

# Leitfaden Führungsfeedback für die Beschäftigten des Innenministeriums

*Informationen und Anwendungshinweise*



# Leitfaden Führungsfeedback für die Beschäftigten des Innenministeriums

*Informationen und Anwendungshinweise*





# Inhalt

2	Was ist ein Führungsfeedback?	9
2.1	Hintergrundinformationen	9
2.2	Warum ein Führungsfeedback im Innenministerium NRW?	11
2.3	Bezug zu anderen Personalentwicklungsinstrumenten des Innenministeriums	11
3	Wie funktioniert das Führungsfeedback?	13
3.1	Rahmenbedingungen	13
3.2	Vorbereitung	13
3.3	Ablauf	14
3.4	Auswertung	14
3.5	Feedbackgespräche	17
3.6	Konsequenzen	18
4	Fragebogen - Konzeption	21
5	Datenschutz	23
6	Anhang	25
6.1	Fragebogen	26
6.2	Beispielanschriften	30
7	Literatur	31

# Abbildungsverzeichnis

Abb.1 Das sogenannte „Johari-Fenster“	10
Abb.2 Führungsfeedback Person A - Persönliche Werte nach Führungsaufgaben	15
Abb.3 Führungsfeedback Person A im Vergleich zu anderen Führungskräften nach Führungsaufgaben	16
Abb.4 Führungsfeedback Person A im Vergleich zu anderen Führungskräften nach Schlüsselkompetenzen	17



## 2 Was ist ein Führungsfeedback?

Ein Führungsfeedback ist eine besondere Form der Mitarbeiterbefragung, bei der den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer Organisationseinheit eine subjektive Rückmeldung an die Führungskraft im Hinblick auf das wahrgenommene Führungsverhalten ermöglicht wird.

Diese Rückmeldung geschieht im Innenministerium

: freiwillig,  
: anonym,  
: vertraulich und  
: formalisiert

mittels eines standardisierten Fragebogens.

Freiwilligkeit besteht für alle Beteiligten: Der Führungskraft bleibt es überlassen, eine solche Befragung in ihrem Arbeitsbereich durchzuführen. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist freigestellt, ihrer Führungskraft diese Rückmeldung zu geben. Ziel ist jedoch eine hohe Verbindlichkeit des Instrumentes, d.h. mittelfristig sollten alle Führungskräfte des Innenministerium dieses einsetzen.

Führungskräfte im Sinne dieses Leitfadens sind der Minister, der Staatssekretär, die Abteilungsleitungen, Gruppenleitungen, Referatsleitungen, Referentinnen und Referenten mit Stellvertreteraufgaben, Projektleitungen.

Das Führungsfeedback ist jedoch keine dienstliche Beurteilung der Führungskraft, es erfolgt keine Weitergabe von personenbezogenen Ergebnissen an die Personalabteilung oder andere.

### 2.1 Hintergrundinformationen

Aus den Diskussionen der letzten Jahre zum Leitbild, zu den "Grundsätzen für Zusammenarbeit und Führung", aber auch aus gesellschaftlichem Wandel und Veränderungen in den Einstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter resultieren veränderte Erwartungen an das Selbstverständnis der Führungskräfte. Ein hohes Maß an Fachwissen befähigt noch nicht, zu führen. Mit wachsender Ressourcenverantwortung müssen zunehmend Managementfunktionen übernommen werden, also Strategien der Steuerung entwickelt und soziale Prozesse moderiert werden.

Von den Führungskräften wird eine entsprechende Veränderungsbereitschaft und Lernfähigkeit erwartet. Eine wesentliche Voraussetzung für Lernen ist eine sogenannte „Rückmeldung“, also die Information darüber, ob ein Verhalten positiv oder negativ bewertet wird. Konsequenterweise betonen gerade die „neueren“ Führungs- bzw. Personalentwicklungsinstrumente die Rückmeldung nach „oben“, also von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an ihre Führungskraft (s.a. das jährliche Mitarbeitergespräch).

Rückmeldungen ermöglichen es, sich auseinander zu setzen mit Unterschieden zwischen dem Bild, das wir uns über uns selbst machen und dem Bild, das andere sich über uns machen. Da unser Selbstbild nur zum Teil etwas mit der Realität zu tun hat, brauchen wir in sozialen Beziehungen das Korrektiv durch Rückmeldung.

Die verschiedenen Blickwinkel und Bewusstseins Ebenen bildet das Johari-Fenster ab (so benannt nach den Vornamen der Autoren des Konzeptes Joseph Luft und Harry Ingham, vgl. Luft 1971):



