

Vorgesetztenfeedback

# Noten für den Chef



Dass Vorgesetzte ihre Mitarbeiter beurteilen, versteht sich von selbst. Dass umgekehrt auch Mitarbeiter ihren Chefs ein Zeugnis ausstellen, ist in vielen Unternehmen tabu. Zu Unrecht, meint Michael Paschen. Der Berater ist überzeugt: Das Vorgesetztenfeedback ist wie kaum ein anderes Instrument geeignet, für eine bessere Führungskultur zu sorgen – vorausgesetzt, es wird richtig gehandhabt.



Foto: getty images

**W**as schätzen Sie eigentlich an Ihrem Vorgesetzten? Was wünschen Sie sich von ihm? Sind Sie mit der Art und Weise zufrieden, wie er Sie informiert?... Wenn Mitarbeiter solche Fragen zum Führungsverhalten ihrer Chefs beantworten, müssen Führungskräfte Mut aufbringen: Natürlich kostet es Überwindung, in den vorgehaltenen Spiegel zu schauen. Natürlich braucht man innere Stärke, um das eigene Verhalten in Frage zu stellen und sich auch von anderen in Frage stellen zu lassen.

Doch es lohnt sich für das Unternehmen, wenn Führungskräfte über ihren Schatten springen und sich dem Feedback ihrer Mitarbeiter stellen. Personalentwickler sind gut beraten, wenn sie den Führungskräften dahingehend Mut machen. Denn ein Vorgesetzten-Feedback kann viel Positives in Bewegung bringen: Es führt zu einer Optimierung des Führungsverhaltens, verbessert die Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern, stärkt den Teamzusammenhalt und liefert praktische Tipps für den täglichen Umgang miteinander. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass der Feedback-Prozess konstruktiv gestaltet und professionell begleitet wird.

Ebenso wie bei einer Mitarbeiterbeurteilung erfolgt die Rückmeldung zum Führungsverhalten am besten jenseits des operativen Tagesgeschäftes. Kernstück des Feedback-Prozesses ist ein Feedbackbogen mit Fragen, die von den Mitar-

beitern anonym beantwortet werden. Die Anonymität ermöglicht, dass die Rückmeldungen weitestgehend offen und ehrlich ausfallen.

### **Das Feedback für sich allein ist zu wenig**

Ein konstruktiver Prozess kann aber nur entstehen, wenn mit den Rückmeldungen auch gearbeitet wird. Werden die Führungskräfte mit den Antwortbögen allein gelassen, wissen sie oftmals nicht, wie sie mit ihnen umgehen sollen. Sie verstehen nicht, wie manche Aussagen gemeint sind, ärgern sich über Kritikpunkte – und verdrängen sie. Den Mitarbeitern ist unklar, welches Feedback ihr Chef akzeptiert, und ob sie Veränderungen erwarten können.

Um eine solche allgemeine Unsicherheit zu vermeiden, sollten die Rückmeldungen, begleitet durch einen Moderator, in einem Workshop aufbereitet und diskutiert werden – wobei es jedem einzelnen Mitarbeitern freigestellt ist, ob und wie weit er das schriftliche Feedback kommentieren will. Nur durch die gemeinsame Bearbeitung der Ergebnisse kann das Ziel des Vorgesetztenfeedbacks erreicht werden: nämlich dass sich Mitarbeiter und Führungskräfte darüber verständigen, wie die Zusammenarbeit in Zukunft verbessert werden kann.

### **Die obersten Chefs müssen auf jeden Fall mitmachen**

Doch wie sollte der Prozess des Vorgesetzten-Feedbacks im Einzelnen ablaufen und inhaltlich ausgestaltet sein? Zu Beginn ist es sinnvoll, ein Projektteam zu gründen, das den Prozess steuert. In dieses gehören Mitglieder des Personal- und Betriebsrates ebenso wie einige der mutmaßlich betroffenen Führungskräfte. In einem Kick-Off-Meeting klärt das Team zunächst, wie viele Führungshierarchien sich an dem Feedback beteiligen sollen. Egal, ob erst ein Testlauf im kleinen Rahmen oder gleich eine Befragung im großen Stil geplant wird – immer sollten die Führungskräfte der obersten Hierarchieebene mitmachen, denn das fördert erheblich die Akzeptanz des Prozesses.

