

**Feedback:** Wie erfolgreiche Führungskräfte Feedback für die Persönlichkeitsentwicklung nutzen.

## Managertool #17

Die Reihe ‚Managertools‘ richtet sich an Führungskräfte, die sich schnell und direkt informieren wollen, wie sie typische Leadership-Herausforderungen konkret lösen können. Für Fragen und Erläuterungen kontaktieren Sie Caspar Fröhlich unter [caspar.froehlich@froehlich-coaching.ch](mailto:caspar.froehlich@froehlich-coaching.ch).

Die praxisorientierten 'Managertools' stehen Ihnen auf der Website [www.froehlich-coaching.ch](http://www.froehlich-coaching.ch) zum kostenlosen [Download](#) zu Verfügung.

**Feedback:** Wie erfolgreiche Führungskräfte Feedback für die Persönlichkeitsentwicklung nutzen.

## Kontext

Wenn von Feedback in Organisationen die Rede ist, so verstehen wir unterschiedliches: die einen bezeichnen das jährliche Mitarbeiter-Gespräch als „Feedback-Gespräch“, obwohl das im Kern betrachtet ein „Beurteilungs-Gespräch“ ist. Die zweiten verwenden „Feedback“ im Sinne von „Drittmeinung“, und sagen zum Beispiel: „zur Wachstumsstrategie müssen wir noch Feedback des Strategiausschusses des Boards einholen“. Die dritten sehen in Feedback einen kommunikationstechnischen Aspekt und bezeichnen jegliche Art von Reaktion auf eine Handlung oder Aussage als „Feedback“. In diesem Managertool verstehen wir den Prozess des Einholens von Feedback als Tool zur persönlichen Entwicklung. Der Begriff des Feedbacks fokussiert damit auf die Qualität der Zusammenarbeit mit dem Umfeld. Unter Feedback einholen verstehen wir deshalb: *Das formale Einholen von Rückmeldungen über die Qualität der Zusammenarbeit bei den Personen, mit denen man zu tun hat.*

## Grundsätzliches Vorgehen

Das Verfahren umfasst die Einholung von Feedback bei 5-7 Personen in kurzen Gesprächen von jeweils 5-10 Minuten. Das Feedback bezieht sich auf die *Qualität der Zusammenarbeit* und wird durch die Führungskraft selbst erhoben. Das Vorgehen hat Ähnlichkeiten mit einem „360-Grad-Feedback“-Prozess, bei dem die Meinungen des Umfeldes wie Chef, Peers, Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten und weiteren wichtigen Stakeholdern über eine Person eingeholt wird. Doch es gibt gewichtige Unterschiede zum hier dargelegten Verfahren: der Prozess ist durch die Führungskraft selbst gesteuert, die Rückmeldungen sind nicht anonymisiert und die Struktur der Gespräche wenig formalisiert.

## Konkrete Schritte

Der Prozess umfasst folgende vier Schritte:

### **Schritt 1: Auswahl und Ansprache der „Feedback-Geber“**

Wählen Sie eine Gruppe von fünf bis sieben Personen aus, von denen Sie gerne Feedback zur Zusammenarbeit erhalten möchten. Bestenfalls besteht die Gruppe aus einem Mix von ranghöheren Personen und Peers. Sie können auch Mitarbeiter miteinbeziehen, aber Sie müssen wissen, dass dieses Feedback fast immer eine Verzerrung beinhaltet, weil die wenigsten dem Chef gerne ehrliches Feedback geben. Wählen Sie auch Personen, von denen Sie wissen, dass sie Ihnen gegenüber kritisch sein können. Wenn Sie Mitglied eines Top Management Teams sind, dann nehmen Sie die Mitglieder dieser Gruppe. Sie erklären den ausgewählten Feedback-Gebern Ihr Anliegen und das Verfahren und fragen Sie diese formell an, ob bereit sind, Ihnen als Feedback-Geber zur Verfügung zu stehen.