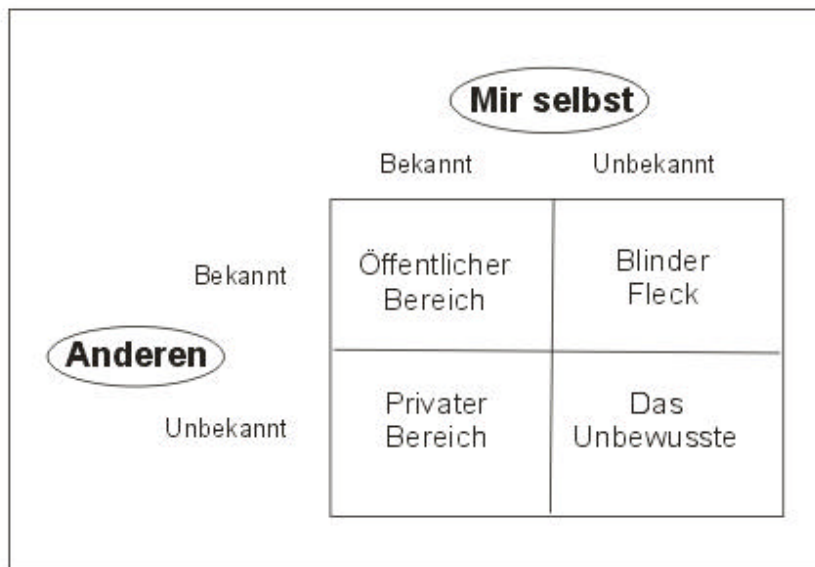


Abb.1 Das sogenannte „Johari-Fenster“

- : „Öffentlicher Bereich“ steht für den Verhaltensbereich eines Menschen, der ihm bewusst ist und den er auch anderen mitteilen möchte.
- : „Privater Bereich“ steht für den Verhaltensbereich eines Menschen, den er auf jeden Fall vor Fremden verbergen möchte.
- : „Blinder Fleck“ steht für den Verhaltensbereich eines Menschen, der für andere erkennbar, ihm selbst hingegen nicht bewusst ist.
- : „Das Unbewusste“ steht für den Verhaltensbereich eines Menschen, der weder anderen bekannt noch ihm selbst bewusst ist (z.B. verborgene Talente).

Jede und jeder von uns hat einen „blinden Fleck“, d.h. Verhaltensweisen, die andere zwar wahrnehmen, die wir selbst aber nicht bewusst steuern. Da Führungsverhalten zielgerichtet auf Mitarbeiterverhalten einwirken soll, sind unbeabsichtigte Verhaltensweisen hier besonders problematisch. Deshalb ist es für Führungskräfte besonders wichtig, die Wirkungen ihres Verhaltens zu erfahren.

Die Reduzierung des „blinden Flecks“ ist Gegenstand des Führungsfeedbacks.

Besonders wichtig ist eine Rückmeldung im Hinblick auf die im Anforderungsprofil formulierten Erwartungen an Führungskräfte.

Das Führungsfeedback beschränkt sich auf die Schlüsselkompetenzen des Rahmenanforderungsprofils, die hoch gewichtet sind und sich der unmittelbaren Beobachtung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erschließen. So wird z. B. „strategische Kompetenz“, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur schwer beobachten können, nicht bewertet.

Da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Rückmeldung an eine Führungskraft nur aus ihrem subjektiven Erleben heraus formulieren können, bleibt das Ergebnis eines Führungsfeedbacks immer subjektiv - aus der persönlichen Sicht der/s Beschäftigten formuliert. Zur Begrenzung der Subjektivität wird deshalb ein Führungsfeedback immer von mehreren Beschäftigten (in der Regel mindestens 5) formuliert und zu einer Gesamtrückmeldung zusammengefasst.

Die hierdurch erzielte Anonymisierung schützt dabei auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

## **2.2 Warum ein Führungsfeedback im Innenministerium NRW?**

Seit der ersten Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Jahre 1992 (Vorgesetztenbeurteilung 1992) gestaltet das Innenministerium NRW einen systematischen Prozess ständiger Verbesserung und Erweiterung seiner Personalentwicklungsinstrumente.

„Einsam an der Spitze“ sind Führungskräfte ganz besonders auf Rückmeldung angewiesen. Sie sind diejenigen, die entscheidend Verantwortung für die Zielerreichung tragen und die gewünschte Führungskultur (s.a. Leitbild, „Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung“) leben müssen.

In der Gesamtschau liefert das Führungsfeedback nicht nur der Führungskraft selbst, sondern auch den Beschäftigten und der Gesamtorganisation Hinweise auf Verbesserungsbereiche.

Die individuelle Bestandsaufnahme ermöglicht der Führungskraft erstens über individuelle Veränderungshinweise ggf. die Modifikation eigenen Führungsverhaltens.

Wird das schriftliche Feedback durch ein (für Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freiwilliges) moderiertes Gespräch abgerundet, trägt es zweitens zu einer Verbesserung der Kommunikation innerhalb der Arbeitseinheit bei.

Drittens weisen die bereichsspezifischen Zusammenfassungen der Rückmeldungen darauf hin, wo in der Organisation "der Schuh drückt". So können Hinweise für mögliche Verbesserungsmaßnahmen gewonnen werden, darüber hinaus kann es auch zu einer neuen Führungskultur kommen.

Dies zeigt:

Die Gewinnung von Informationen ist kein Selbstzweck, Ziel eines jeden Führungsfeedbacks ist es vielmehr, aus den gewonnenen Erkenntnissen auch Konsequenzen zu ziehen.

Gelingt dies, so bietet das Führungsfeedback

- : für die Führungskraft eine Diagnose- und Entwicklungsfunktion,
- : für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Dialog- und Motivationsfunktion,
- : für die Organisation eine Optimierungsfunktion sowie die Verankerung einer neuen Führungskultur.

## **2.3 Bezug zu anderen Personalentwicklungsinstrumenten des Innenministeriums**

Einen wesentlichen Bezugspunkt bildet das Rahmenanforderungsprofil des Innenministeriums, in welchem die übergeordneten Anforderungen, die an alle Beschäftigten des Innenministeriums gestellt werden, beschrieben werden.

Die für Führungskräfte besonders wichtigen Anforderungen sind Fragegegenstand im Führungsfeedback.

Es besteht ein enger inhaltlicher Zusammenhang zwischen Führungsfeedback und jährlichem Mitarbeitergespräch; in beiden Situationen handelt es sich um die Rückmeldung einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters an die unmittelbare Führungskraft.

Im Unterschied zum Mitarbeitergespräch ist die Rückmeldung im Führungsfeedback jedoch anonym. Darüber hinaus steht im Mitarbeitergespräch die Personalentwicklung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters, beim Führungsfeedback dagegen die Personalentwicklung der Führungskraft im Mittelpunkt.