Zudem einigt sich die Projektgruppe, inwieweit das Unternehmen den Feedback-Prozess alleine abwickelt und inwieweit es einzelne Aufgaben in die Hände externer Dritter legt. Weitere Klärungspunkte lauten: Wie erfolgt die Entwicklung des Feedback-Bogens? Bis wann werden die nötigen Rahmenbedingungen und Regeln



*Der Autor: Michael Paschen ist Geschäftsführer der FokusM Beratung für Human Resources Management GmbH, Remscheid. Arbeitsschwerpunkte des Diplom-Psychologen sind die Begleitung von Projekten in der Personalentwicklung, die Durchführung von Trainings und Seminaren u.a. in Führung und Kommunikation sowie die Entwicklung und Einführung von Beurteilungsverfahren. Kontakt: Michael.Paschen@FokusM.de*

für den Feedback-Prozess aufgestellt? Wie sieht der weitere Zeitplan aus?

### **Gerüchten vorbeugen und frühzeitig aufklären**

Sind die grundsätzlichen Entscheidungen getroffen, empfiehlt sich, intern zu kommunizieren, dass ein Vorgesetztenfeedback erfolgen wird – wenn gleich viele Details noch nicht vorbereitet sind. Das Thema ist nicht so brisant, dass die pauschale Vor-Information eine große Gerüchteküche eröffnet. Es wird aber dann schnell als heikel eingestuft und kann zu wilden Spekulationen verleiten, wenn es auf informellen Kanälen zu den Mitarbeitern durchsickert.

Im nächsten Schritt wird der Feedback-Bogen konzipiert. Dies ist meist Aufgabe der Personalabteilung oder eines externen Beraters. Es werden Fragen und Skalen entwickelt zu Themen wie Motivation, Information, Delegation/Kontrolle, Kooperation, Konfliktfähigkeit

und Mitarbeiterförderung (vgl. Kasten, S. 82). Mögliche Items sind z.B.: „Meine Führungskraft formuliert regelmäßig und zeitnah Rückmeldungen über meine Leistungen“, oder „Mein Vorgesetzter gibt die für meinen Bereich wichtigen Informationen rechtzeitig an mich weiter“.

In vielen Unternehmen liegen Anforderungsprofile oder Competency-Modelle, Führungsleitbilder oder -philosophien vor, die man natürlich integrieren muss. Die Kernfrage bei der Entwicklung des Bogens bleibt aber die Frage, welche Leistungen und Verhaltensweisen ein Mitarbeiter durch seinen Vorgesetzten überhaupt erwarten darf. Es sollten nämlich wirklich nur solche Aspekte zum Führungs-

verhalten aufgenommen werden, an denen sich Führungskräfte nach Meinung des Unternehmens messen lassen müssen.

Dabei gilt: Ein sehr schlanker Fragebogen mit nur wenigen Skalen ist nutzbringender als ein ausführliches, aus vielen Einzelfragen bestehendes Instrument. Denn knapp gefasste Bögen erhöhen den Rücklauf erheblich, sind klar in ihren Botschaften und dienen als guter Katalysator für den späteren Austausch im Feedback-Workshop.

