafischen Darstellung wurden auch Mittelwerte, Standardabweichungen, Anzahl der gültigen bzw. fehlenden Fälle in Bezug auf die Aussagen der Mitarbeiter/-innen tabellarisch dargestellt.

Darüber hinaus wurden mit Hilfe von Reliabilitätsanalysen<sup>6</sup> aus den Einzelfragen Skalen gebildet, die den Themenschwerpunkten entsprechen. Die hohe interne Konsistenz<sup>7</sup> (Cronbachs Alpha zwischen 0,85 und 0,95) spricht für die gute Fragebogenqualität (Tabelle 3).

Auch die Skalenergebnisse wurden in Form von Profilplots dargestellt und wie die Einzelitems für die Angaben der Mitarbeiter/-innen tabellarisch aufbereitet.

### Ziel und Ausblick

Führungskräftebeurteilungen können eine Reihe positiver Effekte haben. Führungskräfte bekommen die Möglichkeit, Schwachpunkte im eigenen Führungsverhalten aufzudecken und an einer Optimierung zu arbeiten. Aber auch für die Mitarbeiter/-innen ergibt sich ein Gewinn: Die Möglichkeit, die eigene Meinung zu äußern und von der Führungskraft wahrgenommen zu werden, ist ein Motivationsmoment und ein Signal der Wertschätzung und des Respekts. Ebenso profitiert der Arbeitgeber durch motivierte Mitarbeiter/-innen und selbstreflektierte sowie entwicklungsbereite Führungskräfte.

Wichtig ist jedoch, wie ein Führungskräftefeedback durchgeführt wird bzw. inwieweit die Akzeptanz des Instruments geschaffen werden kann. Dazu gehören neben der Transparenz in allen Prozessstufen insbesondere die Wahrung des Datenschutzes und die Bereitschaft, in Maßnahmen zu investieren. Um die Umsetzung entsprechender Maßnahmen und die Entwicklung im Hinblick auf das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/-innen angemessen beurteilen zu können, sind Führungskräftefeedbacks in regelmäßigen Abständen durchzuführen. Neben der Begleitung der Maßnahmenumsetzung wird darüber hinaus auch die Wirksamkeit und die Qualität des eingesetzten Instruments (beispielsweise des Fragebogens) überprüfbar.

Wichtig ist in jedem Fall der Umgang der Führungskraft mit den Ergebnissen. Ein zentraler Faktor ist damit die Akzeptanz im Führungspersonal. Dies kann durch eine entsprechende Beteiligung, Begleitung und insbesondere Transparenz während aller Prozessstufen positiv beeinflusst werden.

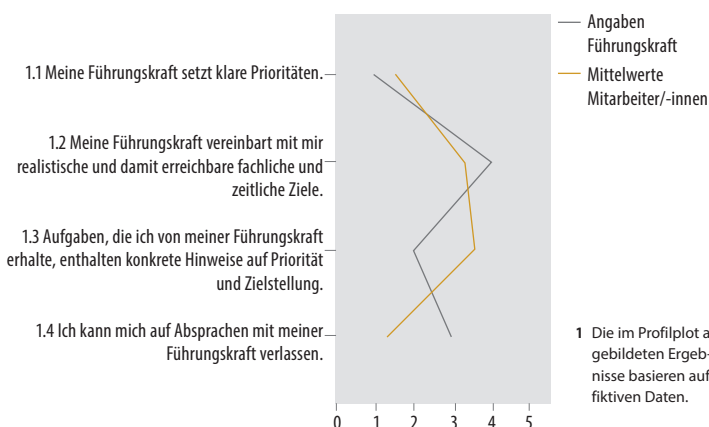


Anja Hlawatsch ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Referat Mikrodaten, Analysen, Forschungsdatenzentrum des Amtes für Statistik Berlin-Brandenburg.

### 3 | Ergebnisse der Reliabilitätsanalysen der Skalen des Führungskräftefeedbacks bei SenBildJugWiss

Skala	Anzahl der Einzelitems	Cronbachs Alpha	Gültige Fälle (N)
1. Ergebnisorientierung	4	0,92	516
2. Positives Arbeitsklima	8	0,95	476
3. Information	5	0,90	452
4. Planen und Entscheiden	4	0,90	522
5. Delegation	4	0,85	484
6. Feedback	5	0,89	319
7. Förderung und Motivation	6	0,94	332
8. Führung und Zusammenarbeit	8	0,93	462
9. Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege	3	0,90	337

### b | Profilplot zum Themenblock „Ergebnisorientierung“<sup>1</sup>



6 Reliabilitätsanalysen bezeichnen ein statistisches Verfahren, das die Zusammengehörigkeit von Items prüft und damit die Konstruktion zuverlässiger Skalen ermöglicht.

7 Ab einem Cronbachs Alpha von 0,8 bis 0,9 kann eine Reliabilität als gut eingestuft werden. Von einer hohen Reliabilität kann ab einem Cronbachs Alpha von 0,9 gesprochen werden.