Das Führungsfeedback stellt eine besondere Form der Mitarbeiterbefragung dar. Im Unterschied zur Mitarbeiterbefragung ist jedoch der Fragenkomplex deutlich enger gefasst, nämlich bezogen auf das beobachtbare Führungsverhalten der eigenen unmittelbaren Führungskraft. Für die Führungskraft bedeutet dies, dass sie Rückmeldung dazu bekommt, wie ihr Führungsverhalten von den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erlebt wird, wohingegen aus einer Mitarbeiterbefragung nur allgemeine Informationen zum Führungsverhalten einer Gruppe von Führungskräften gewonnen werden können.

## 3 Wie funktioniert das Führungsfeedback?

Das Verfahren des Führungsfeedbacks muss für alle Beteiligten transparent sein, das Ergebnis verbleibt jedoch anonym und vertraulich bei der jeweiligen Führungskraft. Sie allein bestimmt, welche Ergebnisse sie ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorstellt und ob Änderungsmöglichkeiten diskutiert werden.

Gegenüber Nicht-Beteiligten müssen die Ergebnisse anonym und vertraulich bleiben, sie dürfen überhaupt keine Kenntnis erhalten. Hierdurch soll der Befürchtung vorgebeugt werden, die Ergebnisse könnten an nächsthöhere Vorgesetzte, die Personalabteilung oder Außenstehende (z.B. Presse) weitergeleitet werden und gegebenenfalls negativen Einfluss auf das berufliche Fortkommen haben. Führungskräfte, die den Mut haben, sich der Rückmeldung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stellen, sollen nicht „bestraft“ werden, sondern eine Chance zur Weiterentwicklung erhalten. Hierzu ist es notwendig, Führungskräfte mit ihren Ergebnissen nicht allein zu lassen, sondern sie bei der Interpretation der zusammengefassten Rückmeldungen und im Hinblick auf konkrete Maßnahmen professionell zu beraten.

### 3.1 Rahmenbedingungen

Ein Fragebogen, welcher die wesentlichen Elemente von Führungsverhalten in subjektiver Form abfragt, ist unverzichtbar für ein Führungsfeedback. Zur Sicherstellung von Anonymität sollten mindestens 5 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern je Führungskraft teilnehmen; daneben ist eine externe Auswertung sicherzustellen.

Im Anhang finden Sie den gemäß Rahmenanforderungsprofil formulierten und im Hinblick auf Erkenntnisse der letzten Mitarbeiterbefragungen gestalteten Fragebogen.

Dieser kann unverändert eingesetzt oder nach vorheriger Besprechung zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern modifiziert werden. Es kann im Einzelfall sinnvoll sein, auf einzelne Fragen zu verzichten, die möglicherweise in einem bestimmten Arbeitsbereich nicht relevant sind und dafür den Fragebogen um andere Fragen zu ergänzen.

Der Grundcharakter des Fragebogens sollte jedoch nicht geändert werden, um eine sinnvolle Gesamtschau zum Führungsverhalten zu gewährleisten.

### 3.2 Vorbereitung

In der Vorbereitung eines Führungsfeedbacks müssen folgende Punkte beachtet bzw. geklärt werden:

- : Die Führungskraft informiert ihre unmittelbaren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Arbeitseinheit) zunächst über das Vorhaben eines Führungsfeedbacks. Wesentlich sind hierbei Informationen über Ziele der Befragung und über das Vorgehen, insbesondere über Freiwilligkeit und Anonymität sowie den Zeitrahmen.
- : In einer separaten Mitarbeiterbesprechung wird der Fragebogen diskutiert und gegebenenfalls an die besonderen Belange dieser Arbeitseinheit angepasst; insbesondere sollen hierbei Fragen und Bedenken geklärt werden.
- : Die Führungskraft erstellt ein Anschreiben an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (auch vorübergehend abwesende) über das konkrete Vorgehen (Beispiel siehe Anhang dieses Leitfadens).
- : Die Führungskraft versendet/verteilt den Fragebogen mit Hinweis auf die Begrenzung der Beantwortungsdauer auf 10 Werktage bzw. einen Stichtag für die Rücksendung.
- : Die Führungskraft benennt eine Ansprechperson, die für Fragen zum Führungsfeedback zur Verfügung steht.
- : Die Fragebögen werden extern ausgewertet.

- : Die Führungskraft vereinbart mit einer externen Beraterin/einem externen Berater einen Termin für ein Feedbackgespräch, in dem ihr die eigenen Ergebnisse übermittelt werden.
- : In diesem Gespräch entscheidet die Führungskraft mit Hilfe der Beraterin/des Beraters, welche Ergebnisse des Feedbacks sie innerhalb ihrer Arbeitseinheit besprechen möchte. Sie sucht gemeinsam mit der Beraterin/dem Berater geeignete Themen aus und bietet ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein moderiertes Gespräch an.
- : Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entscheiden, ob sie mit ihrer Führungskraft ein moderiertes Gespräch führen möchten. Das Gespräch ist sowohl für die Führungskraft als auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freiwillig.

Die Führungskraft bestimmt also gemeinsam mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Inhalte und Auswertungstiefe der Befragung!

### **3.3 Ablauf**

Der Fragebogen wird - wie vorher mit den Beschäftigten besprochen – nebst Begleitschreiben mit Bearbeitungshinweisen von der Führungskraft an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verteilt.

Die Fragebögen werden kodiert, um bei Wahrung der Anonymität der Beschäftigten eine Zuordnung des Feedbacks zu der jeweiligen Führungskraft zu gewährleisten.

Es soll ein ausreichender (10 Werktage), jedoch nicht zu langer Bearbeitungszeitraum vorgesehen werden.

