

# Startbasis für den Wandel von unten

**MITARBEITERFEEDBACK.** Über Mitarbeiterfeedback als Instrument zur Führungskräfteentwicklung wurde schon viel geschrieben. Doch Feedbackgespräche bieten weit mehr als nur eine Vorgesetztenbeurteilung. Sie sind die Startbasis für Veränderungsprozesse im Unternehmen und helfen, diese zu forcieren. Von Marijan Kosel

Sicherlich sind die meisten Führungskräfte ernsthaft bestrebt, ihre Mitarbeiter optimal zu führen. Aber wer kann wirklich sicher sein, dass das von den Mitarbeitern auch so gesehen wird? Wer wissen will, welche Empfindungen das Führungsverhalten der Vorgesetzten bei den Mitarbeitern auslöst, muss sie fragen und mit ihnen sprechen. Will man diesen Dialog nicht dem Zufall überlassen, sondern gezielt und strukturiert nach Möglichkeiten zur Verbesserung der Zusammenarbeit suchen, bietet sich ein Mitarbeiterfeedback an.

Hier geben die Mitarbeiter Rückmeldungen an ihre Vorgesetzten über deren Führungsverhalten, sie äußern Wünsche und Anregungen und sie reflektieren gemeinsam die Zusammenarbeit untereinander. Es geht ausdrücklich nicht um eine „Beurteilung“ der Führungskräfte, aus der dann womöglich noch Beförderungsentscheidungen abgeleitet werden. Ziel des Mitarbeiterfeedbacks ist es, den Führungskräften den Spiegel vorzuhalten und ihnen die (Aus-)Wirkungen ihres Verhaltens zu verdeutlichen. Welche Konsequenzen sie daraus ableiten, hängt in erster Linie vom Grad der Selbsterkenntnis ab. Das Mitarbeiterfeedback dient der Weiterentwicklung des gesamten Unternehmens. Wichtig ist es deshalb, dass sich alle Führungsebenen am Mitarbeiterfeedback beteiligen und top-down vorgegangen wird. Dies erhöht die Glaubwürdigkeit des Anliegens.

## Offenheit durch Vertrauen

Mitarbeiter sind oft noch nicht in der Lage, offen über Schwächen und Defizite ihrer Vorgesetzten und Mängel in der Zusammenarbeit mit ihren Kollegen zu reden. Daher empfiehlt es sich, das Feedback zwei-

zuteilen. Erstens in ein schriftliches, anonymes Feedback mittels eines Feedbackbogens und zweitens in ein persönliches Feedback im Rahmen eines Teamgesprächs. Der Feedbackbogen enthält einerseits Aussagen zu den Hauptaspekten des Führungsverhaltens und andererseits Aussagen zur Zusammenarbeit im Team.

Die Mitarbeiter werden von ihren Führungskräften gebeten, den Fragebogen offen und ehrlich zu beantworten. Gleichzeitig wird jede Führungskraft aufgefordert, eine Selbsteinschätzung vorzunehmen. Um ein möglichst aussagekräftiges Feedback zu erhalten, ist es wichtig, den Mitarbeitern die Angst vor negativen Auswirkungen eines kritischen Feedbacks zu nehmen. Zur Gewährleistung der Anonymität sollten die Antworten von einer neutralen, externen Stelle ausgewertet werden. Der Ergebnisbericht wird anschließend detailliert mit der Führungskraft vorbesprochen, die dadurch in die Lage versetzt wird, sich vorab Gedanken über mögliche Maßnahmen zur Verbesserung des Führungsverhaltens und der Zusammenarbeit zu machen.

## Das Teamgespräch als Kern des Feedbacks

Das abschließende Teamgespräch stellt den Kern des Mitarbeiterfeedbacks dar. Schließlich ist der Dialog über das Miteinander das Hauptziel des Mitarbeiterfeedbacks. Hier wird sehr schnell deutlich, welche Gesprächskultur herrscht.

