



Whitepaper

Feedback als Teil des Führungssystems

Warum Führungskräfte-Feedback ein wirkungsvoller
Mechanismus zur Weiterentwicklung von Führungsleistung ist

IMAP



Inhaltsverzeichnis

2	Executive Summary
3	Warum sollten Organisationen regelmäßig Führungskräfte-Feedbacks durchführen?
4	Warum scheuen sich viele Organisationen davor, Führungskräfte-Feedbacks durchzuführen?
5	Welche Arten von Führungskräfte-Feedback gibt es?
6	Fazit

Executive Summary

Feedback erhöht die **Zufriedenheit von Führungskraft und Mitarbeitenden** durch die Offenlegung von Erwartungen. Dadurch verbessert sich die Zusammenarbeit und somit die Produktivität – neben vielen weiteren Vorteilen. Und doch gehört regelmäßiges Feedback nicht zum Alltag jeder Organisation. Ein Grund hierfür könnte mit dem Risiko zusammen-hängen, dem sich Feedbackgeber:innen und Feedbacknehmer:innen aussetzen: Für Feedbacknehmende besteht das Risiko, negatives Feedback zu erhalten; Feedbackgeber:innen befürchten, dass kritisches Feedback negativ auf sie zurückfallen könnte. Bei diesen Faktoren ist die Feedbackkultur einer Organisation prägend. Je konstruktiver und lösungsorientierter mit Feedback umgegangen wird, desto stärker kann Feedback als **Instrument zur Entwicklung der Organisations- und Führungskultur** wirken.

Ein klassisches Führungskräfte-Feedback beinhaltet Feedback von Mitarbeitenden und die Selbst-Einschätzung der Führungskraft (90° Feedback). Darüber hinaus können weitere Perspektiven einbezogen werden: Vorgesetzte der:des Feedbacknehmer:in (180°), Kolleg:innen (270°) und Externe wie z. B. Kund:innen (360°).

Bei einem Führungskräftefeedback empfiehlt sich ein **anonymes, schriftliches Feedbackverfahren**, um sicherzustellen, dass gegebenes Feedback nicht auf Personen zurückgeführt werden kann. Hierfür sollte der Fokus ebenfalls auf quantitativen Fragen liegen, die anhand einer Zustimmungsskala beantwortet werden. Gleichzeitig sollten qualitative Fragen abschließend beantwortet werden, um wichtiges Feedback vertieft zu kommunizieren. Die **Auswahl der Fragen für die Feedbackerhebung ist ausschlaggebend** für die Wirkung des Feedbacks. Die Fragen sollten sich an den Anforderungsprofilen und dem Führungsleitbild, z. B. Führungsleitlinien einer Organisation, orientieren.

Wir empfehlen, das Feedbackverfahren nicht bei der Erhebung von Feedback zu belassen. Neben der Ergebnis-Aufbereitung ist auch die Entwicklung von Ableitungen wichtig – die im Team oder durch Unterstützung von externen Moderator:innen und/oder Coaches durchgeführt werden können.

Warum sollten Organisationen regelmäßig Führungskräfte-Feedbacks durchführen?

Feedback als Aufhänger für einen Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden

Aktuelle Umfragen zeigen, dass regelmäßiges Feedback in deutschen Organisationen die Ausnahme ist. Dabei haben vor allem Führungskräfte Einfluss auf das Teamengagement. Regelmäßiges Feedback hat daher viele Vorteile:

- Klarheit über Erwartungen von Führungskraft und Mitarbeitenden
- Verbesserung der Zusammenarbeit
- Verbesserung der Führung
- Erhöhte Zufriedenheit bei Mitarbeitenden und Führungskräften
- 17% mehr Produktivität
- 41% weniger Fehlzeiten
- bis zu 59% weniger Fluktuation

Wie erzeugt Feedback diese Vorteile? Führungskräfte gewinnen durch Feedback ihrer Mitarbeitenden einen direkten Einblick in die Erwartungen und Anforderungen an das eigene Führungsverhalten, aber auch in die Auswirkungen ihres Führungsverhaltens auf ihr Team und einzelne Mitarbeitende. Sind durch ein Feedback sowohl Anforderungen als auch das aktuelle Führungsverhalten transparent, kann sich der Status Quo verändern. Führungskräfte erhalten hierdurch konkrete Anhaltspunkte für ihre eigenen Stärken, aber insbesondere auch für ihre Entwicklungsfelder und ggf. vernachlässigte Aspekte im eigenen Führungsverhalten.