Der ausgefüllte Fragebogen wird einer vorher vereinbarten neutralen Stelle übersandt.

Die Führungskraft füllt zeitgleich den Fragebogen im Hinblick auf ihr wahrgenommenes Führungsverhalten (Selbstbild) aus. Dieser Bogen dient im Rahmen der individuellen Rückmeldung und Beratung dem Selbstbild-Fremdbildabgleich sowie ggfs. der Auswahl geeigneter Themen für die Gesprächsrunden mit den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern; der Bogen verbleibt bei der jeweiligen Führungskraft.

Es empfiehlt sich, nach der Hälfte der abgelaufenen Zeit an die Fragebogenausfüllung zu erinnern. Gegebenenfalls kommt auch eine Zwischenrückmeldung zum bisherigen Fragebogenrücklauf in Betracht.

### **3.4 Auswertung**

Die Auswertung wird unter Sicherstellung der Anonymität und des Datenschutzes von einer externen Stelle vorgenommen. Die Ergebnisse gehen über eine/n externe/n Berater/in ausschließlich an die jeweils betroffene Führungskraft. Die Ergebnisse verbleiben bei der Führungskraft, sie allein bestimmt, wie sie hiermit weiter umgehen möchte. Sie kann z.B. auch das Ergebnis ihres Führungsfeedbacks im Mitarbeitergespräch mit der eigenen Führungskraft besprechen.

Personalabteilung oder andere Organisationsbereiche können zu statistischen Zwecken erfahren, ob, wann und wo ein Führungsfeedback durchgeführt wurde.

Ausgewertet werden die Daten nach den Schlüsselkompetenzen des Rahmenanforderungsprofils und nach Führungsaufgaben.

Um der einzelnen Führungskraft einen Vergleichswert zu den eigenen Werten zu bieten, wird die externe Auswertungsstelle die Ergebnisse von mehreren Führungskräften anonymisiert zusammenfassen und Mittelwerte bilden. Die Ergebnisse der Führungskraft, die jeweils ein Feedback erhält, gehen in die Bildung des Mittelwerts ein.

Die zusammengefassten Ergebnisse aller Führungskräfte liefern auch wichtige Informationen für die Personalentwicklung. Es werden jedoch keine Werte weitergegeben, solange nicht von mindestens fünf Führungskräften Ergebnisse vorliegen.

Die Datenaufbereitung für eine einzelne Führungskraft A kann dann z.B. folgendermaßen aussehen:

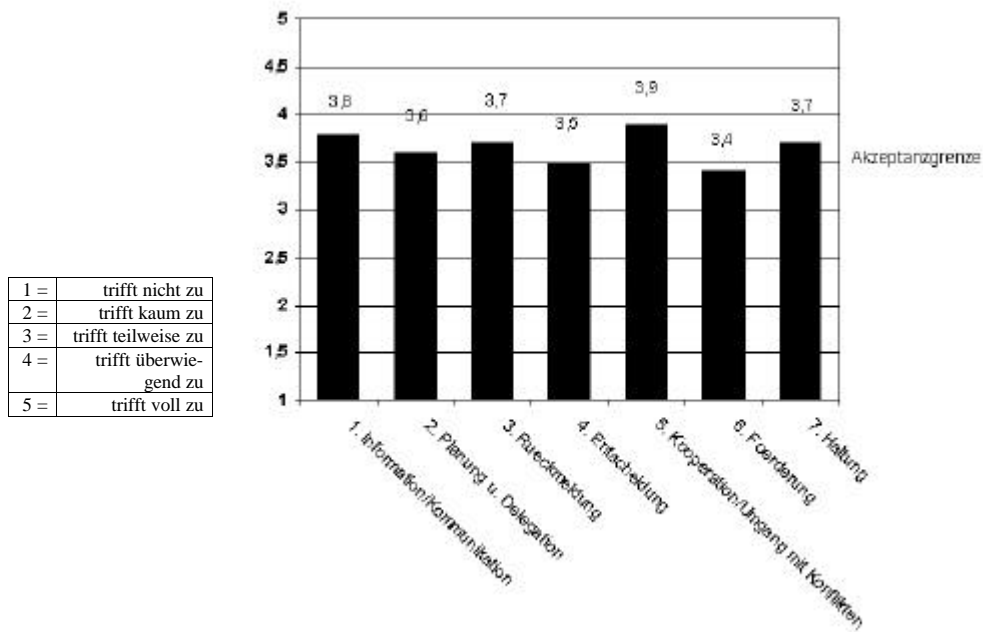


Abb.2 Führungsfedback Person A - Persönliche Werte nach Führungsaufgaben

Für diese Führungskraft bedeutet dies, dass ihr Führungsverhalten von den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Hinblick auf Information/Kommunikation, Planung/Delegation, Rückmeldung, Kooperation/Umgang mit Konflikten und persönliche Haltung als akzeptabel erlebt wird, wobei die Stärken dieser Führungskraft offensichtlich im zwischenmenschlichen Kontaktverhalten liegen (die besten Werte erzielte die Führungskraft A bei Information/Kommunikation und Kooperation/Umgang mit Konflikten). Kritischer bewertet werden das Entscheidungsverhalten dieser Führungskraft sowie die Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Werte der Führungskraft A könnten im Vergleich mit den zusammengefassten Ergebnissen anderer Führungskräfte z.B. so aussehen:

