

Der Öffentliche Dienst

Personalmanagement und Recht

72. Jahrgang Nr. 4/2019

Seiten 81–108

Führungsfeedback: Chance nutzen und sich der Herausforderung stellen

Juliane Meixner und Prof. Dr. H.-E. Meixner

Feedback ist die Mitteilung an eine Person oder Gruppe, wie ihre Verhaltensweisen wahrgenommen, verstanden und/oder erlebt werden. In diesem Dialog können nicht nur Missverständnisse, Meinungsverschiedenheiten und unterschiedliche Standpunkte bilateral und im Team geklärt werden, sondern das Feedback ermöglicht es auch, Fremd- und Selbstwahrnehmung der Führungskraft aufeinander abzustimmen. Wer sich hierauf offen und mutig einlässt, kann ein mit der Umwelt abgestimmtes und realistisches Selbstbild formen. Feedback hilft also auch zu einem besseren Verständnis der Realität im Beruf und im privaten Bereich und kann so Konflikten, Friktionen, Überforderungen und den weiteren negativen Auswirkungen verzerrter Selbstwahrnehmung entgegenwirken. Eine realistische Selbstwahrnehmung ist eine wegweisende Voraussetzung für Zufriedenheit am Arbeitsplatz sowie für ein gesundes und leistungsförderndes Arbeitsklima.

Wirtschaft und Verwaltung haben die Bedeutung von Selbst- und Fremdwahrnehmung erkannt und setzen daher auf eine Feedbackkultur mit vielfältigen Führungsinstrumenten, wie etwa auch auf das Führungsfeedback.¹ Das Besondere an dieser Art des Feedbacks bedeutet in Abhebung zu den anderen Feedbackinstrumenten einen Paradigmenwechsel: Der in einer Hierarchie übliche top-down Ansatz wird durch ein bottom-up Verfahren ergänzt: Es wird von unten nach oben, also von den Beschäftigten hin zur Führungsebene eine Wertung eingefordert. Dieser zunächst ungewöhnliche Zugang löst nicht selten Irritationen aus und kann Ängste und Abwehrmechanismen hervorrufen.² Andere Feedbackinstrumente erfreuen

sich dagegen meist einer größeren Akzeptanz. Solche Feedbackinstrumente sind bspw. das jährliche Mitarbeitergespräch,³ die Potenzialanalyse, das strukturierte Auswahlgespräch, das Assessment Center, die Mitarbeiter-Beurteilung,⁴ das Verfahren zur systematischen leistungsorientierten Bezahlung (LOB),⁵ das Beschwerdemanagement und Kundenbefragungen.

Aktuell wird zusätzlich in vielen Verwaltungen auf eine Mitarbeiterbefragung im Kontext einer gesetzlich eingeforderten Gefährdungsanalyse zurückgegriffen.⁶ Dieses Feedback ist eine zentrale Säule des Gesundheitsmanagements und ermuntert zu einer organisatorischen und individuellen Reflexion über subjektive und objektive Belastungs- und Beanspruchungsfaktoren. Ein zentraler Belastungsfaktor, der neben anderen Aspekten des Führungsfeldes in dieser Mitarbeiterbefragung besonders betont wird, ist die Interaktion im Führungsfeld. Hierauf sind viele der in der Mitarbeiterbefragung aufgeführten Items ausgerichtet. Diese Gewichtung deckt sich mit vielen aktuellen Untersuchungen, die nahelegen, dass die Interaktion im Führungsfeld – und hier insbesondere das Führungsverhalten – eine ausschlagende Größe für das Arbeitsklima und für eine nachhaltige Gesundheitsprävention ist.⁷

3 Vgl. hierzu Meixner, H.E., Im Dialog gewinnen – Das Mitarbeiter- und Jahresgespräch, Köln, Bonn, München 2005; ders., Im Dialog gewinnen – Brücken bauen im Gespräch, Berlin 2014.

4 Vgl. hierzu Meixner, H.E., Die Mitarbeiterbeurteilung – Stehen Aufwand und Nutzen dieses Führungsinstrumentes in einer ausgewogenen Relation? <https://www.h-e-meixner.de/f%C3%BChrung-und-motivation/>.

5 Meixner, H.E./Meixner, H., Die Eröffnung des Leistungsergebnisses – Wie packe ich es an? In: ZfPR 2007, S. 45 bis 52.

6 Das Arbeitsschutzgesetz (§§ 5, 6 Arbeitsschutzgesetz) und die Arbeitsstättenverordnung fordern von den Arbeitgebern eine Gefährdungsanalyse. Ziel ist es, Stressoren zu erkennen und präventiv diese Gefahrenquellen im Arbeitsfeld abzubauen. Gefahren für die Gesundheit können sich aus dem Führungsverhalten und einem angespannten Arbeitsklima ergeben. Eine AOK Untersuchung zur Unternehmenskultur 2016 hat hierzu einige Zusammenhänge aufgedeckt. Zur Gefahrenanalyse stehen eine Reihe von Verfahren zur Verfügung. Im Dienstleistungssektor haben sich hierbei Mitarbeiterbefragungen durchgesetzt.

7 AOK-Fehlzeitenreport 2016 Schlechte Unternehmenskultur macht Mitarbeiter krank, <https://www.wiwo.de/erfolg/management/aok-fehlzeitenreport-2016-schlechte-unternehmenskultur-macht-mitarbeiter-krank/14532970.html>.

1 »Feedback ist unverzichtbar um Leistungen zu verbessern, Talente zu entwickeln, Probleme zu lösen, Klarheit darüber zu schaffen, was wir überhaupt voneinander erwarten. Außerdem dient es als Richtschnur für die Bezahlung und Beförderung von Mitarbeitern und trägt dazu bei, den Unternehmensgewinn zu steigern.« Heen, S./Stone, D. in: Harvard Business Manager, März 2014, S. 20.

2 Vgl. hierzu auch E. Prewitt: Should you use 360° feedback for performance reviews? In: Harvard Management Update, Februar 1999.

