

Inhaltsverzeichnis

Führungskräfteentwicklung

Die Bedeutung der Führungskräfteausbildung für das Unternehmen

Verantwortungsträger unter der Lupe: Führungskräftefeedback

BEISPIEL

Führungskräfteentwicklung

Die Bedeutung der Führungskräfteausbildung für das Unternehmen

Als eine zentrale Aufgabe im Rahmen der Personalentwicklung betrachten wir die Ausbildung und Qualifizierung der Führungskräfte des Unternehmens.

Führungskräfte sind Leistungs-, Verantwortungs- und Entscheidungsträger im Unternehmen. Entsprechend sollten sie auf ihre wichtigen und verantwortungsvollen Aufgaben vorbereitet werden.

Leider gehen viele Unternehmen noch davon aus, dass man »Führung einfach so kann« oder »schon lernen wird«. Dass das nicht so ist, sehen wir im Alltag, nicht nur an überforderten Führungskräften, sondern auch an demotivierten Mitarbeitern.

Auch der Auswahl der Führungskräfte muss unserer Einschätzung nach eine besonders hohe Aufmerksamkeit gewidmet werden. Die Frage, ob ein sehr guter und leistungsstarker Mitarbeiter überhaupt führen will, wird viel zu wenig gestellt. Zu wenig wird gefragt, ob er vielleicht nur führen will, weil er Karriere machen will. Karriere und Führung sind aber zwei völlig unterschiedliche Dinge. Dass karrieremotivierte Fachkräfte auch eine Führungslaufbahn einschlagen, liegt zum einen an dem immer noch vorhandenen Irrglauben, »der beste Sachbearbeiter wird auch eine gute Führungskraft« sein. Und zum anderen an den in den Unternehmen immer noch zu sehr auf Linienlaufbahnen ausgerichteten Karrieremöglichkeiten. Ohne explizit die für eine Führungslaufbahn erfolgskritischen Motivations- und Persönlichkeitsvoraussetzung zu beachten, befördern Sie gleich dem »Peterprinzip« Ihre Führungskräfte bis zur Stufe der Inkompetenz und produzieren unglaubliche Kosten, die in der mangelnden Führung und damit auch in der Unzufriedenheit der Mitarbeiter begründet sind. Gerade den Einfluss der Motivation und Persönlichkeit auf die Wirksamkeit und den Erfolg als Führungskraft wollen wir noch einmal an einem Beispiel – REISS-PROFIL – deutlich machen.