Gleichzeitig befassen sich Feedbackgeber:innen umfassend mit verschiedenen Feldern der Führung, indem sie durch gezielte Fragen durch den Prozess geleitet werden. Feedbackgeber:innen können so offene Bedarfe und ggf. vernachlässigte Bedürfnisse kommunizieren. Wichtig ist, dass der Prozess nach der Erhebung der Feedbacks nicht stehen bleibt: In anschließenden Gesprächen zwischen Führungskraft und Feedbackgebenden können anhand von Feedback-Berichten die wichtigsten Themen fokussiert, Perspektiven erläutert und gemeinsam Maßnahmen abgeleitet werden. Auch Einzelcoachings können sich an die Durchführung des Feedbacks anschließen, um die Rückmeldungen

mit Begleitung zu reflektieren und die nächsten Schritte abzuleiten. Führungskräfte können so verstärkt bedarfsorientiert führen und sich weiterentwickeln.

Bleibt ein regelmäßiger Austausch in einer Organisation aus, besteht ein hohes Risiko, dass die genannten Vorteile in ihr Gegenteil umschlagen: Die Folge sind Unklarheiten in Bezug auf Führungs-rolle und -aufgaben, unzufriedene Mitarbeitende und Führungskräfte sowie Motivations- und Engagementverluste.

Feedback als Instrument zur Entwicklung der Organisations- und Führungskultur

Feedbackprozesse halten nicht nur Führungskräften, sondern auch ganzen Organisationen den Spiegel vor, und helfen darüber hinaus, in die Zukunft zu blicken. Konflikte und Unzufriedenheiten zu identifizieren, ist lediglich der erste Schritt. Mit den Ergebnissen weiterzuarbeiten und konkrete Handlungsempfehlungen für die zukünftige

“ Feedback vermittelt den Stellenwert von Selbstreflexion, Weiterentwicklung aber auch Dialog und Vertrauensbildung innerhalb der Organisation.

Führungs- und Organisationskultur abzuleiten, ist der handlungsweisende Prozess, der im Anschluss von den Führungskräften und ggf. auf übergeordneter Ebene unter Einbezug der Geschäftsführung folgen sollte.

Dies ist die Basis für eine nachhaltige und wirkungsorientierte Entwicklung der gesamten Organisation. Außerdem wird durch die Durchführung von Führungs-Feedbacks eine klare Botschaft an die gesamte Organisation gesendet: Der Stellenwert von Selbstreflexion, Weiterentwicklung aber auch Dialog und Vertrauensbildung wird verdeutlicht. So kann die Zukunftsfähigkeit von Organisationen gestärkt werden.

Warum scheuen sich viele Organisationen davor, Führungskräfte-Feedbacks durchzuführen?

Wird Feedback als Risiko oder Lernmöglichkeit gesehen?

Feedback offenbart sensible Informationen – sowohl in Bezug auf die feedbacknehmende Führungskraft als auch in Bezug auf die Feedbackgeber:innen. In vielen Organisationen herrscht (noch) keine ausgeprägte Feedbackkultur, in der Feedback einen hohen Stellenwert hat und alle Beteiligten Erfahrung mit Feedbacknahme und -gabe haben. Dann ist die Hemmschwelle, Führungs-Feedbacks einzuführen, häufig hoch.

In diesem Fall werden Feedbacks oft nur kurz und oberflächlich durchgeführt, als nicht nützlich empfunden und Feedbackprozesse nicht „gelebt“. Das ist meistens dann der Fall, wenn die psychologische Sicherheit nicht gewährleistet ist, weshalb der ‚Fluchtinstinkt‘ bei Feedback einsetzt. Insbesondere dann, wenn unklar ist, welche Folgen das Feedback für beide Seiten haben könnte. Feedbackprozesse werden in diesem Fall also als Risiko, nicht als Lernmöglichkeit gesehen. Insgesamt bleibt das konstruktive Potenzial zur eigenen Weiterentwicklung und Verbesserung der Zusammenarbeit ungenutzt.