An dieser Stelle ist die Überschneidung der Mitarbeiterbefragung zu einem Führungsfeedback besonders deutlich. Diese Überschneidungen erfordern daher Kompatibilität, eine widerspruchsfreie Abstimmung sowie aufeinander abgestimmte Inhalte und Regelungen dieser beiden Führungsinstrumente.⁸ Es sagt viel, dass es angezeigt erscheint, auf diese Selbstverständlichkeit hinzuweisen.⁹

Insgesamt betonen die Führungsinstrumente bestimmte Aspekte und Perspektiven, über die ein Feedback angestrebt wird. Der Akzent kann auf einer Selbstreflexion zum Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung liegen und/oder auf einer Bewertung von Leistungspotenzialen, und/oder einem Leistungsvergleich, und/oder auf die Diagnose und Prognose vorhandener Qualifikationen und/oder möglicher Entwicklungspotenziale sowie auf einer Anerkennung und Wertschätzung. Werden die Möglichkeiten dieser unterschiedlichen Erkenntnisquellen aufeinander abgestimmt und für einen umfassenden Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung genutzt, dann spricht man von einem 360 Grad Feedback, werden die Ergebnisse als Grundlage der Personalauswahl, der Personalentwicklung und der Personalplatzierung zur Diagnose und Prognose vorhandener Fähigkeiten und Fertigkeiten genutzt und zu einem Gesamtbild komponiert, dann spricht man von einer 360 Grad Beurteilung.

Das Führungsfeedback – Anliegen und Konzeption

Das Führungsfeedback (FFB) ist eine in festgelegten Zyklen stattfindende strukturierte Rückmeldung an die Führungskraft der unmittelbar zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das erlebte Führungsverhalten auf der Grundlage

- eines Instrumentes (Bewertungs- bzw. Einschätzungsbögen (a) für die Selbst- und (b) für die Fremdbewertung sowie (c) für die angenommene Fremdbewertung) mit vorgegebenen Kriterien/Items/Fragen und einer Einstufungsskala zur Quantifizierung der Fragen,
- eines geregelten Ablaufs (etwa Dienstvereinbarung zur Schrittabfolge, Zeitabstände, Vorbereitung auf das Feedback, Umsetzung, Nachbereitung, Kompetenzen und Regelungen bei möglichen Konflik-

ten, was ist wenn? etc.) und feststehender Abläufe für die Datenerhebung, für den Datenschutz, für die Auswertung, für den Zugang und für die Nutzung der Daten aus dem Einschätz-/Fragebogen,

- Regeln und Hilfen für das Feedback-Geben und Annehmen (z.B. Offenheit, Vertraulichkeit), die auf die Einstellungen und Verhaltensweisen einwirken sollen,
- einer Aufarbeitung des Feedbacks in einer Teambesprechung, in der die direkt zugeordneten Mitarbeitenden der unmittelbaren Führungskraft (ggf. auch der mittelbaren Führung) ihre Einschätzung über das erlebte Führungsverhalten aufzeigen und erläutern.

Mit diesem Feedback erhalten nicht nur die Führungskräfte eine Rückmeldung wie ihr Führungsverhalten von den ihnen zugeordneten Mitarbeitenden empfunden und gesehen wird. Denn das Führungsfeedback ist letztendlich keine Einbahnstraße. Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in dieses Feedback aktiv einbezogen und sind aufgefordert, in einem gemeinsamen Teamdialog ihre Eindrücke zu reflektieren.¹⁰ Dabei werden Urteile und Vorurteile von beiden Interaktionspartnern hinterfragt. Das Führungsfeedback stößt an seine Grenze, wenn der Akzent sich hin zu einer Beurteilung entwickelt. Gegenüber der traditionellen »Vorgesetztenbeurteilung«, die auf eine Beurteilung des Führungsverhaltens aus der Sicht der Mitarbeiter baut,¹¹ steht heute im Führungsfeedback nicht die Personalauswahl und »Kontrolle« des Führungsverhaltens im Vordergrund, sondern vornehmlich die Verbesserung der Führungsbeziehungen. Dieser Akzent des Führungsfeedbacks konzentriert sich insbesondere auf die Interaktionen zwischen Führung und Mitarbeitende im hierarchischen Gefüge. Dabei geht es vor allem um Empfindungen und Befindlichkeiten und die Frage, wie die Führungskultur in der Verwaltung den sich ständig verändernden Gegebenheiten durch gemeinsame Kommunikation und Interaktion angepasst und weiterentwickelt werden kann. Damit folgt dieser Ansatz des Führungsfeedbacks dem Gebot der situativen Führung in bewusster Abhebung zu den klassischen Führungsstilen. Führung ist aus dieser Sicht immer eine Frage der situativen Gegebenheiten und unterliegt nicht festen Regularien,

8 »Die oben genannten Beurteilungsinstrumente können die gewünschten Ziele unseres Erachtens nur erreichen, wenn sie untereinander stimmig sind. Sie müssen einander ergänzen und verstärken und Bestandteil eines umfassenden Führungskonzeptes sein.« Collins, E., 360° Mentoring. In: Harvard Management Update. März 2008, S. 3.

9 Hierauf wird weiter unten eingegangen. Entscheidend ist, dass die Items/Fragen mit dem Führungsleitbild und der Führungskultur kompatibel sein müssen. Die Items/Fragen in der Mitarbeiterbefragung sowie im Führungsfeedback – Bogen dürfen sich nicht widersprechen, müssen trennscharf und valide sein. Vgl. hierzu auch die Norm DIN 33430:2016-07. Diese Norm beschreibt die Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik und gibt somit auch für das Führungsfeedback den Gestaltungsrahmen vor.

10 Diese Zusammenhänge werden im zweiten Teil dieses Beitrages herausgearbeitet. Dabei stellt sich die Frage, wie die Mitarbeitenden für dieses Führungsinstrument gewonnen werden können. Vgl. hierzu die Aufarbeitung des Feedbacks in einem Teammeeting.