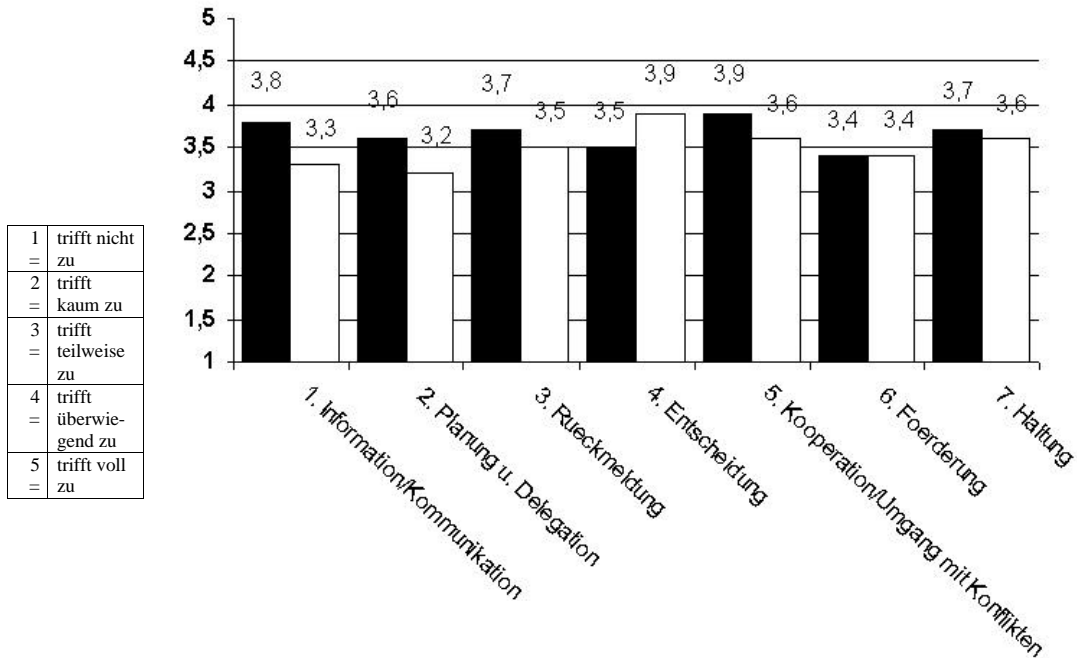
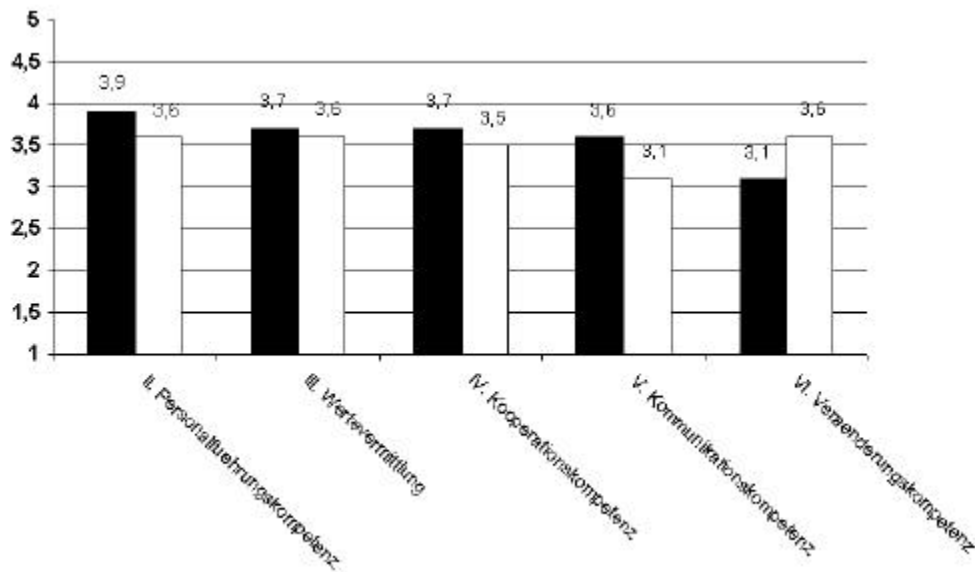


Abb.3 Führungsfeedback Person A (schwarz) im Vergleich zu anderen Führungskräften (weiß) nach Führungsaufgaben

Im Vergleich zu anderen Führungskräften wird deutlich, dass die Führungskraft A insgesamt etwas positiver wahrgenommen wird als ihre/seine Kollegen/innen, das Entscheidungsverhalten jedoch auch im Vergleich zu anderen weniger ausgeprägt erscheint.



1 =	trifft nicht zu
2 =	trifft kaum zu
3 =	trifft teilweise zu
4 =	trifft überwiegend zu
5 =	trifft voll zu

Abb.4 Führungsfedback Person A (schwarz) im Vergleich zu anderen Führungskräften (weiß) nach Schlüsselkompetenzen

Aus Abbildung 4 ist zu entnehmen, in wie weit die Führungskraft A diejenigen Anforderungsmerkmale aus dem Rahmenanforderungsprofil, welche für die Beschäftigten beobachtbar sind, erfüllt. Sehr positiv wird die Personalführungskompetenz der Führungskraft A erlebt; auch in Hinblick auf die Merkmale Wertevermittlung, Kooperationskompetenz und Kommunikationskompetenz wird die Führungskraft A als anforderungsgerechter als die Vergleichsgruppe erlebt. Deutlich abweichend ist jedoch die Einschätzung der Veränderungskompetenz dieser Führungskraft.

Die besonderen Stärken dieser Führungskraft sind ebenso Gegenstand des Feedbackgesprächs wie die relativen Schwächen in Hinblick auf Entscheidungs- und Förderungsverhalten bzw. auf Veränderungskompetenz.

### 3.5 Feedbackgespräche

Zunächst erhält die Führungskraft über eine neutrale und fachkundige Beratung die individuellen Ergebnisse übermittelt.