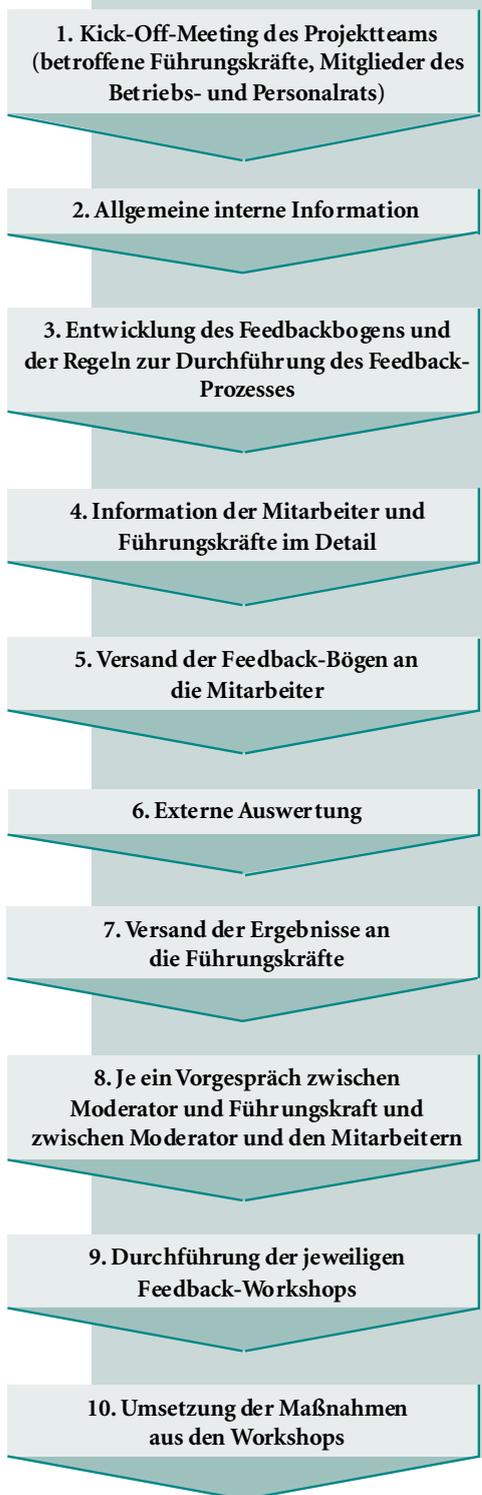
### **Unumgänglich: genaue Regeln für den Prozess**

Wenn der Feedback-Bogen auch für Führungskräfte im Bereich der Nicht-Leitenden Anwendung findet, ist eine Abstimmung mit dem Betriebsrat notwendig. Aber auch sonst ist sie empfehlenswert, da ja zumindest bei den beurteilenden Mitarbeitern Nicht-Leitende involviert sind. Häufig äußert der Betriebsrat Sorgen, dass bei einer unvollständigen Anonymität einige Führungskräfte ihren Mitarbeitern negative Rückmeldungen heimzahlen. Derartige Bedenken lassen sich entkräften, indem das Projektteam Regeln aufstellt, die die Anonymität gewährleisten.

Eine sinnvolle Vereinbarung ist z.B.: Die Bögen werden den Mitarbeitern zusammen mit einem Rückumschlag ausgehändigt, der an die Auswertungsstelle adressiert ist. Auch der Name der jeweils betroffenen Führungskraft ist auf den Bögen bereits eingetragen – so kann sich kein Mitarbeiter durch seine Handschrift verraten. Alle Bögen und Umschläge sehen identisch aus und weisen keinerlei Nummerierungen und Kennzeichnungen auf.

Damit der Prozess in die gewünschte konstruktive Richtung läuft und während der Durchführung keine Unklarheiten auftauchen, definiert die Projektgruppe weitere Regeln: Sie nimmt z.B. Festlegungen vor hinsichtlich des Umgangs mit Teilzeitkräften, hinsichtlich der Zeitdauer, die ein Mitarbei-

# Ablaufplan für das Feedback



ter seine Führungskraft kennen muss, um am Feedback teilnehmen zu können, hinsichtlich der Mindestanzahl der Rückmeldungen, der Darstellung der Ergebnisse, etc. (vgl. Muster-Regelwerk auf S. 80). Werden z.B. nur wenige Bögen zurückgesandt, ist es sinnvoll, für jede Skala nur den Durchschnittswert zu präsentieren, der sich aus allen Bögen ergeben hat, statt jedes Einzelergebnis aufzulisten. Dies verhindert Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeiter.

