

Das Führungsfeedback gemeinsam organisieren

Sich Zeit nehmen und sich Zeit geben für eine erfolgreiche Interaktion im Team

Juliane Meixner und Prof. Dr. H.E. Meixner

Alles hat seine Zeit. Das gilt auch für das Führungsfeedback im Team. Es kommt auf den richtigen Zeitpunkt an und es kommt darauf an, dass sich alle Beteiligten für diese anspruchsvolle und feinsinnige Reflexion einer Selbst- und Fremdwahrnehmung ausreichend Zeit nehmen. Das angemessene Zeitfenster ist nur scheinbar eine Kleinigkeit. Denn gerade diese Kleinigkeit macht den Erfolg des Führungsfeedbacks aus. „Der Erfolg“ so betont der französische Staatstheoretiker und Schriftsteller Charles de Secondat (1689 - 1755), „hängt oft davon ab, dass man weiß, wieviel Zeit für ihn nötig ist.“ ...

Die Zeit der Vorbereitung und Einstimmung

Die Vorbereitung auf das Führungsfeedback beginnt weit vor dem Ausfüllen des Fragebogens bzw. der On-line Befragung. Zu differenzieren ist hierbei zwischen der Vorbereitung bei der Einführung des Führungsfeedbacks und zwischen der Vorbereitung auf den in regelmäßigen Abständen stattfindenden Erhebungszyklus. Einige Verwaltungen sehen einen zweijährigen Zyklus im Wechsel zwischen Jahresgespräch und Führungsfeedback, andere Verwaltungen einen Zyklus von drei Jahren vor. ...

Chancen nutzen und Mitgestalten: Auf eine hohe Beteiligung hinwirken

... In der Praxis zeigt sich, dass der Beteiligungsgrad insgesamt in den Verwaltungen wie auch bezogen auf die Dezernate und Fachbereiche mitunter deutlich variiert. In einigen Verwaltungen gelingt es, einen Beteiligungsgrad von weit über 70 Prozent zu erreichen. In anderen Verwaltungen liegt der Beteiligungsgrad deutlich unter der 50 Prozent- Marke. Das strategische Ziel der Verwaltungsleitung sollte es sein, auf eine möglichst hohe Beteiligung hinzuwirken.

Wer ein Ziel im Auge hat, kann den Weg dorthin bestimmen.

... Im Kernbereich zielt dieses Führungsinstrument auf einen Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung bezogen auf die festgelegten Kriterien (Dargestellt in den Fragen), die eine „gute Führung“ ausmachen. Anhand dieser Fragen beschreiben die Mitarbeitenden, wie das Führungsverhalten ihrer Teamleitung auf sie wirkt. Aus diesen Selbstoffenbarungen der Teammitglieder verdichtet sich das Fremdbild („Wie werde ich von den Teammitgliedern gesehen?“) für die Führung.

Den Ablauf gestalten: Das Teamfeedback organisieren

Eine gute Vorbereitung des Feedbackdialogs im Team ist, wie aufgezeigt, ein unerlässlicher Garant für den Erfolg. Neben der Phase der Vorbereitung geht es um die Interaktions- bzw. Feedbackphase sowie um die Aufarbeitung der Ergebnisse in einer Nachbereitungsphase. Diese drei Phasen sind bei einem Feedback im Team aufeinander abzustimmen. Sie bedingen sich gegenseitig und machen den Erfolg aus. ...

Ausblick

Die Einstimmung auf das Gruppenfeedback ist die Voraussetzungen für einen guten effizienten Führungsdialog im Team. In dieser Gruppendiskussion gelten die allgemeinen Regeln der Kommunikation.