Diese Rückmeldung beschränkt sich nicht auf die in den Abbildungen dargelegte Gesamtauswertung. Im Sinne konkreter Ansatzpunkte werden auch die durchschnittlichen Bewertungen der jeweiligen Bezugsgruppe zu den einzelnen Fragen dargelegt.



In diesem Gespräch wird thematisiert, in wie weit die Führungskraft ihr Selbstbild in dem Führungsfeedback (Fremdbild) wiederfindet. Daher ist es zur Vorbereitung des Feedbackgesprächs hilfreich, wenn die Führungskraft den Fragebogen zum Führungsfeedback für sich selbst ausfüllt. So werden besonders gut Differenzen zwischen Fremd- und Selbsteinschätzung deutlich.

Da das Führungsfeedback auch der Verbesserung der Kommunikation dient und Rückmeldung in vielen Fällen erst durch Konkretisierung nachvollziehbar wird, ist ein moderiertes Gespräch mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sinnvoll. Hierbei soll die Führungskraft Gelegenheit haben, die Themen bzw. Ergebnisse, die für sie von besonderem Interesse sind, zu besprechen. Bezüglich der Themenwahl sollte die Führungskraft sich vorher mit der externen Moderatorin oder dem externen Moderator beraten (z.B. empfiehlt sich für die Führungskraft A aus Kap. 3.4. insbesondere die Themen Entscheidungsverhalten, Förderungsverhalten und Veränderungskompetenz zu thematisieren und hierzu ggf. mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern konkrete Vereinbarungen für die Zukunft zu treffen).

Der Führungskraft ist es freigestellt, welche Ergebnisse/ Aspekte des eigenen Feedbacks sie ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber offen legt.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten sich im Feedbackgespräch an folgenden Feedbackregeln orientieren:

- : Geben Sie Feedback nur, wenn sie dies selber möchten (lassen Sie sich nicht „vor den Karren anderer spannen“)!
- : Beziehen Sie Ihr Feedback nur auf eigene Beobachtungen!
- : Sprechen Sie in der Ich-Form!
- : Vermeiden Sie Verallgemeinerungen!
- : Nennen Sie konkrete Beispiele!
- : Formulieren Sie ihre Verbesserungsvorschläge bzw. Wünsche!

Es ist Aufgabe der Moderatorin/ des Moderators, dafür Sorge zu tragen, dass die Rückmeldung für die Führungskraft konkret und nachvollziehbar wird und dass bei Problemfeldern gemeinsam nach Lösungen gesucht wird.

Die Führungskraft sollte sich dabei an folgenden Regeln für die Annahme von Feedback orientieren:

- : Hören Sie zu!
- : Verteidigen Sie sich nicht!
- : Fragen Sie nach !
- : Erläutern Sie Ihre eigenen Wahrnehmungen!
- : Bitten Sie um Konkretisierungen bzw. Beispiele!
- : Formulieren Sie Wünsche bzw. Verbesserungsvorschläge!
- : Bedanken Sie sich für die Rückmeldung!
- : Das Gespräch sollte in konkreten Vereinbarungen münden.

Das Führungsfeedback sollte alle zwei Jahre durchgeführt werden. Die Führungskraft sollte ihr individuelles vertrauliches Ergebnis aufbewahren, um so nach dem nächsten Feedback für sich selbst einen Vergleich zum vorherigen herstellen zu können.

### **3.6 Konsequenzen**

Soweit das Feedbackgespräch Problemfelder zu Tage fördert, soll es die Führungskraft motivieren, an ihrem Führungsverhalten zu arbeiten und sich hierzu der im Gespräch mit der externen Moderatorin/dem

externen Moderator erarbeiteten Unterstützung zu bedienen. Dies kann ein gezieltes befristetes individuelles Coaching sein, eine spezielle Fortbildung, aber auch die Vereinbarung regelmäßiger Mitarbeiterbesprechungen mit Zwischenfeedback zum Informationsfluss etc.

Das Führungsfeedback ist also zum einen ein Instrument, das den Führungskräften über Rückmeldungen eine Optimierung ihres Führungsverhaltens ermöglicht und über anschließende Gespräche die Kommunikation innerhalb der Arbeitseinheit verbessert.

Zum anderen können aus den anonymisierten Gesamtergebnissen für eine bzw. mehrere Ebenen wichtige Hinweise zur erlebten Führungs- und Organisationskultur abgeleitet werden. So wird an den Beispielvergleichswerten aus Kapitel 3.5 deutlich, dass für die gesamte Bezugsgruppe Handlungsbedarf in Bezug auf Information und Kommunikation sowie Delegation besteht (Durchschnittsergebnis 3,3 bzw. 3,2). Dies müsste personalentwicklerisch z.B. in Führungszirkeln, Fortbildungsangeboten, Coachings etc. aufgegriffen werden.



## 4 Fragebogen - Konzeption

Die Fragen des Bogens im Anhang wurden von der Teilprojektgruppe „Führungsfeedback“ in Anlehnung an das Rahmenanforderungsprofil des Innenministerium NRW entwickelt.

Hierzu wurden die Verhaltensbeschreibungen der Schlüsselkompetenzen des Rahmenanforderungsprofils für die Beschäftigten des Innenministeriums, die für Führungskräfte besonders wichtig sind, in Fragen formuliert. Es wurde darauf geachtet, dass es sich ausschließlich um Themenkomplexe handelt, die sich dem unmittelbaren Erleben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erschließen.

Wegen der Beschränkung auf unmittelbar beobachtbares Verhalten soll konsequenterweise nur der/dem unmittelbaren Vorgesetzten ein Feedback gegeben werden. Mit wachsender Distanz würde sonst der Vermutungsanteil der Antworten steigen.