In den Bereichen, in denen regelmäßige Teambesprechungen üblich sind, fällt es den Beteiligten meist leicht, sich zu öffnen und auch kritische Rückmeldungen zu geben. Dagegen ist dort, wo eine schwach ausgeprägte Dialogkultur besteht, zu Beginn



**IHRE MEINUNG ist gefragt: Mitarbeiter initiieren Veränderungsprozesse.**

des Teamgesprächs eher eine gewisse Anspannung und Zurückhaltung zu spüren. In diesen Fällen klafft auch eine deutlich größere Lücke zwischen der Selbsteinschätzung der Führungskraft und dem Fremdbild der Mitarbeiter. Hier zahlt sich die Moderation des Teamgesprächs durch eine neutrale und erfahrene Vertrauensperson sicherlich aus.

Im Teamgespräch werden die Mitarbeiter aufgefordert, ihr schriftliches Feedback mit Beispielen zu konkretisieren, mit eigenen Worten zu ergänzen und Wünsche und Anregungen zu äußern. Der zuvor erstellte Ergebnisbericht dient dabei als Aufhänger, um das Gespräch in Gang zu bringen. Den Abschluss des Teamgesprächs bildet dann schließlich die Vereinbarung ganz konkreter Maßnahmen. Diese Maßnahmen werden während des Teamgesprächs für alle sichtbar und transparent festgehalten und in einem Protokoll dokumentiert.

## Nach dem Gespräch geht's richtig los

Naturngemäß liegt der Schwerpunkt der in den Teamgesprächen vereinbarten Maßnahmen oder Änderungen auf dem Führungsverhalten der Vorgesetzten. Durch das Ansprechen konkreter Punkte, die die Zusammenarbeit erschweren oder den Mitarbeiter demotivieren, werden für den Vorgesetzten mögliche Führungsfehler transparent. Eine Korrektur kann schnell und in der Regel ohne viel Aufhebens erfolgen.

Nachfolgend werden einige typische Verhaltensänderungen genannt, die Führungskräfte als Ergebnis des Mitarbeiterfeedbacks häufig anstreben:

- bessere und schnellere Information
- mehr auf Mitarbeiter zugehen
- Mitarbeiter in Entscheidungen mehr direkt einbeziehen
- mehr loben und zeitnahe Kritik üben
- auf Konflikte früher einwirken
- Verantwortung stärker abgeben
- sich für die Mitarbeiter mehr Zeit nehmen
- mit Mitarbeitern Ziele vereinbaren

Betrachtet man die in den Teamgesprächen vereinbarten weiteren Maßnahmen, dann wird sehr schnell deutlich, dass sich dahinter tatsächlich mehr als nur ein Instrument zur Verbesserung des Führungsverhaltens verbirgt. Auf der Teamebene bringt das Mitarbeiterfeedback häufig Teamentwicklungsprozesse in Gang. Die Einführung regelmäßiger Teambesprechungen, die Festlegung arbeitsorganisatorischer Regelungen oder auch die Durchführung von Teamworkshops, in denen ganz konkrete Arbeitsthemen behandelt und wenn nötig auch vertrauensbildende Maßnahmen durchgeführt werden, sind nur einige wenige Beispiele hierfür.

### **Katalysator für den Veränderungsprozess**

Wird das Mitarbeiterfeedback flächendeckend über das gesamte Unternehmen hinweg durchgeführt, wird dadurch ein Veränderungsprozess von unten in Gang gesetzt. Viele Veränderungen werden von der Unternehmensleitung zwar mit viel

## **➔ KONKRET**

### **Die Erfolge: Infopartner, Klimaklä rung, Förderung**

Mitarbeiterfeedback kratzt nicht nur an der Oberfläche, es geht direkt „ans Eingemachte“. Das zeigen die Beispiele für Veränderungen in einem mittelständischen Unternehmen in Süddeutschland.

#### **Fehlzeitenmissbrauch geklärt**

Das Betriebsklima im entsprechenden Unternehmen wurde durch das Leistungs- und Fehlzeitenverhalten zweier, im Teamgespräch abwesender, Kollegen erheblich gestört. Dies beeinflusste die Motivation und Leistungsbereitschaft des übrigen Teams. Dem Vorgesetzten war diese Problematik bisher nicht bewusst. Hinweise ergaben sich aus dem Ergebnisbericht. Die Mitarbeiter sprachen das Problem erst nach mehrmaligem Nachfragen des Moderators an. Hier verpflichtete sich der Vorgesetzte, mit beiden Mitarbeitern klare Vereinbarungen zur Verbesserung des Fehlzeiten- und Leistungsverhaltens zu treffen.