11 Die Vorgesetztenbeurteilung (auch Aufwärtsbeurteilung genannt) wurde bei Esso bereits in den 70iger Jahren des vorherigen Jahrhunderts mit Erfolg eingesetzt. Henk, W.E., Vorgesetztenbeurteilung, in: Strutz, H. (Hrsg.) Handbuch Personalmarketing, Gabler 1989, Wiesbaden, S. 674.

wie sie in den klassischen Führungsstilen beschrieben und empfohlen werden. Zu der einer Situation angepassten Führung gehört die Aufgabenstruktur (eine Werbeagentur setzt in der Führungskultur andere Akzente als bspw. die Feuerwehr, ebenso wird sich die Führung im Bereich Öffentlichkeitsarbeit anders entwickeln als bspw. auf dem Bauhof oder im Ordnungsamt). Neben der Aufgabenstruktur bestimmen weitere Aspekte ein optimales und nachhaltiges Führungsverhalten. Weitere Parameter einer situativen Führung sind etwa die Gruppendynamik im Team, der individuelle Reifegrad der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, temporäre Stimmungsbilder im Team, die Führungs- bzw. Kontrollspanne, die Führungsphilosophie der Verwaltung etc. In diesem Sinne muss auch im Ergebnisbericht bei der Auswertung der Daten differenziert werden. Da das Aufgabenspektrum der Kommunen sehr breit aufgestellt ist und im Vergleich mit Unternehmen einem Gemischtwarenladen gleicht, ist es schwer, in einem Fragenbogen die angestrebte Führungskultur bis hinunter in den operativen Bereich der Führung konkret und für alle gleichermaßen verständlich abzubilden. Die Vergleichbarkeit kann nur über ein hohes Abstraktionsniveau erreicht werden, das allerdings wiederum ein besonderes Interpretationsspektrum etwa bei der Beantwortung der Fragen möglich macht und damit die Vergleichbarkeit der Ergebnisse bei einer Gesamtbefragung infrage stellt.

Es bleibt festzuhalten: »Situative Führung« bezieht die spezifischen Gegebenheiten einer konkreten Situation in den Führungsprozess ein und folgt damit der Erkenntnis, dass es nicht den besten vorgegebenen Führungsstil gibt, sondern es gilt, die jeweils optimale Antwort für eine konkrete Herausforderung im Führungsfeld zu finden. Das Gebot einer situativen Variabilität im Führungsalltag erschwert ein systematisches über den Gesamtbereich einer Verwaltung zu organisierendes Führungsfeedback. Das wird an dem folgenden Beispiel deutlich. Es ist klar, dass sich bei so unterschiedlichen Funktionsbereichen wie etwa in der kommunalen Verwaltung im Bereichen mit repetitiven, sich ständig wiederholenden und stark standardisierten Geschäftsprozessen und in Abhebung hierzu etwa Bereiche, die gekennzeichnet sind durch in sich abgrenzbare Projekte, die Bedeutung und Erfordernisse etwa zur Zielfindung und zur Zielsetzung anders zu bewerten sind. Was in dem einen Bereich als eine aufgesetzte und an der Wirklichkeit vorbeigehende Frage bewertet werden könnte, ist in dem anderen Funktionsbereich ein wichtiges und zentrales Anliegen. Nicht in allen Funktionsbereichen gehört daher eine konkretisierte Zielfindung und Zielvereinbarung zu einer alternativlosen »guten Führung«. Wichtig ist dagegen, dass die zugeordneten Mitarbei-

tenden wissen, was warum zu tun ist und was von ihnen erwartet wird. Die folgenden Fragen aus einigen Feedback-Fragenbögen zur Thematik »Ziele« lassen erkennen, welches Interpretationsspektrum möglich ist:

»Mein Vorgesetzter/Meine Führungskraft ...

... erläutert mir den Beitrag meiner Tätigkeit zur Zielerreichung (Variante 1)

(1) immer (2) oft (3) manchmal (4) selten (5) fast nie

... vermittelt die Ziele mit überzeugenden Argumenten (Variante 2)

(1) immer (2) oft (3) manchmal (4) selten (5) fast nie

... vereinbart mit mir die Ziele meiner Arbeit (Variante 3)

(1) immer (2) oft (3) manchmal (4) selten (5) fast nie

... entwickelt mit mir klar formulierte, konkrete und überprüfbare Ziele (Variante 4)

(1) immer (2) oft (3) manchmal (4) selten (5) fast nie«

Der Mitarbeiter markiert auf einer Skala mit den Werten den von ihm subjektiv empfundenen Erfüllungsgrad mit den Stufen immer, oft, manchmal, selten oder fast nie. In Arbeitsbereichen mit standardisierten Geschäftsabläufen ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass aus der Sache heraus »schlechtere« Werte bezogen auf die oben aufgeführten Fragen zu erwarten sind: Wo der Standardisierungsgrad der Geschäftsabläufe groß ist, ergeben sich die Ziele aus den vorgegebenen Geschäftsabläufen und müssen daher im Führungsalltag nicht jeden Tag aufs Neue kommuniziert werden. In diesen Fällen ist damit zu rechnen, dass der Befragte in der Skala sich für die Einstufung eher für »selten« entscheidet. Dieses »selten« hat aber eine andere inhaltliche Qualität und Bedeutung, wenn sich die Beantwortung der Frage an Mitarbeitende richtet, die in Aufgabenbereichen projektbezogener Arbeiten tätig sind. Im ersten Fall kann man über einen Handlungsbedarf der Führung diskutieren, im zweiten Fall würde diese Einstufung auf eine Führungsschwäche hinweisen, die einen dringenden Handlungsbedarf seitens der Führung signalisiert.