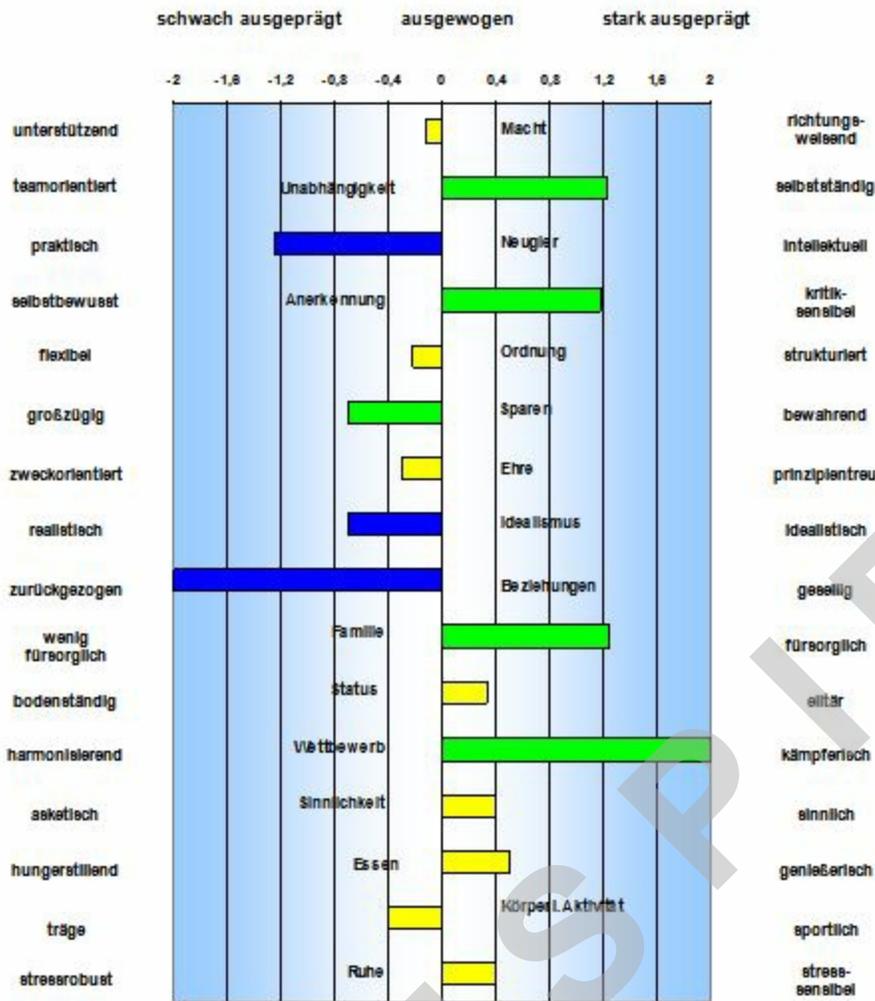


Abbildung 1: Ergebnis eines REISS-PROFILS

Betrachten Sie hierzu bitte obiges Beispiel. Das Profil ist von einer Führungskraft, die bei der Übernahme einer neuen Führungsaufgabe in einem neuen Unternehmen Unterstützung suchte. Die vorherigen Führungsaufgaben waren nicht sehr glücklich verlaufen. Das Profil macht sehr gut deutlich, dass nicht jede Persönlichkeit für eine Führungsaufgabe geeignet ist. Die Wahrnehmung einer Führungsaufgabe wird diesem Mitarbeiter aufgrund seiner Motivausprägungen in Macht, Unabhängigkeit, Neugier, Anerkennung, Wettbewerb und Ruhe immer schwer fallen.

Auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter haben die Führungskräfte einen zentralen und entscheidenden Einfluss. Neben ihrer Verantwortung für die Entwicklung und Leistungsfähigkeit des Unternehmens sind sie Vorbild und Modell für die Mitarbeiter, zuständig für Motivation und Leistungsbereitschaft, verantwortlich für

die fachliche und überfachliche Qualifizierung sowie für das Zusammenspiel im Team und vieles mehr.

Bevor jemand eine Führungsaufgabe übernimmt, sollten Sie ihn gründlich vorbereiten und intensiv begleiten. Folgende Themen sind Mindestanforderungen an eine fundierte Führungskräfteausbildung:

- Rolle und Verantwortung als Führungskraft,
- Mitarbeitermotivation,
- richtiger Einsatz von Führungsinstrumenten,
- Gesprächsführung mit Mitarbeitern,
- Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilung,
- Feedback als Steuerungsinstrument,
- Verhandlungstechniken und Konfliktmanagement.

Diese Qualifizierungen müssen nicht alle vor der Aufgabenübernahme erfolgen, aber Sie sollten die Führungskraft die ersten zwei bis drei Jahre begleiten. Mit einem persönlichen Coach oder auch Mentor können Sie die Führungskräfte individuell und gezielt unterstützen.¹

Verantwortungsträger unter der Lupe: Führungskräftefeedback

Führungskräfte übernehmen in Unternehmen verantwortungsvolle und leistungsbestimmende Aufgaben. Über ihr Handeln und ihren Führungsstil beeinflussen sie direkt die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. »Schlechte« Führung hat damit weitreichende Konsequenzen. Umso wichtiger ist es zu überprüfen, wie die Führung von den Mitarbeitern wahrgenommen wird, was daran gut und damit leistungssteigernd wirkt und was das Gegenteil bewirkt. In vielen Unternehmen gehört ein Führungskräftefeedback, ähnlich dem Mitarbeitergespräch, zu den regelmäßig genutzten Verfahren. Führungskräftefeedback kann aber auch für spezielle Fragestellungen genutzt werden. Grundsätzlich bietet es:

- einen differenzierten Informationsgewinn über die Wahrnehmung des Führungsverhaltens und der Führungskompetenzen im Unternehmen;
- eine Unterstützung der internen Kommunikations- und Feedbackkultur;
- eine differenzierte Analyse der erlebten Führungskompetenzen über umfassende und systematische Auswertung und ausführliche Dokumentation;
- die Chance zur Reflexion und Diskussion von Führungsstil und -kultur;
- die Chance zur Neuorientierung und Neuausrichtung sowie
- die Basis für weiterführende Personalentwicklungsüberlegungen und -maßnahmen.