#### **Ansprechpartner für Fehlermeldungen**

Die Mitarbeiter der Betriebstandhaltung reklamierten, dass sie bei Problemen nur unzureichende Informationen zum Störfall erhielten. Bei Eintreffen des Instandhalters konnte in der Regel niemand Auskunft geben. Im Teamgespräch verpflichtete sich der Vorgesetzte, gemeinsam mit seinen internen Kunden eine Regelung herbeizuführen, um diesen Umstand zu beseitigen.

#### **Personalentwicklungskonzept**

In vielen Bereichen des Unternehmens reklamierten die Mitarbeiter unzureichende Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Da dieses Thema als sehr wichtig angesehen wurde, wurde der Personalbereich damit beauftragt, ein Personalentwicklungskonzept für das gesamte Unternehmen zu entwickeln. Künftig sind alle Führungskräfte aufgefordert, regelmäßige Fördergespräche mit ihren Mitarbeitern zu führen, in denen Entwicklungsmaßnahmen gemeinsam vereinbart werden. Außerdem wird ein längerfristig angelegtes Förderprogramm für Nachwuchskräfte eingeführt.

#### **Selbsterkenntnis gestärkt**

Ein heikles Beispiel ist der Fall einer Führungskraft, die den Anforderungen seit längerem nicht mehr gerecht werden konnte. Darunter litten sowohl die Mitarbeiter als auch der Vorgesetzte selbst. Dennoch weigerte er sich, die Konsequenz daraus zu ziehen und sich von seiner Führungsaufgabe entbinden zu lassen. Erst als er im Vorgespräch mit dem katastrophalen Ergebnis des Mitarbeiterfeedbacks konfrontiert wurde, erkannte er, dass er nicht mehr in der Lage war, die Veränderungen zu erzielen, und bat um Versetzung auf eine Referentenstelle ohne Führungsverantwortung.

**Anzeige**

**0,24**

**1,00**

**S+P**

**176x60**

**S 69**

Anstrengung, Überzeugungskraft und Aufwand initiiert, häufig von der Belegschaft jedoch nicht verstanden oder schlichtweg blockiert. Bei den durch das Mitarbeiterfeedback initiierten Veränderungsprozessen findet eine Konzentration auf die individuellen Veränderungsnotwendigkeiten der einzelnen Teams und Bereiche statt. Diese Art von Veränderungsprozess übertrifft den Grundsatz „Betroffene zu Beteiligten machen“, er macht die Betroffenen zu Akteuren. Während top-down-initiierte Veränderungsprozesse häufig mit Widerständen kämpfen müssen, entwickelt sich dieser bottom-up-initiierte Veränderungsprozess zu einem Selbstläufer.

**Ein Instrument zur Führungskräfteentwicklung**

Führungseminare und -trainings haben auch weiterhin ihre Berechtigung. Insbesondere zur Vermittlung von Fach- und Methodenwissen sowie zur Bewusstseinsbildung eignen sie sich zweifelsohne. Aber sie haben einen großen Nachteil: das Umsetzungsproblem. Wer kennt es nicht? Man kommt hoch motiviert von einem Führungseminar zurück, mit vielen Ideen und Vorhaben, die man verwirklichen möchte. Aber im Alltagstrubel gehen diese Vorsätze gerne unter. Außerdem verstehen die Mitarbeiter, die ja beim Führungseminar nicht dabei waren, die Veränderungsanliegen ihres Vorgesetzten nicht. Und so laufen die Veränderungsbemühungen vieler Vorgesetzter oftmals ins Leere.

Zwei Prinzipien sind bei Personalentwicklungsmaßnahmen von Bedeutung, will man sicherstellen, dass das Gelernte auch angewendet wird: Echte Gruppen (erstes Prinzip) arbeiten an echten Problemstellungen (zweites Prinzip). Genau das geschieht im Rahmen eines Mitarbeiterfeedbacks. Basis ist die Erkenntnis der Mitarbeiter, dass sie einbezogen werden, sie fühlen sich ernst genommen. Durch das Teamgespräch entsteht ein Problembewusstsein und eine gemeinsame Verantwortung. Gemeinsam getroffene Vereinbarungen haben eine deutlich höhere Verbindlichkeit. Spekulationen der Führungskraft über ihre Verbesserungsmöglichkeiten entfallen, die Thematisierung von gemeinsamen Problemen stellt sicher, dass Energien dort eingesetzt werden, wo sie auch einen Nutzen stiften.