Psychologische Effekte bei Feedbacknehmer:innen

Feedbacknehmer:innen gehen bei dem Einholen von Feedback jederzeit das Risiko ein, eine negative Rückmeldung zu erhalten. Je nach vorherrschender Kultur und gelebtem Hierarchieverständnis kann ein kritisches Feedback – vor allem, wenn dies von Mitarbeitenden ausgesprochen wird – mit Gesichtsverlust oder mit dem Untergraben von Autorität in Verbindung gebracht werden. Wenn in einer Organisation hingegen eine offene Feedbackkultur vorherrscht, kann die Interpretation ganz anders ausfallen: Die Bereitschaft zur Annahme von Feedbacks für Führungskräfte wird in Verbindung gebracht mit Selbstbewusstsein, Selbstreflexionsfähigkeit und Authentizität – und auch mit der Erkenntnis, dass Führungskräfte bereit sind, mit gutem Beispiel voranzugehen und an ihrem eigenen Führungsverhalten zu arbeiten.

Psychologische Effekte bei Feedbackgeber:innen

Auch Feedbackgeber:innen sind psychologischem Stress ausgesetzt. Ehrliches Feedback kann nur auf Basis von gefühlter Sicherheit geschehen. Das bedeutet: Feedbackgeber:innen müssen Gewissheit haben, dass die Feedbackgabe keine negativen Konsequenzen für sie hat, wie beispielsweise eine schlechte Beurteilung, eine ausbleibende Beförderung oder ein verschlechtertes Arbeitsverhältnis mit der Führungskraft. Das kann zum einen durch ein Vertrauensverhältnis zwischen Feedbackgeber:in und Feedbacknehmer:in gewährleistet werden. Zum anderen können aber auch eine vollständige Anonymisierung, standardisierte Prozesse sowie Datenerhebung und -auswertung über einen externen Dienstleister die gefühlte Sicherheit deutlich erhöhen.



Welche Arten von Führungskräfte-Feedback gibt es?

Formen von Feedback

Feedback kann in verschiedenen Formen erfolgen. Unterschieden wird Feedback insbesondere in Bezug auf die Aspekte Anonymität, Format sowie Art von Feedback. Beim Führungskräfte-Feedback empfiehlt sich aufgrund des unterschiedlichen Machtgleichgewichtes ein anonymes Feedback. Als Format bietet sich insbesondere die Schriftform an. Die Art von Feedback bezieht sich auf qualitatives bzw. quantitatives Feedback. Aus Gründen der Anonymität, Konkretisierung und Auswertbarkeit empfiehlt sich meistens die Nutzung eines quantitativen Feedbackbogens. Dieser kann selbstverständlich um Freitextfelder ergänzt werden, um den Feedbackgeber:innen Erläuterungen und Beispiele zu ermöglichen. Dabei sollte jedoch darauf hingewiesen werden, dass hierdurch möglicherweise in Einzelfällen die Anonymität aufgehoben wird.

Einbeziehung von Perspektivenvielfalt

Eine weitere Unterscheidung erfolgt in Bezug auf die Perspektiven, die in den Feedbackprozess einfließen. In der Praxis haben sich vier Formen von Führungskräfte-Feedback etabliert. Je nachdem, welche Personengruppen als Feedbackgeber:innen einbezogen werden, wird unterschieden zwischen 90°-, 180°-, 270°- und 360°-Feedback (Darstellung unten).

90°-Feedback: Führungskräfte erhalten Feedback von den eigenen Mitarbeitenden.