### **Schritt 2: Feedback-Gespräche führen (ca. 10' pro Person)**

Sie führen die fünf bis sieben Gespräche mit den Personen, die sich bereit erklärt haben, Ihnen Feedback zu geben. Sie stellen dem Feedback-Geber konkret folgende drei Fragen:

1. Was fällt Dir einfach in der Zusammenarbeit mit mir?
2. Was fällt Dir manchmal schwer in der Zusammenarbeit mit mir?
3. Welche drei Dinge kann ich tun oder anders machen, um unsere Zusammenarbeit in der Zukunft noch weiter zu verbessern?

Wichtig: Sie hören den Ausführungen des Feedback-Gebers zu. Sie kommentieren oder diskutieren diese nicht. Sie geben keine Erklärungen ab und

machen weder Anmerkungen noch Rechtfertigungen. Sie stellen das Feedback (und damit die Meinung des anderen) nicht in Frage. Sie hören einfach zu. Dazu machen Sie sich stichwortartige Notizen. Am Schluss bedanken Sie sich für die Rückmeldungen. Das Gespräch dauert nicht länger als eine Viertelstunde.

### **Schritt 3: Resultate analysieren – Entwicklungsfokus setzen**

Sie machen von allen Gesprächen kurze, stichwortartige Notizen. Diese werten Sie aus, indem Sie die Vielzahl der unterschiedlichen Rückmeldungen anschauen und sich klar werden, was das jeweilige Grundthema entlang den drei Fragen ist, das sich durch die meisten Antworten durchzieht. Zum Beispiel realisieren Sie, dass es die anderen Top Management Mitglieder vermeiden, mit Ihnen in Gruppensituationen zu argumentieren, weil sie Erfahrung gemacht haben, dass Sie sich in Gruppensituationen in einen Kampf- und Gewinn-Modus befinden, dass Sie aber in bilateralen Gesprächen durchaus zugänglich sind für Argumente Anderer. Dann können Sie sich überlegen, ob Sie das so beibehalten wollen oder welche anderen Verhaltensmöglichkeiten Sie sonst in Sitzungen zur Verfügung haben, damit Andere den Kontakt mit Ihnen nicht vermeiden. Setzen Sie für sich einen entsprechenden Entwicklungsfokus. Wem nichts auffällt: Typischerweise erhalten Sie aus der dritten Frage („Welche Dinge kann ich anders machen, um unsere Zusammenarbeit noch weiter zu verbessern“) eine Fülle von Möglichkeiten auf der konkreten Handlungsebene. Natürlich entscheiden Sie selbst, was Sie umsetzen wollen oder können. Aber nehmen Sie die „Quick Wins“ mit.

### **Schritt 4: Follow up durchführen**

Smart ist, mit den Feedback-Gebern auch über das erste Feedback-Gespräch hinaus in Verbindung zu bleiben: Machen Sie nach drei bis vier Monaten einen Schnellcheck und fragen Sie diese informell an, was diese an Veränderung in der Zusammenarbeit in jüngster Zeit festgestellt haben. Das stärkt die Vertrauensbasis weiter.

Wirkungen und Vorteile des Prozesses

Die Wirkungen und Vorteile des Verfahrens sind multidimensional. Einerseits erhalten Sie eine Fülle von Informationen über sich selbst und konkrete Ideen, was Sie bezüglich Kommunikationsverhalten anders machen könnten. Andererseits erweitern Sie die Arbeitsbeziehung automatisch, indem Sie sich für die Meinung von Anderen interessieren. Das öffnet das Verständnis für die Perspektiven der Anderen und vermindert das Silo-Denken. Mittelfristig führt es zu mehr Kooperation und gegenseitiger Unterstützung im Alltag. Es klärt die gegenseitigen Einschätzungen und erhöht dadurch das Vertrauen.