## **Infobriefe unterrichten über sämtliche Details**

Wenn alle Rahmenbedingungen und Regeln abgestimmt sind, gilt es, das Vorgehen im Detail zu kommunizieren. Das kann über einen Artikel in der Mitarbeiterzeitung und einen Infobrief an die Mitarbeiter geschehen. Denkbar ist auch, dass das Projektteam Foliensätze zum Vorgehen erstellt und diese an alle Führungskräfte verteilt. Mit Hilfe der Folien können die unmittelbaren Vorgesetzten dann ihre Mitarbeiter selbst einweisen.

Der Rücklauf der Bögen erfolgt idealerweise direkt an denjenigen, der die Ergebnisse erstellt und sie nach den vereinbarten Regeln aufbereitet. Am besten ist dies ein externer Berater – er kann am ehesten Vertraulichkeit und Neutralität garantieren. Die Resultate schickt der Berater nur an die jeweils betroffene Führungskraft.

Nun folgt der wichtigste Projektteil: der gemeinsame Workshop mit Führungskraft und Mitarbeitern, in dem mit den Ergebnissen gearbeitet wird, sowie zwei Vorgespräche dazu. Dieser Teil des Prozesses wird am besten durch einen exter-

nen Moderator gestaltet. Das hängt nicht nur mit möglichen kritischen Dynamiken zusammen, sondern vor allem damit, dass es selbst für sehr souveräne Führungskräfte im Workshop schwierig ist, gleichzeitig die Rolle eines „unbeteiligten“ Moderators/Prozessgestalters und eines Feedbacknehmers einzunehmen. Aller Erfahrung nach birgt eine solche Doppelrolle Potenzial für Missverständnisse.

### **Ein Moderator sorgt für erste Ergebnis-Reflexionen**

Zunächst führt der Moderator ein etwa einstündiges Vorgespräch mit der Führungskraft. Im Zweier-Gespräch informiert er über den Ablauf des Workshops und bittet die Führungskraft, die Ergebnisse der Bögen aus ihrer Sicht zu interpretieren. Zeigen sich dabei brisante Punkte oder deutliche Abweichungen von der Selbstsicht, weiß der Moderator, wo er im Workshop Schwerpunkte setzen muss.

Da der Workshop für die Führungskräfte immer ein bewegendes Ereignis ist, sind sie meist froh, den Moderator im Vorfeld kennen zu lernen und schon einmal mit dem weiteren Prozedere vertraut gemacht zu werden. Das Vorgespräch

dient also auch der Vertrauensbildung: Der Moderator muss der Führungskraft das Vertrauen geben, dass er den Workshop ziel führend lenken wird. So macht er z.B. klar, dass er im Workshop Diskussionen unterbinden wird, die rein auf eine Abrechnung mit der Vergangenheit zielen.

In dem ebenfalls etwa einstündigen Gespräch des Moderators mit den Mitarbeitern werden die Mitarbeiter auf die spätere Workshop-Diskussion und auf das Formulieren von Feedback vorbereitet. Dazu erklärt der Moderator zunächst einige bewährte Regeln, z.B.:

► Das gesamte Feedback wird unter dem Blickwinkel der Verbesserung der zukünftigen Zusammenarbeit interpretiert.

► Es gibt kein Feedback ohne konkrete Beispiele. Nicht zu belegende Punkte werden nicht genannt.

► Wenn über bestimmte Sachverhalte der Vergangenheit keine Einigkeit erzielt werden kann, so wird die Diskussion abgebrochen und stattdessen überlegt, wie der betreffende Punkt in Zukunft besser geregelt werden kann.

► Jeder spricht nur für sich und nicht für das Gesamtteam.

### **Wichtig: Resultate mit Beispielen beleben**

Nun präsentiert der Moderator die Ergebnisse und bittet die Versammelten, zu allen Punkten Beispiele zu nennen. Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter jetzt ins Erzählen kommen. Denn erfahrungsgemäß werden sie im Workshop, unter Anwesenheit der Führungskraft, die gleichen Punkte nennen. Der Moderator kann im Vorfeld erkennen, ob ihre Wortwahl geeignet ist, einen konstruktiven Prozess anzustoßen – gegebenenfalls unterstützt er die Mitarbeiter beim Formulieren. Die illustrierenden Beispiele sind wichtig, denn sie helfen der Führungskraft später, im gemeinsamen Gespräch, die Ergebnisse des Fragebogens nachzuvollziehen. ►