Es ist daher ein Gebot, die Gültigkeit, die Eindeutigkeit und die Reliabilität des Frageinventars stets im Auge zu behalten.¹² In jedem Fall sollten die Ergebnisse solcher Befragungen zurückhaltend interpretiert werden. Sinnvoll interpretieren und auf den Punkt gebracht lasen sich die Ergebnisse im Dialog mit dem Team. Nur bedingt taugt daher ein allgemeiner Vergleich der Ergebnisse über alle Verwaltungsbereiche in

12 Vgl. hierzu auch die Norm DIN 33430:2016-07.

einem top-down Vergleich vom Behördenchef über die Abteilungen und Referate hinweg.¹³

All das spricht für eine behutsame Interpretation der Ergebnisse, zumal die individuelle Bewertung der einzelnen Items von vielen situativen und persönlichen Faktoren abhängt. Daher: Die ergiebige und nutzbringende Differenzierung entwickelt sich im Gruppenfeedback vor Ort und nicht im Vergleich der Dezernate. Aus dieser Perspektive stellt sich auch eine grundsätzliche Frage: Bildet das Item/die Frage tatsächlich ab, was damit belegt werden soll?¹⁴ Der individuelle Interpretationsspielraum bei der Gewichtung der Frage lässt sich eingrenzen, wenn im Team die Intention der Fragestellung im Vorfeld der Befragung gemeinsam geklärt wird.¹⁵ In diesem Fall verständigen sich alle im Team, worauf die Frage sinngemäß aus der Sicht des Teams zielt und welches Interpretationsfeld damit angesprochen werden sollte.

Eine weitere Ungenauigkeit lässt sich auf persönliche Präferenzen zurückführen, was ebenfalls die Aussagequalität bei einem Gesamtvergleich über alle Dezernate und Fachbereiche hinweg deutlich einschränkt. So gibt es bspw. Mitarbeitende, die die Arbeit sehen und zupacken, während andere erst auf eine klare Ansage der Führung hin tätig werden. Eine Ansage der Führung ist daher für den einen eine Zumutung, für den anderen eine Notwendigkeit. Diese unterschiedlichen persönlichen Präferenzen führen bei der gleichen Fragestellung zu nicht vergleichbaren Bewertungen. Was dem einen fehlt, ist dem anderen zu viel. Die Skalenwerte werden auf den individuellen Erlebnisbereich subjektiv interpretiert und lassen wertende Rückschlüsse zum Führungsverhalten und zum Führungsstil nicht zu. Denn: Was für den einen Geführten die richtige Methode und der richtige Führungsstil ist, ist für den Kollegen im gleichen Team der falsche Ansatz. Diese Erkenntnis spricht nicht generell gegen das Führungsfeedback, wohl aber fordert es zur Vorsicht auf, wenn damit pauschale und undifferenzierte Rückschlüsse auf Führungsqualifikationen gelegt werden. Dagegen, das sollte noch einmal deutlich herausgehoben wer-

den, liegt die Stärke dieses Feedback vor allem in der Kommunikation der Befragungsergebnisse zwischen unmittelbarer Führung und Team.

Die Fragebögen des Führungsfeedbacks zum Abgleich von Selbst- und Fremdbild

Ziel ist es, auf die Führungs- und Vertrauenskultur durch einen Abgleich von Selbstbild und Fremdbild nachhaltig in einem kontinuierlichen Prozess einzuwirken. Das Führungsfeedback ist daher kein einmaliger Vorgang, sondern dieses Feedback ist auf periodisch angelegte Wiederholungen angelegt. Diese Zeitintervalle liegen in den Verwaltungen zwischen einem und drei Jahren. Der Abgleich zwischen der Selbstwahrnehmung und der Fremdwahrnehmung konzentriert sich auf definierte Verhaltensaspekte, die für eine »gute Führung« stehen sollen. Denkbar sind mehrere Varianten, wie diese Reflexion organisiert werden kann. Diese Varianten leiten sich ab bezogen

- (a) auf die Beobachtungsbereiche und damit die Auswahl der Fragen zum Führungsverhalten,
- (b) die Art und Weise, wie das Feedback organisiert wird und
- (c) wer in diesem Verfahren beteiligt werden soll.

Bezogen auf die zu Grunde gelegten Beobachtungsbereiche guter Führung (a) kann zwischen offenen (z.B. Fragen wie: Wie können wir besser werden? Was muss ich tun? Was können sie dazu beitragen?), halb-offenen (z.B. Orientierung an den Leitbildern der Führung und/oder der Zusammenarbeit als Grundlage des Dialogs etwa die Leitsätze »Wir gehen offen und fair miteinander um!« oder »Als Führungskräfte sind wir Vorbild!«) und standardisierte Verfahren (z.B. Fragebogen mit vorgegebenen Items) unterschieden werden. Bei einem offenen Verfahren erarbeitet das Team etwa im »Blitzlicht« einer regelmäßig stattfindenden Dienstbesprechung/Meeting, was gut gelaufen ist und erarbeitet gemeinsam, wie das Team besser werden kann. Denkbar ist, dass man sich bei diesem Verfahren an den Leitbildern orientiert (halb offenes Verfahren) und gemeinsam hinterfragt, was bezogen auf den Leitsatz besser gemacht werden kann und wer welche Aufgaben hierbei übernimmt.¹⁶ Diese Verfahren bieten sich vor allem für kleine überschaubare Organisationseinheiten an, wie man sie vor allem in kleineren Kommunen antrifft. Dieser Ansatz wird bei Google mit großem Erfolg praktiziert.¹⁷

Heute hat sich vor allem ein Feedback mit einem standardisierten Fragebogen in vielen Verwaltungen durchgesetzt. In diesem Fall werden in einem Fragebogen die wesentlichen Aspekte eines gewünschten Füh-

13 Die Auswertung der Fragebögen wird i.d.R. einem externen Dienstleister übertragen. Damit soll die Anonymität der Mitarbeitenden gewährleistet werden und Rückschlüsse auf einzelne Personen ausgeschlossen bleiben. Diese Dienstleister legen dann einen Ergebnisbericht über die Gesamtergebnisse und Einzelergebnisse bezogen auf die Dezernate, Fachbereiche etc. vor. Dabei kann die jeweils übergeordnete Organisationseinheit die Ergebnisse in ihrem Zuständigkeitsbereich einsehen. Das wird von einigen Verwaltungen für ein top-down Feedback genutzt.

