



# Führungsfeedback zur Mitarbeiterbindung

Häufig hört man: Mitarbeiter kommen wegen der Aufgabe, bleiben wegen der Kollegen und gehen wegen des Vorgesetzten. Tatsächlich sind Führungskräfte mitverantwortlich für eine engagierte und langfristig gebundene Belegschaft und damit für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Gerade in Zeiten, in denen qualifiziertes Personal schwer zu finden und zu halten ist, wird Führungskompetenz zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor.

**D**ie gute Nachricht ist: Führung kann man lernen. Und Feedback ist ein wesentlicher Katalysator dafür.

## Was versteht man unter einem Führungskräfte-Feedback?

Das Grundprinzip eines 360-Grad-Feedbacks ist simpel: Eine Führungskraft erhält mit Hilfe eines Fragebogens Rückmeldung aus dem eigenen Arbeitsumfeld, von ihren Mitarbeitern, Kollegen, dem eigenen Vorgesetzten und weiteren Bezugsgruppen. Die Führungskraft füllt gleichzeitig eine Selbsteinschätzung aus. Der handlungsorientierte Fragebogen kann dabei auf internen Führungsleitlinien oder einem für die Position definierten Anforderungsprofil basieren. In der Auswertung werden Selbst- und Fremdeinschätzung abgeglichen, um Stärkefelder, Lernfelder oder auch blinde Flecken zu identifizieren. Diese wertvollen Einblicke in die eigene Führungsarbeit er-

geben frische Impulse zur eigenen Weiterentwicklung: individuell, handlungsorientiert und effizient.

## Zeitlicher Ablauf des Prozesses

Der gesamte Feedbackprozess dauert sechs bis acht Wochen und durchläuft in diesem Zeitraum eine Nominierungs-, eine Befragungs- und eine Aufarbeitungsphase, die jeweils digital abgebildet werden. In der Nominierungsphase wird festgelegt, welche Personen Rückmeldung geben. Die Befragungsphase dient dem Ausfüllen der Fragebögen aller Beteiligten. Im Anschluss daran beginnt mit der Berichtsausgabe die Aufarbeitungsphase, dem eigentlichen Wertschöpfungsmoment im Feedbackprozess und dem Herzstück des Prozesses.

### Erkenntnisse in die Praxis umsetzen

Ein erster Erfolg ist, wenn die Mehrheit der Führungskräfte das Feedbackinstrument offen annimmt und dann ihre individuell abgeleiteten Maßnahmen zur eigenen Kompetenzentwicklung auch umsetzt. Meistens geht das aber nicht von alleine. Der amerikanische Autor David Levithan schreibt: „Manchmal ist es nur ein kleiner Schritt zwischen dem Wissen, was man zu tun hat, und dem Handeln, das darauf folgt. Und manchmal kann sich dazwischen eine unendliche Ebene ausbreiten.“ Und genau diese Ebene gilt es auch hier zu überwinden. Die Begleitung der Führungskräfte auf diesem Weg kann unterschiedlich gestaltet werden. Der Klassiker ist das 1:1-Coaching-Gespräch.

### Coaching und Co.

Ein professionelles Ergebnis-Coaching dient der strukturierten Reflexion der Feedbackergebnisse und der Ableitung individueller Maßnahmen zusammen mit externen Coaches. Deren Neutralität stellt sich als hilfreich dar, weil die Bereitschaft, mit ihnen über die echten Führungsherausforderungen zu diskutieren größer ist, als gegenüber eigenen Kolleginnen und Kollegen. Rückmeldegespräche mit Vorgesetzten sind jedoch als interne Rückkopplung in den eigenen Arbeitskontext in jedem Fall zu empfehlen und dienen nicht zuletzt auch als Zeichen der Wertschätzung der Führungskraft gegenüber. Schriftliche (Online-) Handlungsleitfäden können die Führungskräfte mit Coachingfragen und Beispielübungen durch den Prozess führen. Am Ende steht im besten Fall ein individuell und eigenständig erstellter schriftlicher Entwicklungsplan.

Auch Gruppen-Workshops, in denen Führungskräfte gemeinsam an übergreifenden Ergebnissen ihrer 360-Grad-Feedbackbefragungen arbeiten, können bei der Aufarbeitung der eigenen Ergebnisse hilfreich sein und fördern Austausch, Kommunikation und den Netzwerk-Ausbau innerhalb des Unternehmens.

### Am Ball bleiben

Um Führungskräfte in ihrer Entwicklung nachhaltig zu unterstützen, empfiehlt es sich, Führungsfeedbacks regelmäßig durchzuführen. Erst so ergeben sich Zeitvergleiche, die die eigene Entwicklungsdynamik für jede Führungskraft sichtbar machen. Langfristig kann sich im gesamten Unternehmen eine konstruktive Feedback- und Führungskultur etablieren, die den Unternehmenserfolg nachhaltig stärkt. Und vielleicht bleiben die Mitarbeiter zukünftig dann ja vor allem wegen der Vorgesetzten.

#### Gut zu wissen

- Führungskompetenz lässt sich mittels Feedback-System stärken
- Die Auswertung der Feedback-Ergebnisse erfolgt bestenfalls mit externen Coaches
- Regelmäßige Führungsfeedbacks geben wertvolle Impulse für die Entwicklung eines Unternehmens



**Victoria Grothe**  
Projektmanagerin und Arbeitspsychologin der vieconsult GmbH

[www.vieconsult.de](http://www.vieconsult.de)

Anzeige



## Von Agilität bis Zielvereinbarung

Mehr als 50.000 Seminare, Lehrgänge und E-Learnings.

**Seminarmarkt.de**

Die Weiterbildungsdatenbank

Seminare

Weiterbildungsexperten

Tagungsllocations