

Feedback für Vorgesetzte

Führung = Verhalten von Vorgesetzten

Führung wird in aller Regel mit dem Verhalten von Vorgesetzten gleichgesetzt. Folglich müssen Vorgesetzte bestimmte Führungsfähigkeiten aufweisen, damit sie ihre Führungsaufgabe richtig ausüben können. Auf dem Feedbackbogen für Chefs sind zentrale Aspekte des Vorgesetztenverhaltens aufgelistet, die in Umfragen und Gesprächen immer wieder genannt werden: beispielsweise die Art, wie die Mitarbeitenden informiert und in Entscheidungen einbezogen werden; die Selbständigkeit, die ihnen zugestanden wird; oder die Motivation, die sie durch ihre Vorgesetzten erfahren.

Führung = Beziehungsgestaltung

In Tat und Wahrheit kann Führung nicht auf das Verhalten von Vorgesetzten reduziert werden. Führung ist vielmehr eine spezifische Form der Beziehungsgestaltung. Zu diesem Beziehungsgeschehen tragen jeweils beide Interaktionspartner, also Führende und Geführte, gleichermaßen bei: Wir reagieren nicht nur auf unsere Vorgesetzten und Mitarbeitenden, sie reagieren auch auf uns, so dass schließlich kaum zu entscheiden ist, welches Verhalten das jeweils andere bedingt. In (Führungs-)Beziehungen geht es also nicht nur um das Verhalten des Einzelnen, sondern v.a. um das gemeinsam gezeigte Verhalten, die Art, wie zwei Menschen zusammen interagieren.

Checkliste für Chefs = Checkliste gemeinsamer Interaktionen

Wir können den Feedbackbogen für Vorgesetzte deshalb auch als Checkliste für den Ablauf verschiedener Interaktionen in der gemeinsamen Beziehung verstehen. Wenn wir finden, dass uns unsere Vorgesetzte nicht genug Autonomie zugestehen, beurteilen wir damit im Prinzip immer unsere gemeinsame Interaktionsstruktur. Es ist denkbar, dass Kollegen oder Kolleginnen den gleichen Punkt ganz anders beurteilen, weil sich zwischen ihnen und der Chefin eine andere Interaktionsstruktur etabliert hat. Teilen andere unser Urteil, ist das ein Hinweis auf gewisse Verhaltensweisen der Vorgesetzten. In beiden Fällen gilt aber, dass wir immer nur *unseren Anteil* an Interaktionen verändern können, also unsere eigene Art zu agieren und zu reagieren.

Macht-Anteil

Natürlich darf bei Führungsbeziehungen der Machtaspekt nicht vernachlässigt werden: Wer mehr Macht hat, kann die härteren Realitäten formulieren. In den allermeisten Beziehungen gibt es aber viel mehr Gestaltungsmöglichkeiten, als wir annehmen. Wir sollten sie unbedingt nutzen, denn wenn wir es nicht tun, tun es die Umstände.

Zielsetzung

Den eigenen Anteil an Interaktionen erkennen

Das Ziel dieser Übung besteht darin, uns bewusst zu werden, dass Führung in Beziehungen stattfindet und wir unsere Führungsbeziehungen als Mitarbeitende und als Vorgesetzte immer zusammen gestalten. Wollen wir diese Beziehungen verändern, müssen wir bei unserem eigenen Verhalten ansetzen: Unsere Art zu agieren und zu reagieren ist nämlich unser Anteil an unseren Beziehungen und damit der einzig mögliche Ansatzpunkt für Veränderungen. Nur wenn wir unseren eigenen Anteil an den ablaufenden Interaktionen kennen, können wir unsere Führungsbeziehungen aktiv gestalten. Wenn wir für unseren Anteil die Verantwortung übernehmen, können wir auch unser Gegenüber entschiedener auf seinen Anteil verweisen.

Reflexionssetting

Arbeitsschritt	Form	Material	Zeit
1. Feedbackbogen ausfüllen	Individuell	Worksheet	20 Min.
2. Eigenen Anteil eruieren			20 Min.
3. Umsetzungsplan erstellen	Individuell oder zu zweit	Führungstagebuch	40 Min.

Ca. 1_ Stunden

Feedbackbogen ausfüllen

1. Füllen Sie zunächst den Feedbackbogen zum Verhalten von Vorgesetzten aus. (20 Min.)

Eigenen Anteil an den Interaktionen eruieren

2. Gehen Sie nun davon aus, bei diesem Feedbackbogen handle es sich um eine Checkliste von Interaktionen mit Ihrem oder Ihrer Vorgesetzten. Versuchen Sie herauszufinden, welches Ihr Anteil an den ablaufenden Interaktionen ist: Wo können Sie sie in Ihrem Sinn beeinflussen, indem Sie Ihr *eigenes* Verhalten modifizieren? Folgende Fragen können eine Hilfe sein:
 - Was stört Sie an der Interaktion, so wie sie jetzt abläuft?
 - Können Sie die Interaktion beeinflussen, indem Sie auf ein bestimmtes Verhalten Ihres Gegenübers anders reagieren; falls ja, wie?
 - Auf welche Verhaltensweisen von Ihnen reagiert der oder die Vorgesetzte in besonderem Maß? Können Sie diese modifizieren; wenn ja, wie? (20 Min.)

Umsetzungsplan erstellen

3. Überlegen Sie sich zu Ihren drei wichtigsten Veränderungsanliegen ganz konkrete Maßnahmen und halten Sie diese schriftlich fest. Machen Sie das als Eintrag in Ihrem Führungstagebuch, falls Sie ein solches führen. (40 Min.)

Hinweise

Alternative: Wie wird die Führungskraft wahrgenommen?

Der Fragebogen für Vorgesetzte kann auch mit dem Ziel eingesetzt werden, Tendenzen zu eruieren: Wie wird die Führungskraft von ihren Mitarbeitenden beurteilt? Unterscheiden sich diese Wahrnehmungen? Je nach Situation findet diese Übung im Beisein der Führungskraft oder ohne sie statt.

1. Alle füllen den Fragebogen aus. (20 Min.)
2. Der/die Moderierende überträgt alle Antworten zu den einzelnen Fragen auf einen Folien-Fragebogen. Auf diese Weise werden die Antworttendenzen der Gruppe sichtbar. Beispiel:

	zu wenig	eher zu wenig	gerade richtig	eher zu viel	zu viel
1. Information der MA	✓✓	✓✓✓✓✓		✓	✓✓✓

3. Die „interessanten“ Punkte werden diskutiert: Fragen, die Extremwerte zeigen oder Fragen, die eine breite Streuung aufweisen. Wenn z.B. beim Stichwort *Freundlichkeit* die Antworten sehr unterschiedlich ausfallen, kann das ein Hinweis darauf sein, dass nicht alle Mitarbeitenden gleich behandelt werden oder sich nicht gleich behandelt fühlen. (ca. 40 Min.)