Im Sinne einer Qualitätsoptimierung wurden diese Fragen abgeglichen, verändert und ergänzt durch Prüfung am Leitbild und den „Grundsätzen für Zusammenarbeit und Führung“, Erkenntnisse aus den Mitarbeiterbefragungen 2000 und 2003 sowie einer Vorgesetztenbeurteilung von 1992.

Darüber hinaus wurden die Fragen in ihrer Gesamtheit dahingehend überprüft, ob sie alle wesentlichen Facetten von Führungshandeln abbilden.

Zur inhaltlichen Abrundung wurde abschließend noch ein Vergleich zu zwei externen Führungsfeedbacksystemen vorgenommen.

Die Subjektivität der abgefragten Einschätzungen wurde auch durch die Art der Frageformulierung („ich habe den Eindruck, ...“, „ich erlebe ...“ etc.) betont.

Die Einschätzungen sollen auf einer fünfstufigen Skala von „trifft nicht zu“ (1) bis „trifft voll zu“ (5) vorgenommen werden.



## 5 Datenschutz

Zur Wahrung des Rechts auf informationelle Selbstbestimmung erfolgt die Teilnahme am Führungsfeedback freiwillig und anonym. Die Anonymität wird insbesondere bei der Auswertung durch geeignete Gruppengrößen gewährleistet. Sollten im Einzelfall in den Arbeitseinheiten kleinere Gruppen entstehen, erfolgt eine Teilnahme und die Auswertung des Fragebogens nur, sofern einer Teilnahme freiwillig und schriftlich zugestimmt wurde. Die Zustimmung ist widerruflich.

Zur Auswertung werden diese Fragebögen der mit der Auswertung beauftragten externen Stelle unmittelbar zugeleitet und dort nur zu den in diesem Leitfaden beschriebenen Zwecken verwendet.

Die mit dem Führungsfeedback angesprochenen Führungskräfte erhalten Rückmeldungen ihr eigenes Führungsverhalten betreffend in aggregierter Form, d.h. ohne Rückschließbarkeit auf Bewertungen durch einzelne Personen. Darüber hinaus erhalten sie Rückmeldung zu Vergleichswerten ebenfalls in aggregierter Form, d.h. ohne Rückschließbarkeit auf die Bewertung einzelner Führungskollegen/innen.

Im Innenministerium veröffentlicht werden nur zusammengefasste Daten, die keinen Rückschluss auf die einzelnen Führungskräfte zulassen (aggregierte Auswertung).

Dies schließt einen Personenbezug oder eine Personenbeziehbarkeit der Daten aus.

Die verwendeten Daten werden nach Abschluss der Auswertung gelöscht.



## 6 Anhang



## 6.1 Fragebogen

	trifft nicht zu	trifft kaum zu	trifft tei- weise zu	trifft über- wiegend zu	trifft voll zu	Führungsaufgabe	Schlüsselkompetenz
An Rücksprachen, die mein Aufgabengebiet betreffen, nehme ich teil.						1	IV
Ich erlebe, dass meine Führungskraft das Arbeiten im Team fördert.						5	IV
Meine Führungskraft gibt mir Rückendeckung.						7	III
Ich empfinde meine Führungskraft als konsequent (insbesondere in Hinblick auf getroffene Absprachen).						4	II
Meine Führungskraft trifft Entscheidungen, die mein Aufgabengebiet betreffen, zeitnah.						4	II
Ich empfinde meine Führungskraft als freundlich und höflich.						1	V
Ich habe den Eindruck, dass meine Führungskraft niemanden bevorzugt oder benachteiligt.						5	II
Ich finde, dass meine Führungskraft frühzeitig und ressourcenschonend plant.						2	II
Ich erlebe meine Führungskraft als aufgeschlossen gegenüber neuen Arbeitsformen und -techniken.						6	VI
Ich habe den Eindruck, dass meine Führungskraft aktiv auf die Gleichstellung von Frauen und Männern hinwirkt.						5	II
Ich erlebe, dass meine Führungskraft Entscheidungen mir gegenüber begründet.						4	IV
Meine Führungskraft ist für mich in angemessenem zeitlichen Umfang für fachliche Gespräche erreichbar.						1	II
Ich finde, dass Gespräche mit meiner Führungskraft in angenehmer Atmosphäre geführt werden.						1	V
Ich fühle mich von meiner Führungskraft in meiner Arbeitsleistung anerkannt.						3	II
Ich fühle mich durch meine Führungskraft motiviert.						6	II
Meine Führungskraft fördert mich in meiner beruflichen Entwicklung.						6	II

	trifft nicht zu	trifft kaum zu	trifft teilweise zu	trifft überwiegend zu	trifft voll zu	Führungsaufgabe	Schlüsselkompetenz
Ich fühle mich von meiner Führungskraft bei persönlichen Anliegen ernst genommen.						1	II
In wichtigen Entscheidungen, die meine Arbeit unmittelbar betreffen, bezieht meine Führungskraft mich mit ein.						4	II
Meine Führungskraft ermutigt zu sachlich vorgetragener Kritik und ist um Verbesserungen bemüht.						3	VI
Ich habe das Gefühl, meine Führungskraft erkennt Konflikte und spricht sie an.						5	II
Aufgaben, die ich von meiner Führungskraft erhalte, enthalten konkrete Hinweise auf Priorität und Zielstellung.						2	V
Ich erlebe meine Führungskraft als fair.						7	III
Ich erhalte hinreichend Hinweise und Informationen von meiner Führungskraft, die ich zur Erledigung meiner Aufgaben benötige.						2	II
Ich erlebe meine Führungskraft als offen und berechenbar.						7	III
Meine Führungskraft gibt mir Denkanstöße für mein Aufgabengebiet.						6	VI
Ich erlebe eine Übereinstimmung von Reden und Handeln bei meiner Führungskraft.						7	III
Besprechungen, die meine Führungskraft leitet, erlebe ich als strukturiert und ergebnisorientiert.						1	V
Ich habe den Eindruck, dass meine Führungskraft das, was sie bei mir einfordert, auch selbst vorlebt.						7	II
Nach meiner Erfahrung macht meine Führungskraft ihre Wertmaßstäbe deutlich.						7	III
Ich glaube, dass meine Führungskraft Arbeitsleistungen konstruktiv und ohne zu verletzen kritisiert.						3	II
Ich finde, dass meine Führungskraft Aufgaben sachgerecht delegiert.						2	II
Ich glaube, dass meine Führungskraft gesundheitliche oder soziale Probleme erkennt und zur Lösung beiträgt.						5	II
Meine Führungskraft unterstützt und berät mich im Hinblick auf Fortbildungen.						6	II

