

Führungsfeedback und Führungsverständnis bei den Johannitern Köln

Seit Projektstart im Sommer 2009 führt personal-point ein systematisches Führungsfeedback beim Regionalverband Köln/Erftkreis/Leverkusen der Johanniter-Unfall-Hilfe e.V. ein.

Regionalvorstand Reinhold Lapp-Scheben verfolgt damit gleich mehrere ineinander greifende Ziele: „Der Regionalverband ist in einem Change-Prozess, der unter anderem eine Veränderung der Führungsarbeit zur Folge hat. Mir ist wichtig, dass die Führungskräfte der JUH Köln ein gemeinsames Führungsverständnis haben. Sie sollen die wichtigsten Aufgaben und Werkzeuge einer Führungskraft kennen. Das Führungsfeedback der Mitarbeiter soll ihnen Handlungsfelder aufzeigen, an denen sie arbeiten können.“ Daher umfasst das Projekt sowohl Führungsworkshops als auch die Befragung der Mitarbeiter.

Die Einwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses in einem breit aufgestellten Verband mit ganz unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern wie beispielsweise Pflege und Rettungsdienst ist nicht einfach, gehen mit dieser Unterschiedlichkeit doch teils völlig verschiedene Führungsstile, -anforderungen und -erwartungen der Mitarbeiter einher.

Zunächst führte personal-point daher Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitern durch. Darauf aufbauend lernten die Führungskräfte in einem Workshop das Instrument Führungsfeedbackbogen kennen und stimmten das Vorgehen zum Führungsfeedback ab. Die Führungskräfte haben sich dabei vernetzt und wissen dadurch besser, wie die anderen Fachbereiche arbeiten.

Zum Start dieses Workshops haben wir auch den Einfluss der Persönlichkeit auf das Führungsverhalten beleuchtet. Denn bei allen Versuchen, ein gemeinsames Führungsverständnis zu entwickeln, gilt es gleichzeitig, als Führungskraft authentisch zu bleiben, d.h. seine Persönlichkeit nicht verbiegen zu wollen. Die Erkenntnis der eigenen Persönlichkeitsstruktur verdeutlicht viele Ursachen bestimmter Verhaltensweisen – wenn die Führungskraft diese reflektiert, kann sie ihr Verhalten auch authentisch verändern. „Ich habe den Einfluss der Persönlichkeit auf das Verhalten bei mir selbst und anderen erkannt“, so ein Teilnehmer.

Anschließend haben die Führungskräfte konkrete Handlungsbedarfe herausgearbeitet und diese in Projekte überführt. Hierbei geht es um Lösungen für Zeitgewinn, Prozessverbesserungen über Fachbereichsgrenzen hinweg, Reizüberflutung und Rückmeldekultur. Das Führungsteam wird die erarbeiteten Maßnahmen in Kürze in einem zweiten Workshop verabschieden und anschließend umsetzen.

Die online-Befragung der Mitarbeiter wurde im November 2009 durchgeführt. Sie gibt den Führungskräften ein individuelles Feedback. Durch den Abgleich von Selbst- und Fremdbild können sie Verbesserungspotenziale im eigenen Führungsverhalten erkennen, entsprechende Maßnahmen ergreifen und ihre persönliche Entwicklung vorantreiben.

Die Führungskräfte haben ihr Ergebnis in einem Feedbackgespräch mit Stefan Kalle (personal-point) reflektiert und individuelle Maßnahmen dazu vereinbart, wie Sie mit ihrem Team in Dialog treten und ihr Führungsverhalten weiter entwickeln können.

Derzeit informieren alle Führungskräfte ihre Mitarbeiter über die Ergebnisse und kommen so über Führungs- und Kommunikationsthemen miteinander ins Gespräch: Führungskraft

und Team reflektieren die Ergebnisse gemeinsam, gleichen Erwartungen ab und - auch hier – beschließen gemeinsam Prioritäten und Maßnahmen.

Projektleiter Stefan Kalle: „Das Projekt ist ein schönes Beispiel für die sinnvolle Verknüpfung unserer Geschäftsfelder Personaldiagnostik (Führungsfeedback), Personalentwicklung (Coachinggespräch, individuelle Entwicklungsmaßnahmen) und Organisationsentwicklung (gemeinsames Führungsverständnis, konkrete übergreifende Verbesserungen).“

Im Herbst soll eine Wiederholung und Ausweitung des Führungsfeedbacks messen, welche Verbesserungen realisiert wurden.