

Vorgesetztenfeedback

– Basis für Veränderungs- und Lernprozesse

Wege zur »Führungskraft«

Wenn Führungskräfte überhaupt auf ihre neue Führungstätigkeit vorbereitet oder an sie herangeführt werden, dann meist in Form von Führungstrainings. Diese Trainings vermitteln vor allem Grundlagenwissen zu einzelnen Aspekten der Führung.

Ansprüche an Führungskräfte

- Charismatische Führungspersönlichkeiten sein – oder werden
- Den Situationen entsprechendes Führungsverhalten an den Tag legen
- Sich optimal selbst managen
- In gutem Kontakt zum Team sein
- Hohe Zufriedenheit bei den einzelnen Teammitgliedern herstellen
- Die Balance zwischen Führung und der Gewährung persönlicher Freiräume finden
- Mit dem Team zusammen Top-Ergebnisse erzielen
- Vorbild und bester Fachmann sein

Was dabei oft zu kurz kommt, ist die Berücksichtigung des individuellen Lerntyps einzelner Teilnehmer, deren Vorwissen bzw. Vorerfahrung und auch die Adaption der Seminarinhalte an die jeweilige Situation und Persönlichkeitsstruktur der Einzelnen.

Mehr Chancen für individuelles Lernen bietet eine langfristige Führungsausbildung mit mehreren Trainingsmodulen im Abstand von vier bis sechs Monaten.

Im Rahmen einer solchen Seminarreihe findet sich mehr Raum für Rollenspiele, Supervisionen, Klärung spezifischer Fragen Einzelner und Transfermöglichkeiten in die Unternehmenspraxis. Außerdem liegt zwischen den Modulen ausreichend Zeit, das Gelernte auszuprobieren und Erfahrungen zu sammeln, um diese dann im nächsten Seminar gemeinsam mit Kollegen bzw.

anderen Führungskräften und dem Trainer zu reflektieren. In der Regel werden diese Möglichkeiten jedoch von einigen Teilnehmern verstärkt und von anderen nahezu gar nicht genutzt. Somit ist der tatsächliche Nutzen dieser Ausbildungsform auch wieder abhängig vom Persönlichkeitstyp.



Conny Lang
congena München

Ein Höchstmaß an individueller Weiterentwicklung – nicht nur der Führungskraft, sondern auch des Teams – ermöglicht das Vorgesetztenfeedback (VGF), das auch parallel zu den oben beschriebenen Maßnahmen sinnvoll ist.

Hier werden Bestandteile von Coaching, Supervision, vertieftem Führungswissen und Teamentwicklung integriert.



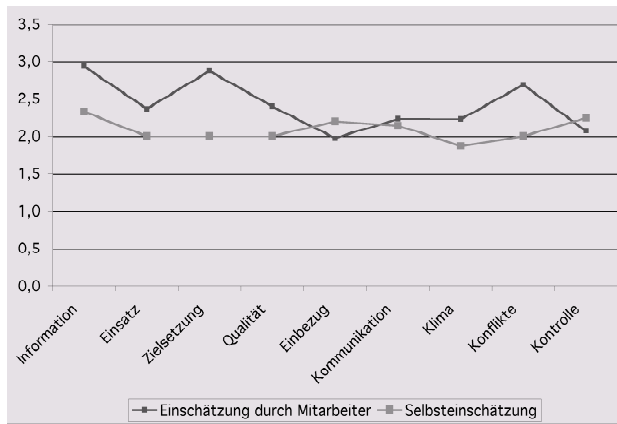
Vorgesetztenfeedback als Prozess

Der erfolgreiche Ablauf eines Veränderungsprozesses auf der Basis von Vorgesetztenfeedback sieht nach unserer Erfahrung folgendermaßen aus:

Selbstbild-Fremdbild

Anhand eines speziell für das Unternehmen entwickelten Fragebogens bewerten die Mitarbeiter ihre Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten des Führungsverhaltens ihres Vorgesetzten, wie zum Beispiel Motivation, Mitarbeiterförderung, Information, Kommunikation, Delegation/Kontrolle und Konfliktfähigkeit.