Das Führungskräftefeedback verläuft grundsätzlich in drei Prozessphasen (siehe Abbildung):

- Analyse- und Konzeptionsphase
- Durchführungsphase
- Feedbackphase

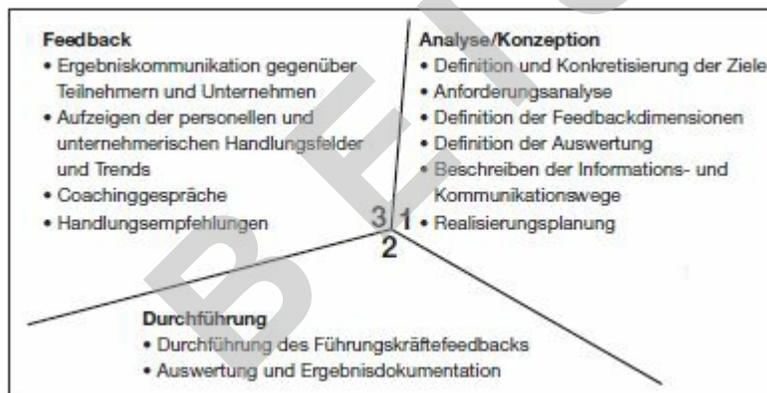


Abbildung 2: Führungskräftefeedback: Prozessphasen

Eine gründliche Vorbereitung des Feedbacks ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Durchführung. Bei allen Fragen der Konzeption und auch Durchführung können Sie sich an den Prinzipien der Mitarbeiterbefragung orientieren. Sie sind auf Feedbackverfahren in weiten Bereichen übertragbar. In der Praxis finden größtenteils zwei Vorgehensweisen Anwendung:

Variante A:

- Alle Führungskräfte werden in den Feedbackprozess einbezogen.
- Das Feedback wird von direkten und indirekten Mitarbeitern gegeben.
- Jeder Mitarbeiter bestimmt selbst, welcher Führungskraft er Feedback gibt.
- Das Feedback erfolgt anonym und bleibt anonym.

Variante B:

- Nur bestimmte Führungskräfte werden einbezogen.
- Feedback wird von direkten Mitarbeitern gegeben.
- Jeder Mitarbeiter muss seiner oder bestimmten Führungskräften Feedback geben.
- Das Feedback erfolgt anonym und bleibt anonym.

Variante A hat den Vorteil, dass solche Mitarbeiter, die vielleicht mehr mit einer anderen Führungskraft als der eigenen zusammenarbeiten (Beispiel: Projektarbeiten), auch der Führungskraft, die sie tatsächlich besser beurteilen können, Feedback geben können. Variante B hat hingegen den Vorteil, dass die Führungskräfte ein umfassenderes Feedback bekommen, dadurch dass auch solche Mitarbeiter ihnen Feedback geben, die vielleicht weniger eng mit ihnen zusammenarbeiten.

Wir empfehlen eine Kombination beider Varianten, in der die Mitarbeiter auf jeden Fall Feedback an ihre direkte Führungskraft geben, aber darüber hinaus auch andere Führungskräfte beurteilen können. Dadurch ist für jede Führungskraft ein umfassenderes Feedback gewährleistet.

Hinsichtlich der Anzahl der Feedbackgeber empfehlen wir mindestens fünf. Anderenfalls ist das Feedback nicht repräsentativ und die Anonymität der Mitarbeiter nicht gewährleistet. Wir empfehlen auch die Durchführung eines anonymen Feedbacks. Das offene Feedback überfordert häufig sowohl Mitarbeiter und als auch Führungskräfte. Es setzt eine sehr reife und vertrauensvolle Feedbackkultur voraus. Anderenfalls können Sie nicht davon ausgehen, ehrliche Antworten der Mitarbeiter zu erhalten. Somit haben Sie aber auch keinen Nutzen

aus dem Feedbackverfahren.

