

Führungsfeedback

von Ilse Hantschk

Am Morgen des Workshops zum Thema "Führungsfeedback" begrüsst der Leiter der Geschäftseinheit, Herr Vogel seine Abteilungsleiter und Abteilungsleiterinnen. Er lädt herzlich dazu ein - anhand von dreissig Fragen - Feedback zu seinem Führungsverhalten und zur Situation der Geschäftseinheit zu geben. Dann verlässt er den Workshop. Die Augen der 7 AbteilungsleiterInnen sind erwartungsvoll auf die Beraterin gerichtet. Sie sitzen in einem Halbkreis um 6 Pinwände, auf denen die 30 Fragen dargestellt sind. Nachdem noch die letzten Unklarheiten zum Verfahren geklärt sind, bewerten die Anwesenden die Fragen je individuell und spontan auf einem Fragebogen. Die Ergebnisse werden mit Punkten auf die Pinwände übertragen. Nun diskutieren die AbteilungsleiterInnen ihre unterschiedlichen Sichtweisen zu den einzelnen Fragen, suchen Beispiele zur Illustration und verdichten ihre Meinungen zu einem Feedback. In der Diskussion wird deutlich, dass das Verhalten von Herrn Vogel bei seinen Mitarbeitenden unterschiedliche Resonanz auslöst. Das Verständnis für das Führungsverhalten und die Steuerungsvorstellungen des GE-Leiters wächst. Stärken und Schwächen der Geschäftseinheit werden benannt, erste Ideen zur Verbesserung ausgetauscht.



Nach einem gemeinsamen Mittagessen, an dem auch Herr Vogel teilnimmt, geben die Mitarbeitenden Rückmeldung an ihren Vorgesetzten. Ein Dialog zu Führungsverhalten und Situation der Geschäftseinheit entwickelt sich. Herr Vogel erfährt, wie einzelne seiner Mitarbeitenden seine Verhaltensweisen erleben und kann seinerseits Hintergründe erklären, Missverständnisse abbauen, Transparenz schaffen. Ideen werden ausgetauscht; nach etwa zwei Stunden werden Vereinbarungen getroffen.

Im Tages-Rückblick äussern sich Mitarbeitende und Vorgesetzter erstaunt und erfreut über den offenen und konstruktiven Austausch - auch zu heiklen Themen. Die gemeinsam investierte Zeit wird sehr wertvoll und kurzweilig erlebt. Die Motivation zur Weiterführung der Zusammenarbeit und zur Arbeit an den vereinbarten Themen ist hoch.

Der Tag endet mit einem Coaching von Herrn Vogel durch die Beraterin, bei dem das Feedback und der Dialog reflektiert und die Umsetzung der geplanten Massnahmen besprochen werden.

In einem Gespräch - vier Monate nach dem Führungsfeedback - wird der Nutzen des strukturierten Verfahrens noch einmal sehr deutlich. Es wurde möglich,

- die Transparenz über die gegenseitigen Erwartungen zu erhöhen,
- eigenes und fremdes Verhalten besser verstehen zu können,
- das Führungsverhalten gezielt weiter zu entwickeln,
- Team- und Bereichsentwicklungsprozesse zu initiieren bzw. zu unterstützen sowie
- ein gemeinsam getragenes Führungsverständnis zu entwickeln, das den Vorstellungen der Vorgesetzten und den Erwartungen und Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerecht wird.

Herr Vogel ist von den Ergebnissen des Führungsfeedbacks begeistert und plant dieses Verfahren in zwei bis drei Jahren zu wiederholen.

Gute Führung leistet einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg und zur Umsetzung der Unternehmensziele. Die Vorgesetzten tragen dabei eine hohe Verantwortung. Grund genug, Führung bewusst zu reflektieren und in einen Dialog einzutreten.

Das Unternehmen, dem Herr Vogel angehört, hatte sich entschlossen, das Führungsfeedback top down für alle wichtigen Führungskräfte durch zu führen. Ausgehend von den Führungsleitlinien und den neuen Führungsprofilen und ergänzt durch Fragen zur Bereichsentwicklung wurde der Fragebogen entwickelt. Durch die Intensivierung des Dialogs zwischen Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Gestaltung der Führungsbeziehungen und zu Schwerpunkten der Bereichsentwicklung entwickelte sich eine positive Aufbruchstimmung. Notwendige Entwicklungen konnten rasch in Angriff genommen werden. Eine offenere Feedback-Kultur entwickelte sich.