Die Gefahr, dass Mitarbeiter ihren Vorgesetzten „eins auswischen wollen“ ist übrigens denkbar gering – üblicherweise haben die Beteiligten großes Interesse daran, ihre Zusammenarbeit positiv zu gestalten, und werden den Workshop in dieser Form nutzen. In den ganz seltenen Fällen, wo das Konfliktpotenzial wirklich hoch ist (was der Moderator spätestens jetzt feststellt), ist das Problem nicht das Vorgesetztenfeedback, sondern eine schon vorher verfahrenere Situation. Das Vorgesetztenfeedback zwingt dann dazu, sich damit auseinander zu setzen, ist aber natürlich nicht für die schwierige Situation selbst verantwortlich.

Trotz der Vorgespräche brauchen die Mitarbeiter im gemeinsamen Workshop manchmal noch einen „Kick“, um sich wirklich zu öffnen. Daher ist es hilfreich, wenn die Führungskraft ihr ehrliches Interesse an einem offenen Feedback bekundet und die Mitarbeiter ermuntert, sich ausführlich zu äußern.

### **Der Einzelne entscheidet, ob er anonym bleiben will**

Natürlich kann es vorkommen, dass einzelne Mitarbeiter fragen, warum überhaupt eine anonyme Befragung vorgenommen wurde, wenn dann doch offen diskutiert wird. Doch erkennen alle Beteiligten sehr schnell, dass die Ergebnisse der Diskussion wesentlich intensiver und substanzhaltiger sind als die reine Punktauswertung. Nur der Workshop kann wirkliche Klarheit über gegenseitige Erwartungen und entsprechende Veränderungsbereitschaft erbringen,

## Regeln für den Ablauf

Damit das Vorgesetzten-Feedback reibungslos verlaufen kann, sind im Vorfeld etliche Aspekte zu regeln. Mögliche Vereinbarungen zu den wichtigsten Fragen:

### **1. Wer macht mit?**

Beteiligt werden alle Führungskräfte bis zur dritten Ebene. Der Prozess erfolgt Top-Down, d.h. beginnend mit der ersten Führungsebene. Feedbackgeber sind alle direkt zugeordneten Mitarbeiter, auch Sekretariats- und Teilleistungskräfte mit mindestens einer halben Stelle. Mitarbeiter, die ihren Vorgesetzten weniger als sechs Monate kennen, geben kein schriftliches Feedback, sondern nehmen nur an den Feedback-Workshops teil.

### **2. Was gilt für Mitarbeiter in Projekten?**

Falls es Mitarbeiter gibt, die auf Grund von Zusammenarbeit in Projekten das Führungsverhalten des Vorgesetzten besonders gut einschätzen können, können diese auf Wunsch der Führungskraft in das schriftliche Feedback mit speziell gekennzeichneten Bögen integriert werden. An den Feedback-Workshops nehmen allerdings nur die direkt zugeordneten Mitarbeiter teil.

### **3. Wie werden die Bögen gehandhabt?**

Die Befragung anhand des Feedback-Bogens geschieht anonym: Die Bögen werden den Mitarbeitern zusammen mit einem Rückumschlag ausgehändigt, der an den mit der Auswertung betrauten, externen Berater adressiert ist. Auf dem Bogen ist bereits der Name des zu bewertenden Vorgesetzten vermerkt, so dass der Mitarbeiter sich nicht durch seine Handschrift verraten kann. Die Mitarbeiter senden den Bogen ohne Absender an die Beratung zurück.

### **4. Wie erfolgt die erste Rückmeldung?**

Jeder Vorgesetzte erhält seine Ergebnisse von der externen Beratung in einem persönlich/vertraulich gekennzeichneten Umschlag zugesandt. Diese schriftliche Rückmeldung erfolgt allerdings nur dann, wenn wenigstens drei Feed-

keine anonyme Fragebogenaktion kann das. Die schriftliche Befragung stellt nur ein Stimmungsbild dar. Es ist die Grundlage für den weiteren Prozess.