Die Feedbackdimensionen richten sich danach, was das Unternehmen hinsichtlich des gewünschten Führungsverhaltens für wichtig erachtet und wozu es Feedbackinformationen haben möchte. Mögliche Dimensionen sind:

- Kommunikations- und Informationsverhalten,
- Zielvereinbarung,
- Anerkennung/Kritik,
- Konfliktlösung,
- Mitarbeiterförderung,
- Arbeitsklima,
- Kompetenzen,
- Entscheidungs- und Verantwortungsübertragung,
- Vertrauen/Verlässlichkeit gegenüber Mitarbeitern,
- Qualität und Kundenorientierung,
- Innovations- und Kreativitätsförderung,
- Leistungsförderung.

Das Führungsverhalten hinsichtlich der einzelnen Dimensionen wird mittels verschiedener Fragen über einen strukturierten Fragebogen erfasst. Das folgende Beispiel zeigt einen Auszug aus einem Feedbackbogen zu der Dimension »Mitarbeiterentwicklung und Unterstützung«.

Entwicklung und Unterstützung							
1.	Wenn ich ein Problem habe, nimmt er/sie sich Zeit für mich.						
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Er/Sie fördert mich durch geeignete Anleitung und Personalentwicklungsmaßnahmen.						
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Er/Sie zeigt mir Möglichkeiten auf, wie ich mich beruflich weiterentwickeln kann.						
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Von ihm/ihr bekomme ich stets Anerkennung für gute Arbeit.						
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Wenn ich maßgeblich an der Erreichung eines Ziels beteiligt war, macht er/sie das auch deutlich.						
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	In schwierigen Situationen erhalte ich von ihm/ihr Anregungen, die mir wirklich weiterhelfen.						
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Seine/Ihre Kritik ist fair, berechtigt und konstruktiv.						
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Insgesamt sehe ich sein/ihr Führungsverhalten im Bereich „Entwicklung und Unterstützung“ als sehr gut an.						
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1= trifft überhaupt nicht zu, 7 = trifft in vollem Umfang zu

Abbildung 3: Auszug aus einem Feedbackbogen

Für ein regelmäßiges Feedback bietet sich eine IT-gestützte Lösung an, da dadurch der administrative Aufwand deutlich verringert wird. Die Fragebögen können eine einfache Bewertung der einzelnen Items umfassen oder um die Möglichkeit, die Wichtigkeit der einzelnen Items anzukreuzen, ergänzt werden. Bei der Auswertung der Ergebnisse ist es interessant, ob die Mitarbeiter ein bestimmtes Verhalten ihrer Führungskraft für wichtig oder unwichtig halten. Demnach können beim Festlegen des Qualifizierungsbedarfs Prioritäten gesetzt werden.

Wie bei allen Feedbackverfahren korrelieren auch hier Akzeptanz und Wertschätzung des Verfahrens damit, was mit den Ergebnissen passiert. Die Ergebnisse sollten in jedem Fall an die Führungskräfte, die Unternehmensleitung und die Mitarbeiter kommuniziert werden. Gerade wenn Sie ein Führungskräftefeedback erstmalig in Ihrem Unternehmen durchführen, sind bei der Ergebniskommunikation einige erfolgskritische Schritte zu beachten:

- Lassen Sie die Führungskräfte mit ihrem Feedback nicht allein, bieten Sie

Coachinggespräche an, in denen die Ergebnisse mit der Führungskraft gemeinsam ausgewertet und reflektiert werden.

- Machen Sie Workshops, in denen die Führungskräfte ihre Feedbackergebnisse mit den Mitarbeitern besprechen, zur Pflicht. Die Führungskräfte sollen sich ihrem Feedback stellen und es nicht in der Schublade verschwinden lassen. Sie sollen mit den Mitarbeitern diskutieren, was getan werden muss, um in kritischen Punkten eine Verbesserung zu erreichen. Hierfür müssen konkrete Maßnahmen vereinbart werden. Gerne können Sie in kritischen Fällen diese Workshops begleiten.²

BEISPIEL

Endnoten

- 1 Michael Lorenz, Uta Rohrschneider: Praxishandbuch für Personalreferenten, Campus 2007, S. 292–293 und CD-Rom mit Zusatzmaterial, ISBN 978-3-593-40341-0
- 2 Michael Lorenz, Uta Rohrschneider: Praxishandbuch für Personalreferenten, Campus 2007, S. 329-332 und CD-Rom mit Zusatzmaterial, ISBN 978-3-593-978-3-593-40341-0

BEISPIEL