

Beitrag aus der Fachzeitschrift „innovative Verwaltung“, Ausgabe 7-8/2003  
 Infos unter: iV-Redaktion, Postfach 12 54, 53622 Königswinter, Tel. (0 22 23) 90 54-83,  
 E-Mail: mic-redaktion@t-online.de, Internet: [www.innovative-verwaltung.de](http://www.innovative-verwaltung.de).  
 © 2003 Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden

# Besondere Rahmenbedingungen für die Führungskräftebeurteilung

Einbettung in den Modernisierungsprozess der Kreisverwaltung Bergstraße

**Das Feedback ist kein Universalinstrument für die Führungskräfteentwicklung. Es kann aber die Kultur einer Verwaltung langfristig verändern, wenn es als Element eines umfassenden Reformprozesses etabliert wird.**

Die Entwicklung von Führungskräften nimmt im Rahmen des Modernisierungsprozesses öffentlicher Verwaltungen eine zentrale Rolle ein. Klar ist, dass für die notwendigen Veränderungen und den Erfolg eines solchen Prozesses die Führungskräfte und ihr Führungsverhalten sehr wichtig, wenn nicht sogar entscheidend sind. Die Auseinandersetzung von Führungskräften mit dem eigenen Führungsverhalten ist dabei – neben dem Erlernen von konkreten Tools und Modellen – der kritische Erfolgsfaktor guter Führungskräfteentwicklung. Ein Abgleich zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung hilft den Führungskräften, die Sicht auf das eigene Verhalten zu schärfen, zu objektivieren und das Verhalten zu verändern. Dabei ist es sinnvoll, dies nicht nur im geschützten Rahmen von Seminaren zu tun, sondern institutionelle Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass diese Auseinandersetzung auch im realen Arbeitsalltag geschieht. Das Instrument eines Führungskräfte-Feedbacks bietet eine solche Möglichkeit. Dabei handelt es sich um ein standardisiertes Verfahren, mit dem man von Mitarbeitern/innen Rückmeldungen zu bestimmten Aspekten des Führungsverhaltens einholen und

diese Einschätzungen an die Führungskräfte zurückmelden kann. Ziel ist es, eine kooperative Gesprächskultur über Führungsverhalten auf allen Hierarchieebenen einer Organisation zu etablieren.

Viele Unternehmen und Verwaltungen begegnen derzeit aber einem Führungskräfte- oder Vorgesetzten-Feedback durch die Mitarbeiter noch ängstlich bis ablehnend. Andererseits zeigen die Erfahrungen in Organisationen, die ein solches Feedback durchgeführt haben, dass die Ergebnisse überwiegend positiv ausfallen (vgl. innovative Verwaltung, 12/2002, S.21-24).

Der Kreis Bergstraße hat ein Führungskräfte-Feedback entwickelt und per standardisierter Befragung der Mitarbeiter/innen erstmals im Jahr 2002 flächendeckend in der Kreisverwaltung durchgeführt. Interessante Aspekte sind das Instrument selbst, die Erfahrungen damit und der dazugehörige Entwicklungsprozess.

## Mitarbeiterbefragung zum Führungsverhalten

Die Anregung zur Einführung eines Führungskräfte-Feedbacks kam im Kreis Bergstraße von den Führungskräften



**Wolfgang Kasubek** ist zuständig für Personalentwicklung bei der Kreisverwaltung Bergstraße



**Wolfram Theymann** ist Leiter des Instituts für angewandte Betriebspädagogik in Viernheim

selbst. Einige wünschten sich Einschätzungen ihres Führungsverhaltens durch die ihnen zugeordneten Mitarbeiter/innen, um sich mit noch zu entwickelnden Verhaltensbereichen auseinander setzen zu können.

Die bei einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema Führung erarbeiteten „Führungsstandards“ bzw. „Leitlinien für Führung und Zusammen-

arbeit“ Über alle Hierarchiestufen hinweg haben sich die Vorgesetzten der Beurteilung durch die ihnen direkt zugeordneten Mitarbeiter/innen gestellt, einschließlich des Landrates und des hauptamtlichen Ersten Kreisbeigeordneten. Das ist ein wichtiges Signal für die Akzeptanz und die Bedeutung des Verfahrens. Im Kreis Bergstraße haben sich ca. 60 % der Beschäftigten an diesem – freiwilligen und anonymen – Führungskräfte-Feedback beteiligt, was auf eine hohe Akzeptanz des Instrumentes schließen lässt.

### Auswertung und Rückmeldung der gesammelten Ergebnisse

Jede Führungskraft erhielt ihr persönliches, gemitteltetes Ergebnis in einer Auswertung schriftlich mitgeteilt. Zur Wahrung der Anonymität der Beurteiler erfolgte diese personenbezogene Auswertung nur, wenn drei oder mehr Beschäftigte die betreffende Führungskraft beurteilt hatten.