14 Hieraus sind zwei Rückschlüsse zu ziehen: Im Vorfeld der Befragung muss von der Teamleitung und dem Team das Interpretationsspektrum der Fragen geklärt werden geklärt und auf die Anliegen des Teams hin spezifiziert werden. Hierauf wird in einem weiteren Teil eingegangen.

15 Auf diesem wichtigen Punkt wird noch einzugehen sein. Das Führungsfeedback setzt nämlich nicht mit der Befragung ein, sondern vor der Befragung ist die Teamleitung und Team gefordert, wichtige Fragen vorab zu klären.

16 Meixner, H. E., Erfolgsfaktor Führung – Die regelmäßige Dienst- und Teambesprechung, Berlin 2015.

17 Siehe weiter unten unter: Ist die inhaltliche Ausrichtung der Feedbackbögen zukunftstauglich?

rungsverhaltens in Form von Fragen bzw. Aussagen dargestellt. Dieser Fragebogen wird meist in Clustern unterteilt. Jedes Cluster beschreibt einen übergeordneten Aspekt einer »guten Führung«. Diese Aspekte werden dann in differenzierende Handlungsabfolgen weiter konkretisiert.

So werden in einem Feedbackbogen die folgenden vier Cluster aufgeführt:

- Orientierung geben
- Rahmen setzen
- Handlungsspielräume schaffen
- Unterstützung leisten

»Orientierung geben« wird anhand der folgenden fünf Verhaltensweisen beschrieben:

»Meine Führungskraft

- erläutert mir den Beitrag und die Bedeutung meiner Tätigkeit zur Zielerreichung.
- vermittelt die Ziele mit überzeugenden Argumenten.
- setzt nachvollziehbare Prioritäten für meine Arbeit.
- handelt für mich berechenbar und zuverlässig.
- gibt mir hilfreiche Rückmeldung zu meiner Arbeit.«

Die Mitarbeitenden stufen, wie bereits aufgezeigt wurde, in einem Rating den von ihnen erlebten Erfüllungsgrad meist mit ungeraden Skalen (etwa 1 »trifft nicht zu« bis 5 »trifft zu«) oder geraden Skalen (z.B. 1 bis 6) ein. Die im Fragebogen dokumentierte Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird durch die Perspektive des Selbstbildes der Führungskraft ergänzt. In diesem zweiten Einschätzungsbogen beschreibt die Führungskraft, wie sie ihr eigenes Führungsverhalten einschätzt:

»Ich

- erläutere meinen MA deren Beitrag und Bedeutung zur Zielerreichung.
- vermittel die Ziele mit überzeugenden Argumenten.
- setze nachvollziehbare Prioritäten für die Arbeit meiner MA.
- handel berechenbar und zuverlässig.
- gebe hilfreiche Rückmeldung zur Arbeit meiner MA.«

Für das Feedback liegen somit zwei »Erkenntnisquellen« vor. Die Führungssituation kann auf den Hintergrund dieser beiden unterschiedlichen Perspektiven hinterfragt werden. Für das Führungsfeedback füllen somit sowohl die Mitarbeitenden wie auch die Teamleitung/Führung jeweils getrennt einen Feedbackbogen aus.¹⁸ Im weiteren Verlauf werden diese beiden Erkenntnisquellen miteinander verglichen und abgeglichen. Ziel ist es, dass auf der Grundlage von der Selbstwahrnehmung (»Wie sehe ich mich?«) und der Fremdwahrnehmung (»Wie werde ich gesehen?«) Impulse zur persönlichen Weiterentwicklung abgelei-

tet werden. Während die Fragebögen zum Fremdbild in vielen Verwaltung zu einem Stichtag von einem externen Dienstleister erhoben und ausgewertet werden, kann die Teamleitung entscheiden, wie und mit wem sie das Ergebnis der »Selbstwahrnehmung« teilt. In jedem Fall sind beide Wertungen Gegenstand eines Dialogs im Team (vgl. hierzu Gruppenfeedback).

Dabei ist das Verstehen und das gegenseitige Verständnis Ziel dieses Dialoges. Denn im Führungsfeld ist es häufig nicht nur entscheidend, wie aus objektiver Sicht geführt wird, sondern gewichtiger ist, wie dieses Führungsverhalten bei den Mitarbeitenden ankommt. So kann zum Beispiel die Frage, ob die Führung als gerecht empfunden wird, aus der Sicht der Führung oder aus der Sicht der Geführten unterschiedlich ausfallen. Die eigene Betroffenheit trübt mitunter den Blick auf die Gesamtzusammenhänge. Wenn es im Führungsalltag zum Beispiel darum geht, auf den Reifegrad im Team einzuwirken, können sich die Mitarbeitenden allein gelassen fühlen und eine mangelnde Unterstützung bemängeln, obgleich ebendies der richtige, aber un bequemere Weg zur persönlichen Entwicklung ist. Die richtige, systemstabilisierende und nachhaltige Methode kann dann aus der Sicht der Betroffenen in eine kleinteilige und egozentrische Kritik münden. Wird von den Betroffenen nur das eigene Umfeld ohne Blick für die Gesamtzusammenhänge gesehen, dann kann es zu einer einseitigen Wertung kommen. Aus dieser Sicht muss die Angleichung von Selbst- und Fremdwahrnehmung nicht nur bei der Führung gesehen werden, sondern dieser Prozess muss gleichermaßen auch bei den Mitarbeitenden ansetzen. Für eine systemische Reflexion bietet sich in diesen Fällen neben der Selbst- und Fremdwahrnehmung eine weitere Einstufung an. Es geht dabei um das »angenommene Fremdbild«: Die Führungskraft unterscheidet, wie ihre Führung bei den Mitarbeitenden ankommen müsste und wie die Mitarbeitenden wahrscheinlich das Führungsverhalten bewerten werden.