Selbstverständlich sorgt der Moderator aber dafür, dass ein mögliches Schweigen einzelner Mitarbeiter respektiert wird – die Befragung war anonym, der Workshop ist freiwillig. Wer sich zu welchem Punkt äußert, wer also inwieweit aus der Anonymität hinaustreten möchte – das entscheidet letztlich jeder Mitarbeiter für sich.

Auf freiwilliger Basis kommentieren die Mitarbeiter Punkt für Punkt die Ergebnisse, wobei die Führungskraft aufgerufen ist, direkt nachzufragen, wenn sie etwas noch weiter konkretisiert haben möchte. Entgegen den „klassischen Feedbackregeln“ sollte der Moderator die Führungskraft Rückmeldungen, mit denen sie nicht einverstanden ist, kommentieren lassen. Das heißt: Die Führungskraft sollte erklären dürfen, warum sie die angesprochene Sache anders wahrnimmt oder nicht zu einer Verhaltensänderung bereit ist. Immerhin bleibt die Führungskraft der Vorgesetzte und hat das Recht, bestimmte Dinge anders zu regeln, als die Mitarbeiter sich dies wünschen würden. Hier muss der Modera-

tor im Zweifel auch der Führungskraft den Rücken stärken – nicht jeder Wunsch der Mitarbeiter ist erfüllbar.

tor im Zweifel auch der Führungskraft den Rücken stärken – nicht jeder Wunsch der Mitarbeiter ist erfüllbar.

### **Bisweilen erfüllen schon kleine Veränderungen ihren Zweck**

Zum Ende des Workshops gilt es, einen Maßnahmenplan zu erarbeiten. Manchmal sind es nur kleine Dinge, die die Zusammenarbeit erheblich verbessern: die Vereinbarung fester Zeiten, zu denen Mitarbeiter ihren Chef mit Fragen „stöören“ dürfen, die Festlegung, dass keine Meetings mehr ohne Tagesordnung abgehalten werden, das Versprechen, dass der Chef nicht ständig den Bildschirm des Mitarbeiters kontrolliert, etc... Manchmal werden auch gravierendere Veränderungen durch einen solchen Workshop angestoßen, z.B. eine neue Aufgabenverteilung im Team.

Umsetzungsverantwortlicher braucht keinesfalls nur die Führungskraft zu sein, bei vielen Dingen stehen auch die Mitarbeiter in der Verantwortung. Wichtig: Nur solche Maßnahmen werden aufgenommen, denen sowohl die Führungskraft als auch die Mitarbeiter zustimmen.

Anschließend tut es der Führungskraft gut, wenn sie den Prozess nochmals mit dem Moderator reflektieren kann. Empfehlenswert ist auch ein Abschlussgespräch mit dem nächsthöheren Vorgesetzten. Denn die vereinbarten Maßnahmen werden umso verbindlicher, wenn sie auch mit dem Vorgesetzten besprochen werden, gegebenenfalls sogar in die Zielvereinbarung für die beurteilte Führungskraft einfließen. Soll mit dem Feedback-Prozess dem Gesichtspunkt der Personalentwicklung eine besondere

back-Bögen zurückgesandt worden sind. Bei weniger Bögen werden die Ergebnisse erst im Feedback-Workshop gezeigt – aber nur dann, wenn ausnahmslos alle Mitarbeiter einverstanden sind.

### **5. Wie werden die Ergebnisse dargestellt?**

Sind nur drei bis fünf Bögen zurückgesandt, erfolgt die Darstellung der Auswertung in Form eines Durchschnittsprofils. Es wird quasi der Mittelwert aller Aussagen gezeigt, um zu verhindern, dass markante Einzelwerte einzelnen Mitarbeitern zugeordnet werden könnten. Ab sechs zurückgesandten Bögen erfolgt die aussagekräftigere, genaue Häufigkeitsverteilung.