**Hohe Akzeptanz bei den Beteiligten**

Regelmäßig durchgeführte Evaluationen von Feedbackaktionen haben gezeigt, dass dieses Instrument eine äußerst hohe Akzeptanz – auch auf der Führungsebene – genießt. Im Durchschnitt sprechen sich knapp 90 Prozent aller Führungskräfte für eine Wiederholung des Mitarbeiterfeedbacks aus, selbst (oder gerade?) diejenigen, die ein kritisches Feedback erhalten haben. Sie sehen darin ein wertvolles Instrument zur Selbsthilfe und zum besseren Kennenlernen ihres persönlichen Wirkens.

86 Prozent aller Führungskräfte sind der Meinung, dass das Mitarbeiterfeedback die Qualität ihrer Führungsarbeit erhöht, und 84 Prozent sind davon überzeugt, dass es zu einem offeneren Umgang mit den Mitarbeitern beiträgt.

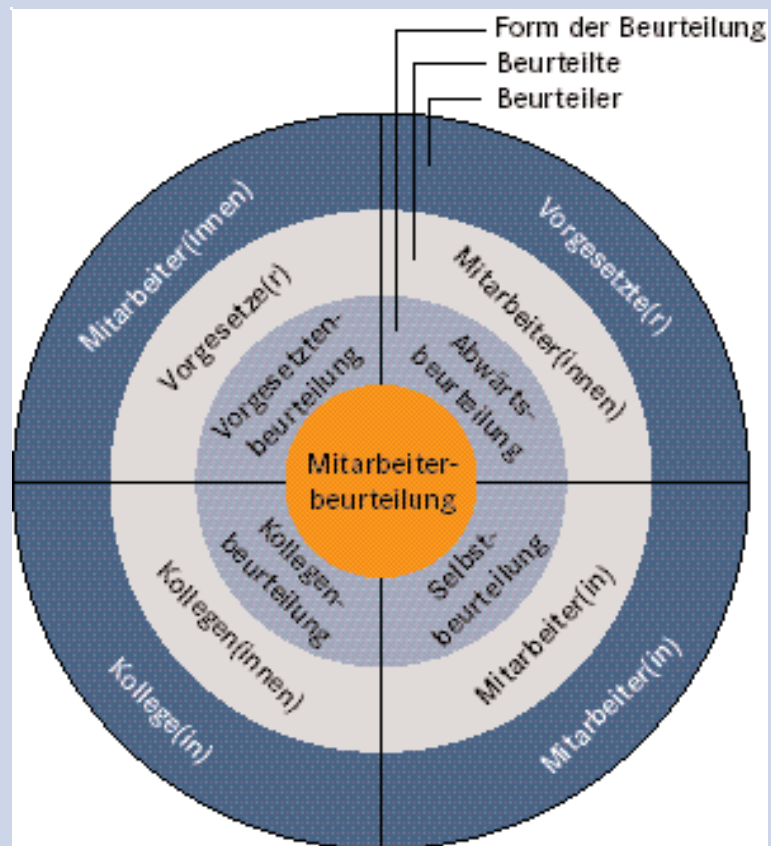
→ **AUTORIN**



MARIJAN KOSEL ist Projektleiter in der Niederlassung Tettanng der Manage-ing Unternehmensberatung GmbH.  
[www.manage-ing.de](http://www.manage-ing.de)

**Möglichkeiten der Mitarbeiterbeurteilung**

Die Konzeption eines Beurteilungsverfahrens hängt entscheidend davon ab, wer die Beurteilung vornimmt. Der Personenkreis richtet sich nach Zielsetzung und Gegenstand der Beurteilung. Beim Mitarbeiterfeedback (Vorgesetztenbeurteilung) bewerten die Mitarbeiter Führungseigenschaften und -verhalten ihres Vorgesetzten.



Quelle: Merzai, Gratzfeld, Dürr, „Mitarbeitergespräche“, Haufe

Anzeige

1,0

1,0

MSV

210x280

S 71

In der Grafik wurden nicht alle  
Korrekturen durchgeführt:

Bitte rechts unten noch:

Kolleg(inn)en

und

Kollege/Kollegin