In einigen Verwaltung wird das Verhalten der Führungskräfte im gleichen Verfahren auch von der ihnen vorgesetzten Ebene beschrieben. Der Charm dieser zusätzlichen Variante liegt vor allem auch in der Reflexion der eigenen Betroffenheit. Die Führungskraft erlebt in dem gleichen Zyklus des Führungsfeedback einen Rollenwechsel: Die Führungskraft muss sich der Herausforderung stellen, das Verhalten des Vorgesetzten als Mitarbeiter anhand des Fragebogens zu beschreiben und gleichzeitig wird das eigene Verhalten von dem Vorgesetzten anhand des gleichen Fragebogens gewertet. Dieser Perspektivenwechsel ist so etwas wie eine angeleitete Empathie. Bedenken sollte man bei diesem Ansatz jedoch, dass in der Mitarbeiterbeurteilung die Führungsqualität durch den gleichen Vorgesetzten beurteilt wird. Das kann einen offenen Dialog zwischen Führung und übergeordneter Führung erschweren. In

¹⁸ Zusätzlich füllt etwa die Teamleitung einen weiteren Fragebogen als Mitarbeiter bezogen auf seine Führung aus.

jedem Fall müssen beide Führungsinstrumente kompatibel sein. Das gilt auch bezogen auf die Mitarbeiterbefragungen zum Gesundheitsmanagement.

Grundlage für das Führungsfeedback sind somit

- ein Bewertungs- bzw. Einschätzungsbogen für die Selbstbewertung
- ein Bewertungs- bzw. Einschätzungsbogen für die Fremdbewertung
- ggf. ein Bewertungsbogen für das angenommene Fremdbild
- ggf. ein Bewertungsbogen für die übergeordnete Führung

Der Verfahrensablauf: Datenerhebung, Datenauswertung und die Kommunikation der Ergebnisse im Team

Zunächst füllen alle Beteiligten die Fragebögen meist an ihrem Arbeitsplatz schriftlich oder online aus. Hierzu ist ein Zeitintervall meist von mehreren Wochen vorgegeben. Das sollte möglichst selbständig erfolgen und ohne gegenseitige Beeinflussung. Bei den Mitarbeitenden liegt hierzu der Bewertungs- bzw. Einschätzungsbogen für die Fremdbewertung vor. Alle weiteren Ebenen in der Hierarchie füllen zumindest zwei Bögen aus, einen Bewertungs- bzw. Einschätzungsbogen für die Selbst- und einen Bogen für die Fremdbewertung. Die Fragebögen für die Fremdbewertung werden in der Regel im weiteren Ablauf von einem externen Dienstleister gesammelt und ausgewertet. Zwischen dem Ausfüllen, dem Auswerten und dem Ergebnisbericht muss mit einem längeren Zeitraum gerechnet werden. In den Dienstvereinbarungen ist geregelt, wer auf welche der anonymisierten Daten Zugriff hat. Die Selbstbewertung und das angenommene Fremdbild gehen in diese zentrale Auswertung nicht ein und verbleiben bei den jeweiligen Führungskräften.

Die Aufarbeitung der Ergebnisse im Team erfolgt in vier Schritten:

1. Schritt: Phase der Selbstreflexion: Anhand des Fragebogens gehen Führungskraft und die Mitarbeitenden die einzelnen Fragen durch und bewerten Frage für Frage, inwieweit die Soll Vorgabe mit dem eigenen Verhalten übereinstimmt. Wer sich als Führungskraft diesem Prozess ehrlich und mutig mit dem nötigen mentalen Abstand und als Beobachter eigenen Verhaltens stellt, der kann hieraus förderliche individuelle Erkenntnisse und Veränderungsansätze erschließen. Mit dieser Selbstreflexion werden auch Führungskräfte angeleitet und in die Pflicht genommen, sich Zeit für die Reflexion ihres Verhaltens zu nehmen. Ergänzt und abgesichert wird diese analytische Sicht durch das »angenommene Fremdbild«.
2. Schritt: Informationsphase: Das Team und die Führung wird über den Ergebnisbericht entweder mündlich oder schriftlich, zentral oder von der

Teamleitung informiert. Dieser Information sollte sich ein kritischer Dialog anschließen mit dem Ziel, die Führungskultur und die Zusammenarbeit im Team zu verbessern. Das setzt eine Beteiligung aller Teammitglieder voraus. Liegt der Beteiligungsgrad an der Befragung deutlich unter 50 % des jeweiligen Teams, dann stellt sich für die Teamleitung eine besondere Herausforderung, um diesen Dialog in diesem heterogen eingestellten Team ergiebig zu organisieren.¹⁹ Worauf es ankommt, ist vor allem die Einstellung auf beiden Seiten. Sie muss stimmen. Eine ergiebige Einstellung lautet etwa: »Was erfahre ich heute, was mich in meiner Arbeit als Teamleitung bzw. als Mitarbeiter/Mitarbeiterin weiterbringt?«

3. Schritt: Phase der Interaktion: Auf der unteren Ebene der Organisation verständigen sich in einer Gruppendiskussion (entweder mit oder ohne Moderation) Teamleitung und Mitarbeitende, welche Punkte priorisiert und in dieser Sitzung angesprochen werden sollen. Es genügt indes nicht nur die Feststellung, wo das Team steht, sondern es muss geklärt werden, wohin sich das Team gemeinsam entwickeln will und wer was in diesem Verbesserungsprozess beitragen kann.
4. Schritt: Phase des Führungsgesprächs und der Mitarbeitergespräche: In Verwaltungen, in denen auch die mittelbare Führung in das Feedback eingebunden wird und der bottom-up Ansatz durch einen top-down Ansatz eine Ergänzung findet, stimmen sich Teamleitung und vorgesetzte Führung in einem Gespräch ab. In diesem Führungsgespräch können Erfahrungen und Wertungen über den »richtigen Weg einer guten Führung« ausgetauscht, Unsicherheiten geklärt und unterschiedlichen Sichtweisen eingebracht und vertieft werden. Weitere Gespräche führt die Teamleitung bei Bedarf mit Mitarbeitenden des Teams. Inhaltlich geht es dann dabei um spezifische, die Person betreffende Anregungen. Der Gesprächsanlass für dieses bilateralen Gespräch ergibt sich aus dem Gruppenfeedback immer dann, wenn die Thematik wichtig und dringlich ist aber zu speziell ist, um im Gruppenfeedback weiter vertieft werden zu können.

