

Eine klare Führung mit Hilfe des Führungskräftefeedbacks

*Discussion Paper der BGF Berlin
Mai / Juni 2003
DP 03-0506*

Verena Bonn, BGF Berlin, 2003

Gesundheitsförderliche Führung zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass sie klar, transparent und somit für die Mitarbeiter „lesbar“ ist (vgl. Westermayer, 2002). Bei einer „lesbaren“ Führung wissen die Mitarbeiter, was von ihnen erwartet wird und welche Ziele verfolgt werden.

Eine Möglichkeit, Transparenz in der Führung zu fördern, ist der Einsatz eines Führungskräftefeedbacks. Dabei geben die Mitarbeiter ihren Vorgesetzten Feedback zu deren Führungsverhalten. Die Mitarbeiter füllen hierfür zunächst anonym einen Fragebogen aus, der das Führungsverhalten umfassend und auf mehreren Dimensionen abfragt.

Die Ergebnisse des Feedbacks der Mitarbeiter (Fremdeinschätzung) werden dann den Führungskräften durch die BGF vorgestellt, und mit der Selbsteinschätzung der Führungskräfte, die diese vorab erstellt haben, verglichen. Die Unterschiede der beiden Einschätzungen werden analysiert, was bei den Führungskräften zu einer bewussteren Sicht ihres Führungsverhaltens führt. Besteht Unklarheit über die Ursachen der Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung, wird überlegt, wie die Führungskräfte diese Unklarheit gemeinsam mit den Mitarbeitern aufklären können.

Nachdem sie sich mit den Ergebnissen auseinandergesetzt haben und einen eigenen Standpunkt gefunden haben, besprechen die Führungskräfte die Ergebnisse des Feedbacks mit ihren Mitarbeitern. In diesen Gesprächen geht es vor allem darum, den eigenen Führungsstil darzulegen, Unklarheiten aufzuklären, Erwartungen der Mitarbeiter transparent zu machen, ins Gespräch über die Führung zu kommen und weitere Verbesserungen abzusprechen (vgl. auch Bonn, 2002; Westermayer & Wellendorf, 2000).

Es wird also deutlich, dass das Führungskräftefeedback Transparenz in der Führung bewirkt. Indem die Führungskräfte ihren Mitarbeitern die eigene Sichtweise ihrer Führung darlegen und die Unterschiede in den Sichtweisen besprochen werden, werden die Erwartungen und Vorstellungen der Führungskraft für die Mitarbeiter deutlich. Durch die Auseinandersetzung mit der eigenen Führung, verdeutlichen die Führungskräfte auch für sich selbst Aspekte ihrer Führung.

Der Führungsbegriff lässt sich um den Aspekt der Führung „von unten“ erweitern (Führung des Vorgesetzten durch die Mitarbeiter), und auch hierbei verschafft das Führungskräftefeedback Klarheit. Durch die Einschätzung des Führungsverhaltens durch die Mitarbeiter erfährt die Führungskraft, wie ihr Verhalten gesehen wird, und durch die Besprechung der Sichtweisen wird außerdem klar, welche Erwartungen die Mitarbeiter an ihren Vorgesetzten haben. Dadurch lernt der Vorgesetzte seine Wirkung auf die Mitarbeiter besser kennen und kann die eigene Führungskontur klären und schärfen.

Aus unseren Erfahrungen schafft das Führungskräftefeedback auch auf der strukturellen Führungsebene Klarheit, wenn Unsicherheit besteht, welcher Mitarbeiter welcher Führungskraft ein Feedback geben soll, da z.B. ein Mitarbeiter eng mit zwei Führungskräften zusammenarbeitet. Durch das Führungskräftefeedback werden solche Unklarheiten bereits zu Beginn aufgedeckt und geklärt.

Neben diesen klärenden Aspekten des aktuellen Führungsgeschehens bewirkt das Führungskräftefeedback auch Verhaltensveränderungen in der Zukunft, die zu mehr Transparenz führen. Das Ziel der Ergebnisbesprechungen eines Führungskräftefeedbacks ist, wie bereits erwähnt, nicht nur der Austausch der Sichtweisen zur Schaffung von Transparenz, sondern auch das Treffen von Vereinbarungen, die in Zukunft eine verbesserte Zusammenarbeit gewährleisten sollen. Diese Vereinbarungen werden vom gesamten Team beschlossen und sind daher bedürfnisgerecht angepasst. Die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen kann außerdem vom Team kontrolliert und unterstützt werden, so dass die Wahrscheinlichkeit ihrer Realisierung steigt. In den meisten Fällen sind an diese Veränderungen auch klare Regeln gebunden (z.B. die Einführung von Teamsitzungen an jedem zweiten Montag oder das Zeigen einer „roten Karte“, wenn der Vorgesetzte die Mitarbeiter trotz gutem Vorsatz nicht ausreden lässt). Auch diese abgesprochenen Veränderungen und Regeln führen zu mehr Klarheit.

Man kann also festhalten, dass das Führungskräftefeedback sowohl Transparenz schafft, was die Führung „von oben“, die Führung „von unten“ und die strukturelle oder organisatorische Führungsstruktur angeht. Weiterhin werden auch zukünftige Veränderungen und Handlungen transparenter durch klare Vereinbarung von Regeln und Maßnahmen. In diesem Sinn stellt das Führungskräftefeedback ein vielfältig wirksames Instrument der Organisationsentwicklung dar.

Literatur:

Bonn, V. (2002). Organisationsentwicklung durch Datenfeedback. Evaluation eines Führungskräftefeedbacks. Diplomarbeit der TU-Berlin.

Westermayer, G. (2002). Klare Führung ist gesund. Discussion Paper November/Dezember 2002.

Westermayer, G., & Wellendorf, J. (2000). Führungskräftefeedback bei der AOK Berlin. In: Busch, R. (Hg.). Mitarbeitergespräch – Führungskräftefeedback. Instrumente in der Praxis. München: Rainer Hampp Verlag

Impressum

© Verena Bonn, Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung

Das Discussion Paper erscheint alle zwei Monate als Online-Publikation auf der Homepage der Gesellschaft für betriebliche Gesundheitsförderung (BGF): <http://www.bgf-berlin.de>

Es wären keine Diskussionspapiere, wenn nicht Möglichkeit und der ausdrückliche Wunsch bestünde, hier besprochene aktuelle Themen mit interessierten Lesern zu diskutieren. Daher unsere ausdrückliche Einladung an Sie, sich an der Diskussion zu beteiligen.

Senden Sie Ihren Beitrag per eMail, Fax oder Post an den Autor/die Autorin des Discussion Papers. Mit Ihrer ausdrücklichen Genehmigung wird Ihr Beitrag ggf. dem Discussion Paper auf unserer Homepage beigelegt.

Anschrift der Autorin:

Verena Bonn
Gesellschaft für betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)
Manfred von Richthofen Straße 15
12101 Berlin
Tel: 030 / 78096241
Fax: 030/ 78096242
eMail: verena.bonn@bgf-berlin.de

Das nächste Discussion Paper erscheint im Juli 2003.