Die Ergebnisse der persönlichen Rückmeldungen an 44 Führungskräfte wurden per Bericht für alle Mitarbeiter/innen im Haus veröffentlicht, in dem jedoch nur die gemittelten Ergebnisse für Führungskräfte-Gruppen/Hierarchiestufen dargestellt wurden. Vergleiche einzelner Führungskräfte wurden weder beabsichtigt noch durchgeführt.

Jede beurteilte Führungskraft sollte ihr Ergebnis gegenüber den zugeordneten Mitarbeitern/innen offen legen und mit ihnen erörtern, um im Gespräch Hinweise und Ideen für Änderungen und Verbesserungen zu erhalten. Außerdem konnten sie ihre Selbsteinschätzung mit der durch die Mitarbeiter/innen vergleichen und daraus Schlüsse ziehen. Den Führungskräften wurde von der Personalentwicklung im Haus angeboten, im persönlichen und vertraulichen Gespräch das eigene Ergebnis zu reflektieren und das Gespräch mit den Mitarbeitern/innen vorzubereiten. Dieses Angebot wurde von mehr als einem Drittel der Führungskräfte wahrgenommen.

Außerdem wurde offeriert, die Gespräche bei Bedarf zu moderieren, um so die Führungskräfte bei einer möglicher-

weise schwierigen Gesprächsführung im Team zu entlasten. Das wurde jedoch nur vereinzelt in Anspruch genommen.

Die Kommunikation mit den Mitarbeitern/innen über das Führungsverhalten anhand „objektiver“ Daten ist das zentrale Ziel des Verfahrens. Es bietet eine geregelte und standardisierte Rückmeldung über tatsächliches und gewünschtes Führungsverhalten. Sanktionen für die Führungskräfte sind mit dem Verfahren nicht verbunden. Es soll vielmehr Anlass bieten für freiwillige Korrekturen und Auseinandersetzungen mit dem eigenen Verhalten. Eine Wiederholung der Beurteilung in angemessener Zeit ist beabsichtigt.

### Erfahrungen mit dem Instrument

Die Erfahrungen mit dem Führungskräfte-Feedback im Kreis Bergstraße sind überwiegend positiv. Anfänglich kritische oder skeptische Führungskräfte zeigten sich nach der Durchführung vom positiven Nutzen der Rückmeldung überzeugt. Auch die Mitarbeiter/innen bewerteten das Instrument im Großen und Ganzen positiv. Schon die relativ hohe Beteiligung war ein Zeichen für das starke Interesse auf Seiten der Beschäftigten.

Gleichwohl gibt es auf beiden Seiten auch kritische Stimmen und Erfahrungen, die für weitere Feedback-Runden in der Zukunft berücksichtigt werden sollten. So gab es vereinzelt Kritik am Fragebogen selbst und an einzelnen Formulierungen.

Besonders in den Gesprächen mit den Mitarbeitern/innen über die individuellen Ergebnisse konnten auf Grundlage der konkreten Verhaltensbeschreibungen und ihrer Einschätzung die gegenseitigen Erwartungen und das wechselseitige Verständnis von „Führung“ abgeklärt werden. Gleichwohl wurden diese Teamgespräche von etlichen Vorgesetzten als schwierig oder zumindest als ungewohnt thematisiert. Einerseits wollten die Führungskräfte möglichst viele Beispiele aus kritisch bewerteten Verhaltensbereichen hören, andererseits hielten die Beschäftigten sich mit diesen Angaben oftmals zurück, um sich nicht als vermeintlich negativer Beur-

### Themen des Führungskräfte-Feedbacks

- Förderung selbständigen Arbeitens
- Gibt Rat und Unterstützung
- Vertrauensvolle Zusammenarbeit
- Gute Arbeitsorganisation
- Konstruktives Arbeitsklima
- Vereinbarung klarer Ziele
- Anerkennung und Lob
- Kritikfähigkeit
- Informationsfluss
- Berufliche Förderung der Mitarbeiter
- Greift Vorschläge und Anregungen auf

arbeit“ beinhalten Verhaltensbeschreibungen und Zielvorstellungen. Die Mitarbeiter/innen hatten in der Befragung einerseits zu beurteilen, inwieweit einzelne Verhaltensaussagen auf den (die) direkte(n) Vorgesetzte(n) zutreffen. Andererseits war einzuschätzen, wie wichtig ihnen das beschriebene Verhalten ist.