Parallel dazu schätzt sich der Vorgesetzte auch selbst ein. Die Fragebögen werden anonymisiert von Externen ausgewertet.



Das Ergebnis zeigt einen Selbstbild-Fremdbild-Vergleich anhand von Zahlen und Schaubildern und den Grad der Zufriedenheit der Mitarbeiter. So werden Stärken und Schwächen im Führungsverhalten sichtbar.

Im Verlauf des Prozesses kommt das Fremdbild des den Prozess begleitenden Beraters als weitere Perspektive hinzu.

Ergebnisbesprechung

In diesem zwei- bis dreistündigen Gespräch präsentiert der Berater der Führungskraft das Ergebnis und erhält Hintergrundinformationen zur speziellen Situation der Führungskraft und des Teams. Gemeinsam wird das Ergebnis analysiert und interpretiert und in der Regel werden Hypothesen über mögliche Ursachen und Hintergründe aufgestellt. An der Stelle nutzen viele Führungskräfte bereits die Chance zu einem ersten intensiven Coachinggespräch. Zum Schluss skizziert der Coach noch den Ablauf des in ca. zwei Wochen stattfindenden Mitarbeiter-Workshops.

Teilweise endet die »Maßnahme« Vorgesetztenfeedback bereits hier, ohne das Workshops oder ähnliches folgen. Wie im folgenden beschrieben, bieten die nächsten Schritte jedoch viele Chancen zur Weiterentwicklung und Veränderung – für Führungskraft, Teams und Organisation. Zumindest die Mitarbeiter-Workshops sollten daher unbedingt stattfinden.

Mitarbeiter-Workshop

Ziel dieses Workshops ist es, einen gemeinsamen Veränderungs- und Lernprozess einzuleiten, nicht nur – wie er oft im Vorfeld erwartet wird – die Information der Mitarbeiter über das Ergebnis, um dann gemeinsam die Führungskraft zu verändern.

Würde sich nur die Führungskraft »Veränderung« auf die Fahne schreiben, müsste sie erst einmal abwarten wie das System (in diesem Fall das Team/die Mitarbeiter) darauf reagiert und dann gegebenenfalls wieder Anpassungen vornehmen – Versuch und Irrtum! Das System bräuchte also relativ lange, um sich wirksam zu verändern und es wäre für die Führungskraft wesentlich schwerer, die geplante Veränderung durchzuhalten. Angestrebt wird also eine gemeinsame Sensibilisierung und Veränderung von Vorgesetztem und Mitarbeitern.

Unserer Erfahrung nach ist es meist sinnvoll, dass der Berater den Workshop mit dem Team alleine startet – ohne die Führungskraft.

Die Mitarbeiter formulieren zunächst ihre Erwartungen an diesen halben Tag und sehen dann das Ergebnis des Vorgesetztenfeedbacks in allen Details. Die Auswertung kennend, legen sie dann die Themen fest, zu denen sie den größten Veränderungs- oder Klärungsbedarf haben.

Bevor die Führungskraft hinzukommt, wird bezüglich der ausgewählten Punkte noch analysiert, was dort genau zu Unzufriedenheit führt.

Spannend ist, dass es immer wieder Themen gibt, zu denen alle unzufrieden sind, die Gründe dafür aber nicht fassbar sind und das Team daraufhin die negativen Gefühle dazu in Frage stellt oder sogar feststellt, dass der Veränderungsbedarf ausschließlich bei ihm selbst bzw. und seiner Einstellung liegt.

Nun nimmt auch der Vorgesetzte am Workshop teil. Nachdem er von seinem Team über die Schwerpunktthemen und Analyseergebnisse informiert wurde und man zusammen auch die von ihm gewünschten Veränderungsfelder analysiert hat, erarbeiten alle gemeinsam Maßnahmen bzw. Commitments, die zu einer Verbesserung der aktuellen Situation führen und damit eine größere Zufriedenheit – meist beim Team und der Führungskraft – ermöglichen.

In Einzelarbeit oder in Kleingruppen können Commitments entworfen und anschließend im Plenum verabschiedet werden.