Bei einem Frageninventar, das vier Cluster und 22 Fragen umfasst, muss bei der Aufbereitung ein Schwerpunkt gesetzt werden. Bei der Fülle der vielseitigen Aspekte können die Anregungen und ggf. die notwendigen Korrekturen ansonsten nicht in der gebotenen Tiefe erarbeitet werden. Bereits bei der Konzeption des Fragebogens ist auf diese Zusammenhänge zu achten.

¹⁹ Auf diese Herausforderung wird in einem weiteren Teil zum Führungsfeedback besonders eingegangen.

Die Ergiebigkeit eines Gruppenfeedbacks hängt somit auch von dem Umfang des Fragebogens ab. In einem anderen Führungsfeedback werden 8 Kernbereiche mit jeweils weiteren Untergliederungen angesprochen. Insgesamt umfasst dieser Fragebogen 65 Items. Eine vollständige Auswertung mit konkreten Verhaltensveränderungen ist auf dieser Basis nur bedingt möglich.

In diesem Verfahren gründet sich die »gute Führung« auf den folgenden 8 Kernbereiche:

- (1) Delegation
- (2) Kontrolle
- (3) Motivation
- (4) Kommunikationsverhalten
- (5) Konfliktverhalten
- (6) Persönlichkeit und Vorbildfunktion
- (7) Gestaltung von Rahmenbedingungen

Diesen Kernbereichen sind insgesamt 65 Fragen zugeordnet. Zum Kernbereich »Persönlichkeit und Vorbildfunktion« sind es bspw. die folgenden Verhaltensaspekte:

- Mein Vorgesetzter/meine Vorgesetzte
- zeigt bei Erfolgen offen seine Begeisterung
 - begegnet Mitarbeitenden jederzeit mit Wertschätzung, zeigt Verständnis für die persönlichen und emotionalen Belange der Mitarbeitenden
 - schätzt Expertenwissen, das über FK-Wissen geht
 - redet nicht schlecht über andere Organisationseinheiten
 - vertritt die eigene Organisationseinheit wertschätzen und ehrlich
 - gibt mir mit seinem Verhalten Orientierung für gutes und professionelles Auftreten
 - behält Vertrauliches bei sich
 - steht zu seinem/ihrer Wort

Bei einem inhaltlichen Vergleich der 65 Verhaltensaspekte fällt auf, dass sich nicht alle Aussagen trennscharf voneinander abheben. Auch fällt der Operationalisierungsgrad der 65 Verhaltensaspekte unterschiedlich aus. Es werden unterschiedliche Konkretisierungsstufen angesprochen. Insgesamt aber stellt sich die entscheidende Frage: Bilden die hier zugrunde gelegten Items auch das ab, was von einer »zukunftsfähigen Führungskraft« gefordert wird und was die Führungskultur der Verwaltung nachhaltig verbessert. Was davon ist dringlich und notwendig und auf was kann verzichtet werden? Letztlich geht es um die zentrale Frage: Wie muss die Führungskraft der Zukunft aussehen? Über die Anforderungen an die Führung in einem sich wandelnden Führungsfeld ist häufig die Rede, zudem wird von einem grundlegenden Wertewandel gesprochen. Aktuell ist bspw. die Rede von einem agilen Management und einer transformalen Führung. Ob dahinter wirklich eine grundlegende Neuorientierung steht oder ein gutes Marketingkonzept, muss sich erweisen. Ein

Blick über den Tellerrand der öffentlichen Verwaltung kann dabei aber in jedem Fall Impulse setzen.

Ist die inhaltliche Ausrichtung der Feedbackbögen zukunftstauglich?

Voraussetzung für eine gelebte Verwaltungskultur ist, dass die ausgewiesenen manifesten und latenten Werte auf allen Ebenen einer Verwaltung und von allen Mitarbeitenden akzeptiert, praktiziert und geteilt werden.²⁰ In einer agilen Organisation verändern sich allerdings viele dieser Werte, wenngleich ein Teil dieses Wertekatalogs durchaus eine hohe Konsistenz aufweisen kann. Aus diesem Grunde ist der Wertekatalog eines Unternehmens auf seine Aktualität hin ständig zu überprüfen und dem Wertewandel anzupassen.²¹ Dies ist ein zentrales Anliegen einer strategisch und auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmens- bzw. Verwaltungskultur.

Die rasante Entwicklung im digitalen Bereich führt zwangsläufig zu einer Weiterentwicklung der unternehmensbezogenen Werte. So erfordert die globale Vernetzung neue Denkweisen und eine zukunftsfähige Führungskonzeption. Ausgehend vom IT-Bereich ist heute die Rede von einem agilen Management. Die enge Verbindung zwischen IT-Entwicklung und Organisationsentwicklung führt zwangsläufig zu einer gemeinsamen Konzeption unternehmerischer Werte, wie sie in dem folgenden »agilen Memorandum« stehen. Im »Manifest für Agile Softwareentwicklung« heißt es hierzu: »Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen.

- Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt: Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge.
- Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation.
- Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung.
- Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans.

Das heißt; obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.²² Diese Prinzipien lassen sich auf alle Funktionsbereiche eines Unternehmens übertragen.

Die Sicht dieser »agilen« Unternehmenswerte führt auch zu einem besonders akzentuierten Führungsverständnis. Diskutiert wird dies auch im Rahmen der

20 Ebenda S. 21. Erkennbar sind in diesem Kodex die im CSR-Konzept fixierten Werte. Vgl. hierzu auch die ISO Norm 26000.

21 Krieg, A., Reifegradmodell für agile Unternehmensentwicklung (Agile Maturity Model), in: Engstler et al. (Hrsg.) Projektmanagement und Vorgangsmodelle, Bonn 2016, S. 161 ff.

22 <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>.

Transformationalen Führung.²³ Hier lauten die Prinzipien:

- Sei ein Vorbild.
- Fordere andere heraus (Inspiration).
- Rege andere zur Leistung an (Stimulation).
- Handle unternehmerisch (Innovation).
- Entwickle Kompetenzen (Enabling).
- Kommuniziere fair (Consideration).