Zur Bewertung standen jeweils zwei fünfstufige Skalen zur Verfügung: für die Zustimmung zur Verhaltensaussage eine Skala von „trifft nicht zu“ bis „trifft voll zu“ und für die Wichtigkeit des Verhaltens von „völlig unwichtig“ bis „sehr wichtig“. Die Führungskräfte konnten sich mit dem gleichen Fragebogen selbst einschätzen und ihr Ergebnis im Anschluss mit der Beurteilung durch die Mitarbeiter vergleichen.

teiler zu „outen“. Auch die Befürchtung, man könnte durch negative Äußerungen eventuell Nachteile haben, wurde deutlich. Naturgemäß fällt es auch Führungskräften zunächst nicht leicht, sich kritische Rückmeldungen im Gespräch anzuhören, ohne sich gleich zu rechtfertigen oder gekränkt zu reagieren. Eine offene und vertrauensvolle Gesprächskultur kann sich erst im Lauf der Zeit und in mehreren Durchgängen etablieren.

Als sehr hilfreich wurde das Angebot an die Führungskräfte eingeschätzt, sich vor dem Rückmeldegespräch vertrauensvoll mit einem Berater zu besprechen und vorzubereiten. Eine Moderation des Rück-

meldegesprächs durch einen neutralen Dritten wurde dagegen nicht angefordert, gleichwohl sollte auch dieses Angebot aufrechterhalten werden.

Als eine wichtige Konsequenz aus der ersten Befragung wurde genannt, dass man diese regelmäßig wiederholen und damit Entwicklungen bei den einzelnen Führungskräften sichtbar machen sollte. Mit diesen regelmäßigen Rückmeldungen können die Führungskräfte eigenverantwortlich an ihrer Entwicklung arbeiten und sich für die verbesserungswürdigen Aspekte Hilfestellung holen. Die Personalentwicklung erhält so Hinweise für die weitere Führungskräfteentwicklung, kann

sie zielorientiert voranbringen und den Erfolg der zukünftigen Maßnahmen (Trainings, Coaching o. Ä.) im Sinne eines Controllings genauer messen.

## Hintergrund und Entwicklungsprozess

Die positiven Erfahrungen mit dem Führungskräfte-Feedback im Kreis Bergstraße sind nicht allein auf die gelungene Ein- und Durchführung dieser Maßnahme zurückzuführen: Wesentlichen Anteil am Erfolg hatte der gesamte Prozess der Führungskräfteentwicklung in der Verwaltung.

Anzeige

Innovative Verwaltung, die Fachzeitschrift für erfolgreiches Verwaltungsmanagement, gibt Ihnen 10mal im Jahr aktuelle Tipps und Anregungen zu allen Fragen rund um die moderne Verwaltung und zeigt Ihnen, wie Sie Abläufe **effektiv** und **effizienter** gestalten.

# Probieren Sie mal was Neues!

# innovative VERWALTUNG

Von der Budgetierung bis zur  
Umsetzung von Projekten, vom  
Trend-Thema E-Government  
bis zur Mitarbeiterführung.

**So haben Sie  
auch noch Zeit  
für neue Ideen.**



Coupon  
ausfüllen  
und faxen:

## 0611-78 78 412

Oder per Post an: **Gabler Verlag  
innovative Verwaltung  
65473 Wiesbaden**

**Ja!** Ich möchte **innovative Verwaltung**  
kostenlos Probe lesen!

Bitte senden Sie mir die nächsten zwei Hefte zu.

Sollte ich **innovative Verwaltung** nicht weiterlesen wollen, teile ich das 14 Tage nach Erhalt der zweiten Ausgabe schriftlich mit. Andernfalls erhalte ich **innovative Verwaltung** 10mal im Jahr zum Jahresbezugspreis von derzeit Euro 126,- (Inland), bzw. Euro 138,- (Ausland) zzgl. Versand zunächst für ein Jahr bequem per Post ins Haus.\*

Name, Vorname  Funktion

Firma  Branche

Straße  PLZ / Wohnort

Wenn Sie künftig unsere interessanten Angebote nicht mehr erhalten möchten, können Sie bei uns der Verwendung Ihrer Daten für Werbezwecke widersprechen. Teilen Sie uns dies bitte schriftlich mit Ihrer Adresse mit.

\*Danach verlängert sich mein Abonnement um jeweils ein Jahr, wenn ich nicht zuvor 6 Wochen vor Ablauf des Bezugsjahres das Magazin abbestellt habe. Die beiden Probehefte darf ich in jedem Fall behalten.