Commitment-Vorschlag Vorgesetzter:

1. *Ich wünsche mir in Zukunft von Ihnen....*
2. *Dafür werde ich....*

Commitment-Vorschlag Mitarbeiter:

1. *Wir wünschen uns von Ihnen....*
2. *Dafür werden wir....*

Es müssen also nicht die perfekten und endgültigen Lösungen für Probleme oder Unzufriedenheiten gefunden werden, sondern es gilt, erste, gangbare Schritte zu definieren, die dann auch tatsächlich realisiert werden.

Entscheidend ist, dass starre, eingefahrene Situationen und Haltungen wieder verflüssigt werden und somit Neues und Anderes wieder denkbar und möglich wird.

Eine schnelle und spürbare Verbesserung der Situation in den Wochen nach dem Workshop fördert außerdem die Akzeptanz des gesamten Prozesses bei allen Beteiligten sehr stark.

Somit ist dieser Mitarbeiter-Workshop förmlich das Herzstück des Prozesses, da im Rahmen einer gemeinsamen Arbeit neue bzw. andere realistische Vorgehensweisen im Ablauf und im Umgang miteinander gefunden werden, die zu spürbarer Veränderungen führen werden.

Erfolg und Ergebnis des Workshops sind stark abhängig von der Offenheit der Teilnehmer und damit auch vom Vertrauen in die Professionalität des Coaches bzw. Moderator, den Prozess ziel- und ressourcen-orientiert zu steuern. Gleichzeitig lebt er davon, dass alle Beteiligten Vertraulichkeit im Umgang mit den Ergebnissen der Befragung und des Workshops vereinbaren.

Oft erleben wir, dass Teammitglieder am Anfang, wenn das Thema »Offenheit« thematisiert wird, ganz klar sagen, dass sie weder offen sein werden, noch sich in den Prozess einbringen wollen. Zwei Stunden später sind sie dann meist aktiv dabei, da sie Vertrauen in die Vorgehensweise und Haltung des Moderators gefasst haben, die sich unter anderem durch Lösungs- und Zukunftsorientierung, Neutralität und Äquidistanz auszeichnet.

Beispiel

In einem Team, in dem sowohl die Teammitglieder als auch die Führungskraft resigniert hatten und man sich eine gemeinsame Zukunft schon nicht mehr vorstellen konnte, war auch die Kommunikation erstarrt.

Die Mitarbeiter konnten zwar die Schwerpunkte ihrer Unzufriedenheit in Form von Überschriften benennen, waren jedoch nicht bereit in der Analyse über Hintergründe und Zusammenhänge zu sprechen oder überhaupt persönliche, subjektive Statements abzugeben – aufgrund nicht definierbarer Angstgefühle.

Die Führungskraft war eher in einer Verteidigungshaltung, fühlte sich abgelehnt und versuchte vor allem Forderungen zu platzieren. Die Interventionen des Moderators / Beraters (Wertschätzung, Konfrontation, »Übersetzung« von Statements, Veränderung von Einstellungen, Einladung zum lösungsorientierten Denken...) ermöglichten wieder ein Stück Kommunikation und ein Aufeinanderzugehen.

Nach über vier Stunden beendete die Führungskraft den Workshop mit dem Satz »Danke, dass ich hier Mensch sein durfte!«.

Mit diesem Vorlauf sind viele Grundlagen für einen sinnvollen und effektiven Veränderungsprozess gelegt und es kann losgehen. In vielen Unternehmen endet der begleitete Prozess jedoch mit dem Workshop.

Idealtypischer Ablauf eines Vorgesetztenfeedback-Prozesses

- Selbstbild/Fremdbild
- Ergebnisbesprechung
- Mitarbeiter-Workshop
- Coaching der Führungskraft
- Transferworkshop
- Coaching durch Interne
- Review

Die Teams realisieren zunächst einige oder alle der entwickelten Maßnahmen und Commitments, verlieren vieles davon jedoch wieder im Alltag. Wieder nur eine Aktion mit Strohfeuer-Effekt? Nicht, wenn es jetzt noch weitergeht!

