

Führungskräfte verbessern deutlich ihr Führungsverhalten Beurteilung „von unten nach oben“ zeigt Wirkung

Mit einem Abstand von zwei Jahren hat das FOCUS Team in einem namhaften Unternehmen ein „Upward Feedback“ wiederholt. Mit diesem Feedback geben alle Mitarbeiter eines Vorgesetzten anonym eine Einschätzung anhand von 5 offen zu beantwortenden Fragestellungen sowie durch eine Skalenbewertung von 47 Items zum Führungsverhalten. Diese so zurück gekoppelten Einschätzungen werden ausgewertet, aufbereitet und anschließend in einem persönlichen Gespräch zwischen dem externen Coach und der jeweiligen Führungskraft besprochen und zu konkreten Umsetzungs- bzw. Optimierungsschritten geführt.



Interessant ist an den nunmehr vorliegenden Gesamtergebnissen, dass nach der Einschätzung identischer Führungskräfte durch dieselben Mitarbeiter erhebliche Verbesserungen attestiert werden. Lag das Ergebnis in diesem Unternehmen schon vor 2 Jahren auf einem vergleichbar hohen Niveau, hat sich nunmehr die Gesamteinschätzung über alle Personen und über alle Items noch einmal um 5 % verbessert. Neutralisiert um jene, die diesem Instrument wenig Aufmerksamkeit geschenkt hatten, verdoppelt sich der Effekt sogar auf fast 10 %. Darüber hinaus betonen zahlreiche Mitarbeiter auch verbal, dass sich ihre Führungskräfte seit der letzten Runde zum Teil erheblich angestrengt hätten.

Ohne diese Ergebnisse überinterpretieren zu wollen, deutet sich hier also sehr wohl an, dass Führungsverhalten nicht bloß gottgegeben ist, sondern durchaus veränder- oder erlernbar erscheint. Voraussetzung hierfür ist allerdings, die Eindrücke und Einschätzungen der Mitarbeiter ernst zu nehmen und diesbezüglich adäquate Schlussfolgerungen zu ziehen. Dass dies offensichtlich im genannten Beispiel gelungen ist, erfreut alle Beteiligten. Denn umgekehrt betonen die bewerteten Führungskräfte, dass sich nicht nur das Klima und die Beziehungen zu den Mitarbeitern entspannter darstellten, sondern auch die Effektivität im Zusammenspiel gestiegen sei.