Datum, Unterschrift

Ja, schicken Sie mir regelmäßig Ihren **kosten-**  
**losen Newsletter** an meine E-Mail-Adresse:

@

211 02 003

Die Einführung des Führungskräfte-Feedbacks hat im Rahmen des Modernisierungsprozesses in der Kreisverwaltung Bergstraße eine Geschichte, die bis auf eine im Jahr 1998 durchgeführte Mitarbeiterbefragung zurückgeht. Bereits zu dieser Zeit haben die Beschäftigten eine Einschätzung des Führungsverhaltens ihrer Vorgesetzten vorgenommen, zunächst jedoch nur für die gesamte Gruppe der Vorgesetzten in ihrem Bereich. Die Ergebnisse lieferten daher nur ein Bild von der allgemeinen „Führungskultur“ einer Abteilung. Dies bot für die Einzelnen noch die Möglichkeit, sich in der Masse zu verstecken, andererseits wurde aber ein Signal gegeben, dass zukünftig auch die individuelle Führungsleistung stärker beobachtet werden würde.

Die Auseinandersetzung über die Führungskultur in der Verwaltung wurde in der Folgezeit in unterschiedlichen Zusammenhängen fortgeführt. Hier sind vor allem die Schulungs- und Coachingangebote, die Entwicklung des Leitbildes der Kreisverwaltung und die halbjährlichen Führungskräftekonferenzen zu Themen des Modernisierungsprozesses zu nennen.

In einer Schulung für Führungskräfte wurde von den Teilnehmenden im Rahmen einer Selbsteinschätzung ihrer Führungsfähigkeiten der Vorschlag entwickelt, auch über Einschätzungen von Mitarbeitern/innen konkrete Rückmeldungen für das eigene Führungsverhalten zu bekommen. Diese Anregung wurde auf einer Führungskräftekonferenz mit allen Führungskräften der Verwaltung diskutiert. Die anschließend entwickelten allgemeinen Leitlinien für Führung

und Zusammenarbeit dienten sodann als Basis für die Entwicklung des Führungskräfte-Feedbacks und des zugehörigen Fragenkataloges.

Der Prozess war so angelegt, dass eine individuelle Weiterentwicklung des eigenen Verhaltens für die Führungskräfte zum Gebot der Stunde und unausweichlich wurde. Der Druck, sich verändern zu müssen, wurde sukzessive größer. Gleichzeitig waren aber genug Zeit und Beteiligungsmöglichkeiten für diesen Prozess gegeben. Auf diese Weise wird weniger Widerstand erzeugt und eine bessere Akzeptanz bei den Führungskräften erreicht.

Klar ist, dass Führungskräfteentwicklung Zeit braucht: Zeit für die individuelle Entwicklung, aber auch Zeit, um sich an den Gedanken des „Sich-entwickeln-Müssens“ zu gewöhnen, sich damit anzufreunden und den Weg letztendlich mitzugehen. In der Verwaltungsspitze, aber auch bei den verantwortlichen Prozessgestaltern und -begleitern sollte das berücksichtigt werden. Wie beim Modernisierungsprozess als Ganzem muss bei der Führungskräfteentwicklung insbesondere die Akzeptanz für die gewählten Maßnahmen bei den Betroffenen erreicht werden.

### Individuelle Voraussetzungen waren entscheidend

Die Erfahrungen zeigen, dass ein Führungskräfte-Feedback ein interessantes und hilfreiches Instrument sein kann, um die Entwicklung der Führungskräfte auch außerhalb von Seminaren zu thematisieren und voranzubringen.

Die hier dargestellte Anwendung des Instruments darf nicht losgelöst von seiner Historie und den Rahmenbedingungen gesehen werden, da diese maßgeblich für das Gelingen waren. Sicherlich wäre die Einführung eines Führungskräfte-Feedbacks wesentlich erschwert worden, wenn es die vielfältigen Beteiligungsmöglichkeiten an der Entwicklung des Instruments nicht gegeben hätte. Die Akzeptanz bei den Führungskräften hätte stark darunter gelitten.

Außerdem war die breite Auseinandersetzung von Führungskräften mit der Frage, was ein „gutes Führungsverhalten“ sei, ein wesentlicher Lernprozess. Führungskräfteentwicklung braucht Zeit und muss Führungskräften Gelegenheit geben, sich den veränderten Anforderungen anzupassen. Dies kann nicht nur durch Seminare und Trainings geschehen und schon gar nicht durch Druck von oben verordnet werden. Selbstentwicklungs- und Beteiligungsprozesse müssen im Vordergrund stehen. Insofern gewinnt das Instrument seinen Wert schon vor allem über den Entstehungsprozess selbst.

Das Führungskräfte-Feedback ist ein Instrument unter vielen und nicht das Universalinstrument zur Führungskräfteentwicklung schlechthin. Die Kultur der Verwaltung, die Ziele der Verwaltungsleitung, die Art und Weise des bisherigen Modernisierungsprozesses und seine Historie müssen bei der Auswahl der Instrumente berücksichtigt werden.

Weitere Informationen erhalten Sie bei **Wolfram Theymann**, ☎ (0 62 04) 7 08 76 92, E-Mail: [wtheymann@ifaBP.de](mailto:wtheymann@ifaBP.de). ●