	trifft nicht zu	trifft kaum zu	trifft teilweise zu	trifft überwiegend zu	trifft voll zu	Führungsaufgabe	Schlüsselkompetenz
						3	VI
Ich habe den Eindruck, dass meine Führungskraft meinen Anregungen und Ideen positiv gegenübersteht.						5	II
Ich empfinde die Zusammenarbeit mit meiner Führungskraft als vertrauensvoll.						2	II
Ich habe den Eindruck, dass meine Führungskraft die individuelle Arbeitsbelastung realistisch einschätzt und hieraus Konsequenzen zieht.						5	II
Ich habe den Eindruck, dass meine Führungskraft bei Konflikten nach tragfähigen Lösungen sucht.						2	II
Ich erlebe, dass meine Führungskraft bei der Aufgabenverteilung meine Fähigkeiten und Bedürfnisse berücksichtigt.						6	II
Ich fühle mich durch meine Führungskraft zur Selbständigkeit und Eigenverantwortung ermutigt.						2	IV
Meine Führungskraft hält sich bezüglich der Einhaltung von mit mir getroffenen Absprachen auf dem Laufenden.						6	II
Ich habe den Eindruck, dass meine Führungskraft eine angemessene Einführung/Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewährleistet.							

**Legende:**

- arabische Zahl: Führungsaufgabe
- 1 = Information/Kommunikation
  - 2 = Planung und Delegation
  - 3 = Rückmeldung
  - 4 = Entscheidung
  - 5 = Kooperation/Umgang mit Konflikten
  - 6 = Förderung
  - 7 = Haltung

römische Zahl: Schlüsselkompetenz nach Rahmenanforderungsprofil

- II = Personalförderungskompetenz
- III = Wertevermittlung
- IV = Kooperationskompetenz
- V = Kommunikationskompetenz
- VI = Veränderungskompetenz

Hinweis: Wenn Sie den Fragebogen für ein Führungsfeedback in Ihrer Arbeitseinheit individuell anpassen, sollten Sie darauf achten, dass zu jeder Führungsaufgabe (arabische Zahl 1 - 6) und zu jeder Schlüsselkompetenz (römische Zahl II - VI) mindestens drei Fragen vorkommen. Bei weniger als drei Fragen ist keine sinnvolle Auswertung nach einer Führungsaufgabe bzw. Schlüsselkompetenz möglich.

## 6.2 Beispielanschreiben

Liebe Mitarbeiterin, lieber Mitarbeiter,

wie in der letzten Dienstbesprechung besprochen, möchte ich von Ihnen gerne eine anonymisierte Rückmeldung zu meinem Führungsverhalten bekommen. Ich erhoffe mir hieraus wichtige Hinweise in Hinblick auf eine Optimierung meines Führungsverhaltens Ihnen gegenüber.

Ihre Teilnahme am Führungsfeedback ist freiwillig, Ihre Antworten bleiben anonym und werden von einer externen Stelle absolut vertraulich ausgewertet. Ich bitte Sie, alle Fragen zu beantworten und mich so zu beschreiben wie Sie mich -rein subjektiv- erleben.

Für Fragen zum Verfahren stehen die/ der benannte Ansprechpartner/in oder ich Ihnen jederzeit zu Verfügung.

Den ausgefüllten Fragebogen schicken Sie bitte bis zum ..... im beigefügten, voradressierten Briefumschlag an

.....

.....

Die Ergebnisse werden mir zunächst von einer externen Beraterin/einem externen Berater mitgeteilt. Das weitere Vorgehen werden wir gemeinsam vereinbaren. Ich bedanke mich bei Ihnen und verbleibe

mit freundlichen Grüßen

## 7 Literatur

- : Luft, J.: Einführung in die Gruppendynamik (1971)
- : Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen: Vorgesetztenbeurteilung 1992 (unveröffentlicht),
- : Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen: Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung. 4. Auflage, 2000.
- : Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen: Unser Leitbild. 2001
- : Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen: Das Rahmenanforderungsprofil für die Beschäftigten des Innenministeriums des Landes Nordrhein-Westfalen. 2002
- : Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen: Das Mitarbeitergespräch. 2003



# Hinweis

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Nordrhein-Westfalen herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie auch für die Wahl der Mitglieder des Europäischen Parlaments. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung.

Eine Verwendung dieser Druckschrift durch Parteien oder sie unterstützende Organisationen ausschließlich zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder bleibt hiervon unberührt.

Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.



# Impressum

## **Herausgeber**

Innenministerium  
des Landes Nordrhein-Westfalen  
- Referat Öffentlichkeitsarbeit -  
Haroldstraße 5

40213 Düsseldorf

Telefon: 0211/871 - 01  
Telefax: 0211/871 - 3355  
poststelle@im.nrw.de  
www.im.nrw.de

Nachdruck, auch auszugsweise,  
nur mit Genehmigung des Herausgebers.

