

Aktives Gesundheitsmanagement im Betrieb durch Führungs(kräfte)-Feedback



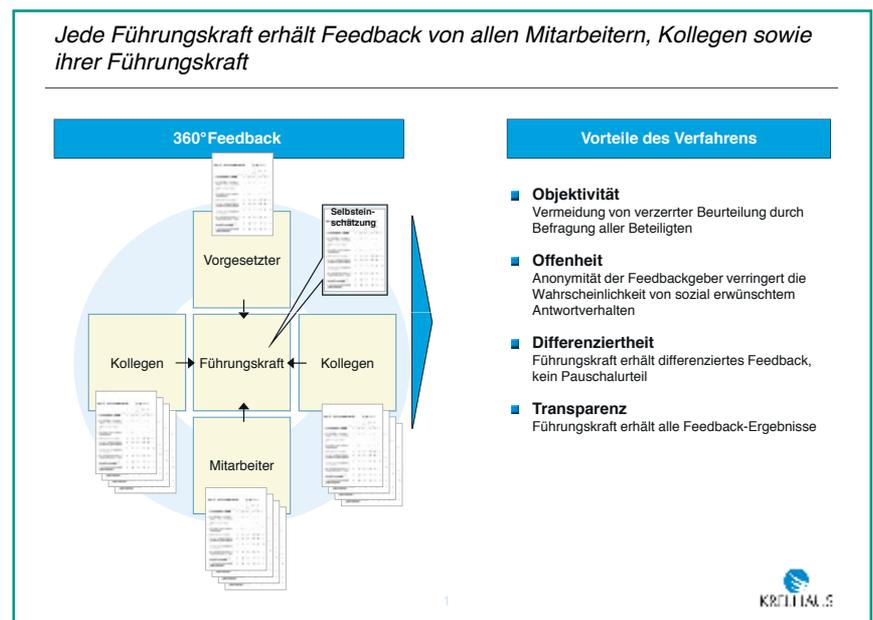
Lisa Krelhaus

Aktives Gesundheitsmanagement im Betrieb wird durch den demografischen Wandel immer wichtiger. Durch sinkende Geburtenraten und die kontinuierlich steigende Lebenserwartung steigt das Durchschnittsalter in den Betrieben stark an. Erstmals gab es in Deutschland unter den Erwerbspersonen 2005 mehr über 50-Jährige als unter 30-Jährige. Und auch die Arbeitsverdichtung wird in den kommenden Jahren sicher noch stärker werden. Die wichtige Frage, die sich alle Betriebe stellen müssen ist: „Wie kann ich meine Mitarbeiter langfristig motivieren und dadurch leistungsfähig und produktiv erhalten?“

Hierauf eine passende Antwort zu finden, ist schwer. Selbstverständlich leisten Arbeitsmediziner heute schon ihren aktiven Beitrag zur Gesundheitsförderung. Aber vielfach existieren Grenzen, an denen für sie kein Weiterkommen ist, ohne eine Brücke zwischen Qualitätsmanagement und Personalentwicklung zu schlagen. So sind in manchen Betrieben ein hoher Krankenstand und ein angeschlagenes Betriebsklima zu beobachten, häufig resultierend aus Problemen im Team und kontraproduktivem Führungsverhalten. Zu konstruktiver Zusammenarbeit zu finden, ist hier der wichtigste Schritt. Außerdem hängt das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu großen Teilen davon ab, dass sie von den Führungskräften als Mensch gesehen werden. Führungskräfte wiederum schätzen ihren Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter als sehr gering ein. Eine Studie des Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat ergeben, dass partnerschaftlich geführte Betriebe die höchste Umsatzrendite haben. Aber

wie wird partnerschaftliche Führung möglich? In diesem Spannungsfeld kann das Führungs(kräfte)-Feedback unterstützen.

können. Da Führung nicht im Rahmen der beruflichen Ausbildung gelehrt wird und häufig der beste Fachmann Führungskraft wird, können Un-

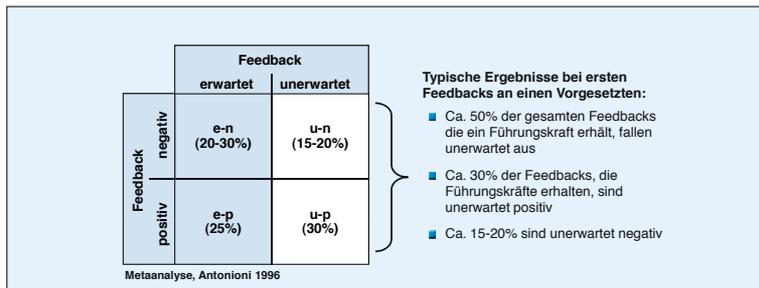


Im Rahmen eines strukturierten Feedback-Prozesses erhalten die teilnehmenden Führungskräfte (sinnvollerweise alle in einem Unternehmen) Feedback von ihren Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das Feedback wird auf Grundlage eines wissenschaftlich fundierten Fragebogens gegeben, der gemeinsam mit dem Auftraggeber an die Unternehmenskultur angepasst wird. Die Items beschreiben Facetten eines idealtypischen Führungsverhaltens. Wichtig für die Rückmeldungen ist, dass den Feedbackgebern Anonymität gewährleistet wird, damit diese ehrlich und frei von sozialem Druck ihre persönliche Einschätzung abgeben