Erfolgsfaktoren Durchführung

Das Vorgehen ist vielleicht etwas ungewohnt direkt aber im Kern leicht umsetzbar. Wie bei jedem Kommunikationsprozess kann es jedoch zu Schwierigkeiten kommen, die sich folgendermassen vermeiden lassen:

1. **Transparenz über das Vorgehen:** Erklären Sie den von Ihnen gewählten Feedback-Gebern das Vorgehen in aller Transparenz. Es ist auch ok, wenn jemand nicht teilnehmen möchte.
2. **Keine Diskussion der Feedbacks:** Gehen Sie mit einer forschenden und offenen Haltung in die Feedback-Gespräche. Vermeiden Sie die inhaltliche Diskussion oder Wertung der Vorschläge und Ideen, die Sie erhalten. Sie haben das Recht, selber zu entscheiden, davon umzusetzen,

was Sie für richtig erachten.

3. **Keine latenten Konflikte:** Wählen Sie Feedback-Geber aus, mit denen Sie keine grösseren Konflikte haben.
4. **Keine weiteren Absichten:** Der Prozess und die Ergebnisse dürfen keine unmittelbare Wirkung auf Gehalt oder Beförderung haben, sonst ist der ganze Prozess durch diese Aspekte verzerrt und potentiell instrumentalisiert.

Nächste Schritte: Nutzen Sie das Verfahren nicht nur für die Entwicklung Ihrer Leadership-Kompetenz, sondern machen Sie es zum Standard für Ihr Unternehmen, Ihre Division respektive die Organisationseinheit, für die Sie verantwortlich sind. Einbezug der Direct Reports Die Aufgabe an Ihre Direct Reports lautet dann: Führt, individuell durch Euch selbst gesteuert, diesen Feedback-Prozess über die nächsten 3 Monate durch. Anforderung: jeder bearbeitet mit mindestens fünf Personen die drei Fragen aus Schritt 2. Über diesen Prozess starten Sie einen impliziten Kulturwandel in Richtung Offenheit, Transparenz (Raus-aus-den-Silos), Vertrauen und gegenseitige Unterstützung und Inspiration.

Weiterführende Literatur

- ! Marshall Goldsmith: *What got you here won't get you there*, 2007
- ! Jim Collins: *The Learning Executive* 1997

---

Kostenlose  
Downloads

Die praxisorientierten 'Managertools' stehen Ihnen auf der Website [www.froehlich-coaching.ch](http://www.froehlich-coaching.ch) zum kostenlosen [Download](#) zu Verfügung.



**Caspar Fröhlich** arbeitet als Unternehmensberater und Executive Coach für Führungskräfte und Geschäftsleitungen von internationalen Unternehmen (u.a. Continental, Daimler, Swisscom, Migros, KPMG, Allianz etc.). Er schreibt und lehrt über innovative Leadership-Ansätze, die Kunst gelingender Zusammenarbeit und über Ideen, wie man das Leben stärker an einer Life Mission ausrichten kann. Er ist Verfasser zahlreicher Artikel zum Thema Führung und Change Management bei führenden Fachzeitschriften und Autor verschiedener Bücher und Blogs.

### Publikationen

«*Werkzeuge des Wandels – die 30 wirksamsten Tools des Change Managements*» (erschienen 2012 im Schäffer-Poeschel Verlag; von Heiko Roehl, Brigitte Winkler, Martin Eppler und Caspar Fröhlich)

«*Deep Democracy in der Organisationsentwicklung*» (erschienen 2016 im Schäffer-Poeschel Verlag)

«*Manage Your Boss – Die Kunst, den Boss mit Eleganz zu führen*» (erschienen im Haufe Verlag 2017)

Reihe «Managertools»: Tools sind downloadbar von [www.froehlich-coaching.ch](http://www.froehlich-coaching.ch)

Dieser Beitrag ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung darf nur mit Zustimmung von Fröhlich Executive Coaching erfolgen. Copyright @ 2017, Fröhlich Executive Coaching