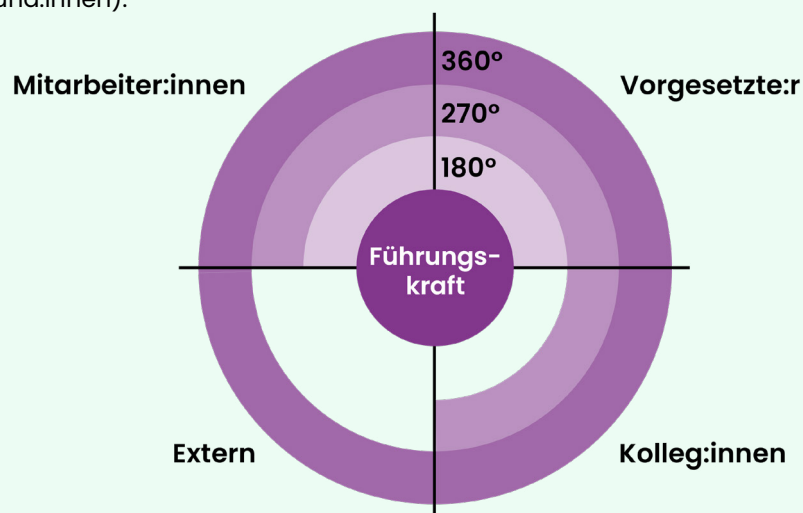
180°-Feedback: Führungskräfte erhalten Feedback von den eigenen Mitarbeitenden und dem:der direkten Vorgesetzten.

270°-Feedback: Führungskräfte erhalten Feedback von den eigenen Mitarbeitenden, dem:der direkten Vorgesetzten und Kolleg:innen.

360°-Feedback: Führungskräfte erhalten Feedback von den eigenen Mitarbeitenden, dem:der direkten Vorgesetzten, Kolleg:innen und Externen (z. B. Kund:innen).

Bei der Entscheidung, wie viel Grad ein Führungskräfte-Feedback haben sollte, eignen sich folgende **Reflexionsfragen:**

- ▶ Welche Personengruppen können das Führungsverhalten so gut einschätzen, dass ein Mehrwert entsteht?
- ▶ Existiert eine ausreichend hohe Anzahl an Personen in der jeweiligen Feedbackgeber:innen-Gruppe, um Anonymität zu wahren?
- ▶ Wie umfangreich soll der Feedbackprozess sein?



Fazit

Führungskräfte-Feedback ist weit mehr als ein punktuelles Instrument zur Leistungsbewertung – es ist ein zentraler Hebel für die nachhaltige Entwicklung von Führung, Zusammenarbeit und Unternehmenskultur. Richtig eingesetzt, schafft es Transparenz über Erwartungen, stärkt den Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden und liefert konkrete Ansatzpunkte für individuelle wie organisationale Weiterentwicklung.

Der eigentliche Mehrwert entsteht jedoch nicht durch die Erhebung von Feedback allein, sondern durch die konsequente Weiterarbeit mit den Ergebnissen. Erst wenn Reflexion, Dialog und konkrete Maßnahmen folgen, entfaltet Führungskräfte-Feedback seine volle Wirkung – als Motor für Lernprozesse, Vertrauensaufbau und kulturellen Wandel.

Gleichzeitig zeigt sich: Der Erfolg von Feedbacksystemen steht und fällt mit der bestehenden Feedbackkultur. Psychologische Sicherheit, klare Prozesse und ein konstruktiver Umgang mit Rückmeldungen sind entscheidend, damit Feedback nicht als Risiko, sondern als echte Lernchance wahrgenommen wird. Organisationen, die diese Rahmenbedingungen aktiv gestalten, schaffen die Basis für ehrliches Feedback und nachhaltige Veränderung.

Unser Fazit: Führungskräfte-Feedback ist kein „Nice-to-have“, sondern ein strategisches Instrument für zukunftsfähige Organisationen. Wer Feedback systematisch, multiperspektivisch und entwicklungsorientiert einsetzt, stärkt nicht nur die Qualität von Führung, sondern auch Engagement, Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit im gesamten Unternehmen.



Kontakt und Ansprechpartner



Philip Lahrmann
Senior Manager
lahrmann@imap-institut.de
+49 211 513 69 73 92

IMAP GmbH
Cantadorstraße 3
40221 Düsseldorf
www.imap-institut.de