Die positive Entwicklung des Teams und der Führungskraft muss weiterhin begleitet werden, damit Erfolgsfaktoren genutzt und Hindernisse umschifft werden können. In den nächsten Schritten stecken also noch viele Chancen, Lernfelder zu identifizieren und zu bearbeiten und vor allem die Möglichkeit eine nachhaltige Veränderung zu bewirken. Eine entscheidende Rolle spielt dabei natürlich die Führungskraft.

Coaching der Führungskraft

Ein größeres Stück Veränderung steht meist bei den Vorgesetzten an. Das schwierige daran ist meist nicht das »Wollen« sondern eigene Muster, Glaubenssätze und Einstellungen, die

in der Führung nicht förderlich sind. Der Berater – nun in der Rolle des persönlichen Coach – unterstützt die Führungskräfte ganz individuell dabei, Denkmodelle zu verändern und Neues auszuprobieren. Gleichzeitig bietet sich im Rahmen dieser Gespräche auch die Chance grundlegendes Führungswissen zu vermitteln.

Regelmäßig reflektiert der Coach die Erfahrungen in der Umsetzung mit der Führungskraft und entwickelt mit ihr so lange Ideen, bis der individuelle Führungsstil für die aktuelle Situation und das derzeitige Team gefunden ist. So hat die Führungskraft eine realistische Chance, den eingangs formulierten Ansprüchen auch gerecht werden zu können.

Gleichzeitig versetzt dieser (Coaching-) Prozess die Führungskräfte in die Lage, ihre aktuellen, fixen Rahmenbedingungen zu akzeptieren und sich klar zu machen, wo genau sie dennoch etwas bewegen und beeinflussen können. Diese Erkenntnis wirkt der Opferhaltung und dem Eindruck der Machtlosigkeit entgegen, die oft aus dem Gefühl heraus entstehen, der Organisation mit all ihren Schwächen ausgeliefert zu sein.

Die Führungskräfte werden also wieder autonomer und handlungsfähiger, obwohl sie ihr Umfeld vielleicht als starr empfindet.

Transferworkshop

Auch das Team braucht ein Forum, auf dem es seine Erfolge und Stolpersteine rückblickend betrachten und auswerten kann.

Dazu ist zum Beispiel ein weiterer Workshop nach einigen Monaten sinnvoll. Dort erarbeitet die Gruppe, was in der Umsetzung gut gelungen ist und was schwierig war oder immer noch ist. Dabei wird für das Team deutlich, dass es bereits etwas erreicht hat und auch die Erfolgsfaktoren können ganz

bewusst herausgearbeitet werden und damit für die Zukunft noch nutzbarer gemacht werden. Hindernisse und Hemmschwellen werden ebenfalls identifiziert, so dass dafür weitere oder andere Lösungen erarbeitet werden können.

Ungewöhnliche Fragen zur Lösungs- und Ressourcensuche

Angenommen alles ist seit heute morgen perfekt, was müsste über Nacht passiert sein?

Was wäre anders, wenn das Problem nicht mehr existiert?

Was würde Ihr Anteil an dieser Veränderung sein?

Angenommen Sie könnten noch viel mehr bewirken, was könnte das sein?

Wann waren Sie in einer ähnlichen Situation schon einmal erfolgreich?

Wie haben Sie das damals gemacht?

Was werden Sie hier tun, damit Ihre Ziele real und erfolgreich werden?

Was müssen Sie dazu überwinden?

Woran werden Sie feststellen, dass Sie erfolgreich waren?

Wie werden Sie sich fühlen, wenn Sie Ihren Erfolg betrachten?

Wer würde als erstes bemerken, dass es besser oder schlimmer wird?

Wie werden Sie Ihren Erfolg boykottieren?

Was passiert, wenn nichts passiert?

Wer freut sich am meisten, wenn alles so bleibt wie es ist?

Veränderungen werden nachhaltig wirksam gemacht oder solange angepasst bis sie in der Realität gelebt werden können.