### **6. Wie wird im Workshop mit den Resultaten verfahren?**

Die Ergebnisse werden gezeigt, aber nicht an die Mitarbeiter ausgehändigt. Der Moderator unterbindet Mitschriften. Alle befragten Mitarbeiter nehmen am Feedback-Workshop teil. Das Prinzip der *Anonymität* in der schriftlichen Befragung wird im Workshop durch das Prinzip der *Freiwilligkeit* ersetzt – jeder Mitarbeiter entscheidet selbst, ob er die Ergebnisse durch konkrete Beispiele und differenzierte Rückmeldungen untermauern möchte.

# Auszug aus einem Feedback-Bogen

## Information und Kommunikation

### Meine Führungskraft...

		Trifft zu	Trifft meistens zu	Trifft manchmal zu	Trifft selten zu	Trifft nicht zu
<b>Weitergabe von Informationen</b>	...gibt die für meinen Aufgabenbereich wichtigen Informationen rechtzeitig an mich weiter.	<input type="checkbox"/>				
<b>Klarheit von Leistungserwartungen</b>	...erklärt mir eindeutig, welche Leistungen und Arbeitsergebnisse sie von mir erwartet.	<input type="checkbox"/>				
<b>Feedback</b>	...formuliert regelmäßig und zeitnah Rückmeldungen über meine Leistungen.	<input type="checkbox"/>				

## Delegation von Aufgaben

### Meine Führungskraft...

<b>Anspruchsniveau</b>	...delegiert Aufgaben an mich, die fordernd und anspruchsvoll sind.	<input type="checkbox"/>				
<b>Unterstützungsbereitschaft</b>	...steht bei Fragen und Problemen bei der Aufgabenbereitung in ausreichendem Maße zur Verfügung.	<input type="checkbox"/>				
<b>Gestaltungsspielraum</b>	...lässt mir bei der Bearbeitung meiner Aufgaben einen Gestaltungsspielraum, innerhalb dessen ich selbst die Lösungen erarbeiten kann.	<input type="checkbox"/>				

## Zusammenarbeit

### Meine Führungskraft...

<b>Arbeitsatmosphäre</b>	...setzt sich aktiv für eine positive Arbeitsatmosphäre im Team ein.	<input type="checkbox"/>				
<b>Wertschätzung</b>	...wertschätzt und anerkennt meine Leistungen.	<input type="checkbox"/>				
<b>Interne Abstimmungen</b>	...unterstützt mich bei schwierigen internen Abstimmungsprozessen.	<input type="checkbox"/>				

Bedeutung zukommen, sollte auch der Personalentwickler an diesem Gespräch teilnehmen.

### **Die Grenzen erkennen, doch die Chancen nutzen**

Skeptiker eines Vorgesetztenfeedbacks führen oftmals an, dass nicht immer die beliebtesten Führungskräfte auch die besten sind, somit ein Feedback nicht sinnvoll wäre, da es po-

pulistisches Handeln der Führungskräfte fördern. Sicher kann es unternehmerische Notwendigkeiten geben, die unpopuläres Handeln notwendig machen – das steht außer Frage. Jedoch unterschätzt man die Mitarbeiter, wenn man ihnen unterstellt, dass sie das nicht realisieren. Erfahrungsgemäß ist es nicht so, dass sie die opportunistischen Führungskräfte besonders gut beurteilen.

Dennoch ist ein Vorgesetztenfeedback in der hier beschriebenen Form nicht in jedem Fall und für jeden Zweck das Richtige. Die Ergebnisse sind z.B. nicht geeignet, Beförderungsent-

scheidungen über eine Führungskraft zu fällen – dies würde dem Instrument zu viele zusätzliche Dynamiken geben und tatsächlich die Gefahr bergen, dass die Mitarbeiter instrumentell mit dem Feedback umgehen. Ein Vorgesetztenfeedback ist ein Instrument zur Förderung der Führungskräfte und zur Förderung einer durch Offenheit und Konstruktivität geprägten Führungskultur. Und hierzu kann es einen hervorragenden Beitrag leisten. Darum steht im Mittelpunkt dieses Ansatzes auch der Austausch in einem Workshop und nicht nur die schriftliche Rückmeldung. *Michael Paschen* ■