In der Führungsleitlinie von Google finden sich diese – sicherlich nicht völlig – neuen Aspekte einer »guten Führung« wider. Was hier allerdings besonders auffällt, ist der Ansatz, der zu diesen Führungsprinzipien geführt hat. Nicht bekannte Selbstverständlichkeiten wurden in einer neuen Diktion herausgestellt, sondern jedem einzelnen Führungsgrundsatz liegt eine aufwändige Datenanalyse zu Grunde. Es wurde somit nicht top-down ein Wunschbild der Führung gezeichnet, sondern die Beschäftigten äußerten sich über die Auswirkungen bestimmter Verhaltensweisen im Führungsprozess. Durch aufwändige statistische Methoden, die sich auf eine Analyse der Verhaltensweisen und deren Auswirkungen auf Wohlbefinden und Produktivität befassten, konnten gesicherte Erkenntnisse gewonnen werden, die zu diesem Führungsaspekten zusammengefasst wurden. Dabei wurden auch grundsätzliche Annahmen in Frage gestellt, so etwa, ob in diesem Unternehmen überhaupt Manager einen Mehrwert bringen und somit erforderlich sind.²⁴ Der bei Google in der Leitbildentwicklung praktizierte Ansatz geht auf die vor allem bei der Produktionsentwicklung, im Marketing, in der Preisentwicklung und anderen Funktionsbereichen eingesetzte Analytik zurück. Diese Methode wurde bislang nicht im Personalbereich eingesetzt. Das Google Projekt ist darauf ausgelegt, »sehr detaillierte pragmatische Leitlinien hervorzubringen. In dem Projekt wurden nicht nur abstrakt wünschenswerte Managementfaktoren identifiziert: es lieferte konkrete, überprüfbare Verhaltensmuster, die diese Faktoren mit Leben füllen.«²⁵ Und weiter heißt es im Fazit des Berichts: Das Ergebnis der Untersuchung und die Erkenntnisse für die Praxis: »Die Liste der wichtigsten Verhaltensmuster hat Google in dreierlei Hinsicht geholfen: Die Beschäftigten bekamen ein gemeinsames Vokabular für Diskussionen über Managementfragen, sie erhielten eine klare Richtschnur für Verbesserungen, und sie konnten die gesamte Bandbreite der Verantwortlichkeiten von Managern sehen. Die Liste ist einfach und simpel wird aber durch Beispiele und Beschreibungen von

Best-Practice angereichert – und zwar mit Worten der Umfrageteilnehmer selbst.«²⁶

Die Prinzipien guter Führung sind laut Google-Studie:

- Sei ein guter Coach.
- Befähige dein Team und kümmere dich dann nicht um jede Kleinigkeit.
- Zeige Interesse am Erfolg und am Wohlergehen deiner Leute.
- Sei produktiv und orientiere dich an Ergebnissen.
- Sei ein guter Kommunikator und höre deinem Team zu.
- Unterstütze deine Mitarbeiter in ihrer Karriereentwicklung.
- Zeige eine klare Vision und nachvollziehbare Strategie.
- Besitze die notwendigen fachlichen Fähigkeiten, um dein Team beraten zu können.

Jedes, der hier aufgezeigten Prinzipien wird weiter differenziert und mit Best-Practice Beispielen unterlegt.

Ausblick

Hinter den Leitsätzen von Google, die eine »Gute Führung« ausmachen, stehen umfangreiche Befragungen und statistische Analysen. Auch wenn vieles von dem, was dabei herausgekommen ist, nicht neu oder gar spektakulär erscheint, so ist dieser Ansatz doch beachtenswert. Denn hinter jeder Aussage stehen Fakten, die durch eine Wirkanalyse hinterlegt sind. Es wird bei diesem Ansatz somit nicht unterstellt oder spekuliert, was eine gute Führung ausmacht, sondern was nachweislich auch zu einer guten Führung geführt hat. Wahrscheinlich ist dieser Katalog an Handlungsgrundsätzen daher auch so kompakt und überschaubar. Er beschränkt sich auf das Wesentliche und vor allem auf das Belegbare und das auch bezogen auf seine Wirkungen. In einem weiteren Schritt geht es um die Umsetzung dieser Handlungsgrundsätze. Die Herausforderung liegt in der Internalisierung dieser Werte. Neben dem Wissen (kognitiver Bereich) um die Zusammenhänge und bestimmter Fertigkeiten geht es um eine zielführende Einstellung, die von den hierbei bestimmenden Werten (affektive Bereich) getragen werden muss. Dies geht nicht ohne eine individuelle Auseinandersetzung mit den Handlungsgrundsätzen. Dies kann über eine Gruppenfeedback in Kombination mit Best-Practice- und Good-Practice-Beispielen aus dem Unternehmensalltag gelingen. Diese Beispiele konkretisieren die gewünschten Verhaltensweisen. Anhand dieser Anregungen und Impulse können die Führungskräfte ihr Verhalten hinterfragen und weiter ausformen. Dies ist das Besondere an diesem

²³ Pundt, A./Nerdinger, F.W., Transformationale Führung – Führung für den Wandel, in: Grote, S., Die Zukunft der Führung, Berlin, Heidelberg, S. 27 ff.

²⁴ Garvin, D.A., Wie die Ingenieure bei Google lernten, Manager zu lieben, in: Harvard Business Manager, März 2014, S. 51 ff.

²⁵ Ebenda, S. 53.

²⁶ Ebenda S. 56.

Ansatz. Nicht das Gebot oder ein statistischer Wert steht im Vordergrund, sondern das anleitende Beispiel. Ziel eines Unternehmens aber muss es sein, möglichst alle Führungskräfte für diese Führungskultur zu gewinnen. Aus Minderheiten müssen bei

neuen Wegen Mehrheiten geformt werden. Entscheidend ist somit, möglichst alle Betroffene zu Beteiligten zu machen. Wie diese Herausforderung gelingen kann, wird in einem weiteren Beitrag zur Diskussion gestellt.