Ein zusätzlicher positiver Effekt ist, dass das Team sich als kraftvolle Gemeinschaft erlebt, die tatsächlich etwas bewegen kann. Für den ersten Transferworkshop ist wieder eine externe Moderation sinnvoll. Sobald sich der Prozess etabliert hat und das Team bereits eine gute Basis für die Weiterarbeit gefunden hat, kann auch die Führungskraft die Moderation übernehmen.

Coaching durch Interne

Der Prozess basierend auf dem Vorgesetztenfeedback wird mit Hilfe von externen Coaches oder Moderatoren gestartet und über eine gewisse Zeit begleitet, um letztendlich in die Selbststeuerung des Unternehmens überzugehen. Auch das Coaching der Führungskräfte kann intern übernommen werden von speziell dafür definierten und ausgebildeten internen Coaches, Mentoren oder auch Kollegen, die den Prozess erlebt haben.

Review

Selbst wenn sowohl die Coachings als auch die Workshops intern durchgeführt werden, ist ein extern moderiertes Review in größeren Abständen – zum Beispiel alle 12 bis 15 Monate – sinnvoll, um die Bedeutung und Aktualität des Prozesses immer wieder deutlich zu machen und eine übergeordnete Betrachtung und Bewertung der Veränderungen – auch aus externer Sicht – zu ermöglichen. Sollte der Prozess bereits eingeschlafen sein, wird dieser Workshop oft wie das Zünden einer weiteren Raketenstufe erlebt. Ein erneutes Vorgesetztenfeedback anhand des Fragebogens könnte und sollte nach einer gewissen Zeit Basis des Reviews sein.

Der unternehmensweite Prozess

Vorgesetztenfeedback ist eine gute Basis für wesentlich mehr als nur einen Workshop, da sich daraus erst die zukünftigen Themenstellungen ergeben:

- Wo braucht die Führungskraft als individuelle Person Unterstützung zur Weiterentwicklung?
- Was braucht das Team, um zukünftig optimal zusammenzuarbeiten?
- Was sind organisatorische Probleme, die durch das die Gesamtorganisation zu lösen sind?

Sehr oft wenn »etwas nicht stimmt« versucht man im ersten Schritt an Einzelnen »herumzuschrauben« – Mitarbeitergespräche, Coachings...

Sollte das nicht zum Erfolg führen, versucht man es mit Teamentwicklung für einzelne Gruppen oder auch Führungsteams.

Alles durchaus sinnvolle Maßnahmen, jedoch steckt die Ursache von Problemen oft auch in der Gesamtorganisation an sich. So fehlt zum Beispiel eine klare Strategie, die Kommunikationsformen und -wege sind nicht sinnvoll, der Informationsfluss wird durch Flaschenhälse gebremst, die Führungsinstrumente sind nicht optimal...

Die Ergebnisse aus dem Vorgesetztenfeedback machen den Veränderungsbedarf im Unternehmen in der Regel erkennbar. Die notwendigen Felder der Veränderungen werden oft aus den Befragungsergebnissen, den Mitarbeiterworkshops und den Coachings deutlich.

In Strategieklausuren, Führungskräfte-Workshops oder auch in Projekten können dann Veränderungen für das Gesamtunternehmen entsprechend initiiert oder erarbeitet werden.

Der besondere Vorteil liegt darin, dass dies bedarfs- und zielorientiert aufgrund der Bedarfsanalyse (Fragebogen, Workshops) und unter Nutzung der Ideen und Hinweise aus den Workshops und Coachings geschieht und damit zu einer wesentlich höheren Erfolgs- und Umsetzungswahrscheinlichkeit führt.

Vorgesetztenfeedback ist aufgrund der Menge an Informationen, die es über den Fragebogen und den Workshop liefert, also ein Basisinstrument, das dazu geeignet ist, Veränderung auf vielen Ebenen des Unternehmens zu bewirken – Mitarbeiter, Teams, Führungskräfte, Management, Gesamtorganisation – und den Grad der Veränderung durch weitere Befragungen zu messen.

Leider endet der Prozess meist zu früh, nämlich dort, wo mit relativ geringem Aufwand sehr viel zusätzlicher Nutzen für das Unternehmen generiert werden kann. Nutzen Sie die Chancen des Vorgesetztenfeedback – richtig! 