wissenheit und Defizite vorhanden sein. Die Erfahrung zeigt, dass alle Führungskräfte in guter Absicht handeln, jedoch häufig nicht einschätzen können, welche Wirkung ihr Führungsverhalten hat. Auch das zurückgemeldete Feedback ist häufig überraschend: Nicht nur negatives Feedback kommt unerwartet; auch positives Feedback ist bis zu 30 % unerwartet.

Ein erster sehr wichtiger Schritt im Feedbackprozess ist die Selbsteinschätzung durch die Führungskraft. Schon beim Durcharbeiten des Fragebogens hat diese die Möglichkeit, ein klares Rollenverständnis für die Aufgabe der Mitarbeiterführung zu entwickeln. Das eigene Verhalten wird

Durch differenziertes Feedback können individuelle Stärken und Entwicklungsfelder erkannt werden



- Typische Ergebnisse bei ersten Feedbacks an einen Vorgesetzten:**
- Ca. 50% der gesamten Feedbacks die ein Führungskraft erhält, fallen unerwartet aus
 - Ca. 30% der Feedbacks, die Führungskräfte erhalten, sind unerwartet positiv
 - Ca. 15-20% sind unerwartet negativ

Strukturelle und persönliche Barrieren verhindern, dass ein Mensch ein abgerundetes Bild von seiner beruflichen Performance bekommt

- Je höher eine Führungskraft aufsteigt, desto weniger erhält sie ehrliches Feedback
- Feedback von Kollegen wird nur teilweise wahrgenommen (Konkurrenzeffekt etc.)
- Insbesondere erfolgreiche Menschen attribuieren Erfolg internal, Misserfolg external (Hedonistische Verzerrung)



- Aufträge eindeutig erteilen, Nachfragen erwünscht
 - Sinn und Zweck von Entscheidungen erläutern
 - Kooperation mit angrenzenden Bereichen regeln
 - Regelmäßig Personalentwicklungsgespräche führen
- Abschluss des Feedbackprozesses bildet das Personalentwicklungsgespräch, das die Führungskraft mit ihrem eigenen Vorgesetzten führt, damit dieser bei der Umsetzung der Maßnahmen und dem Entwicklungsprozess unterstützen kann. □

häufig erstmals reflektiert, und nicht selten resultieren bereits daraus erste Verhaltensänderungen. Die nächsten Hinweise erhält die Führungskraft bei der Durchsicht der Ergebnisse. Diese werden im Rahmen eines Coachinggesprächs mit einem dafür ausgebildeten Coach beleuchtet, Verhaltensalternativen diskutiert und Entwicklungsziele festgelegt. Negatives Feedback kann demotivieren und damit kontraproduktiv wirken. Nur professionelle und neutrale Coaches sollten daher das eingeholte Feedback übermitteln. Sie sorgen außerdem dafür, dass die festgelegten Ziele erreichbar und messbar sind.

Im nächsten Schritt erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, im Rahmen eines moderierten Workshops Lösungsvorschläge für ihre wichtigen und dringenden Themen anzusprechen und konstruktive Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Vielfach werden hier Themen wie unklare Strukturen bzw. Verantwortlichkeiten, Teamkonflikte und Schnittstellenprobleme angesprochen. Fast immer sind die Vorschläge so überzeugend, dass die Führungskraft diese gerne übernimmt und dann gemeinsam mit den Mitarbeitern einen konkreten Maßnahmenplan erarbeitet.

Beispiele für Vereinbarungen, die in Workshops mit den Mitarbeitern getroffen wurden.

- Regelmäßige Teammeetings durchführen
- Kritisches Feedback nur im 4-Augen-Gespräch geben
- Lob und Anerkennung für Einsatz und gute Arbeit geben
- Freundlicher Umgang mit einander, auch bei Stress
- Probleme ansprechen, sobald sie auftreten

Ein Beitrag der Krelhaus GmbH Personal- und Unternehmensentwicklung
 Universitätsstraße 142
 44799 Bochum
 Telefon 02 34-9 76 67 20
 info@krelhaus.de
 www.krelhaus.de

Die Krelhaus GmbH ist eine wirtschaftspsychologische Unternehmensberatung auf dem Campus der Ruhr-Universität Bochum.

Die Ergebnisse sind Grundlage für eine Optimierung von Führung und Zusammenarbeit

