

Autor: Stefan Lami

Redaktionelle Beratung: Miro Karmazin

Lesezeit: 9 Min.

Von **Mitarbeitern** lernen

Feedback für Inhaber, Partner und Teamleiter

Wer als Führungskraft Mitarbeiterführung ernst nimmt, weiß, wie wichtig regelmäßiges Feedback für die kontinuierliche Bereitschaft zu Leistung und die stetige Weiterentwicklung der Mitarbeiter ist.

Jahreszielgespräche, Leistungsgespräche und vierteljährliche Mitarbeitergespräche gehören heute in vielen Kanzleien zum bewährten Methodenrepertoire der Mitarbeiterführung. Alle, die diese Gespräche gewissenhaft vorbereiten, durchführen und nachbereiten, wissen um deren ungeheure Wirksamkeit.

Aufgrund solcher individueller Gespräche starten Menschen Karrieren. Entwicklungsprozesse entstehen aufgrund von Vereinbarungen, die in einem Mitarbeitergespräch geschlossen wurden.

Konflikte und Streitigkeiten, die die Mitarbeiter in ihrer alltäglichen Leistungserfüllung behindern, werden hier oft erstmals ausbeziehungsweise angesprochen. All dies geschieht nur aufgrund von gezielten Gesprächen und der Bereitschaft aller, miteinander über die Arbeit zu reden.



ÜBER STEFAN LAMI:

Stefan Lami ist Steuerberater und Unternehmensberater in Landeck/Tirol; Schwerpunkt: Beratung und Coaching von Steuerberatungskanzleien zu Themen der Strategieentwicklung, Mitarbeiterführung, Honorarpolitik und Klientenbeziehungen.

Aber wer redet eigentlich mit Ihnen als Inhaber, Partner, Teamleiter – also Führungskraft – über Ihre (Führungs-)Arbeit? Woher bekommen Sie Ihr Feedback? Haben Sie sich schon einmal darüber Gedanken gemacht?

Die positive Entwicklung einer Kanzlei ist unabdingbar mit der Entwicklung ihrer Führungskräfte verbunden. Je professioneller Führung wahrgenommen wird, desto leichter werden die Kanzleiziele erreicht. Viele Probleme im typischen Kanzleialltag (Qualitätsmängel, Motivationsschwäche, Kommunikationsschwierigkeiten etc.) haben ihre Wurzel in Führungsdefiziten. Der Fisch beginnt bekanntlich am Kopf zu stinken. Regelmäßige kritische Selbstanalyse und regelmäßiges Feedback des Teams an die Führungskraft können unzählige Ansatzpunkte zur Verbesserung der Führung aufdecken und den – notwendigen – Entwicklungsprozess der Führungskräfte in der Kanzlei entscheidend anstoßen.

Mit diesem Beitrag möchte ich Ihnen zwei Methoden vorstellen, wie Sie Ihre Führungskompetenzen auf den Prüfstand stellen können. Erstens in Form einer Selbstanalyse anhand der wöchentlichen Führungs-Checkliste und zweitens in Form einer Mitarbeiterbefragung anhand des Kurz-Checks zum Führungsverhalten.

1) Die wöchentliche Führungs-Checkliste – simpel, nicht einfach, aber höchst wirkungsvoll

Stellen Sie sich vor, Sie würden sich jeden Freitag ca. 15 bis 30 Minuten Zeit nehmen, um die folgenden zehn Fragen in Bezug auf Ihre Kanzlei durchzugehen:

- ▶ 1. Gibt es jemanden, der sich nicht an unsere Minimum-Standards hält?
- ▶ 2. Gibt es jemanden, der Schwierigkeiten hat?
- ▶ 3. Wer braucht Hilfe, auch wenn er noch keine Schwierigkeiten hat?
- ▶ 4. Wer braucht mehr Energie?
- ▶ 5. Wer braucht Aufmerksamkeit und Anerkennung?
- ▶ 6. Gibt es jemanden, mit dem ich diese Woche nicht Kaffee getrunken (zu Mittag gegessen oder ein sonstiges informelles Gespräch geführt) habe.
- ▶ 7. Gibt es jemanden, der das Team behindert?
- ▶ 8. Mit wem habe ich die am schwächsten ausgeprägte Beziehung?

- ▶ 9. Kümmert sich jemand um die Lehrlinge, Azubis und Sekretärinnen?
- ▶ 10. Gibt es Konflikte innerhalb des Teams?

Simpel?

Ja, das ist es tatsächlich. Mit diesen zehn Fragen decken Sie die größten Teile wirksamer Mitarbeiterführung ab. Gelingt es Ihnen, genau bei jenen Bereichen einzugreifen, bei denen Sie Defizite durch diese Fragen feststellen, dann sind Sie mit der Mitarbeiterführung in Ihrer Kanzlei verlässlich auf dem richtigen Weg. Es ist grundsätzlich auch simpel, sich jede Woche damit auseinanderzusetzen. Ein Eintrag mit Wochenwiederholung in Ihrem Kalender ist alles, was dazu notwendig ist.

Und es ist eigentlich gar nicht kompliziert, sich in der nächsten Woche genau um jene Mitarbeiter zu kümmern, die Ihnen bei der Beantwortung der Fragen eingefallen sind. Dazu braucht man kein Studium, keine Managementausbildung und keine Steuerberaterprüfung.

Nicht einfach?

Die Schwierigkeit liegt vor allem darin,

- ▶ erstens tatsächlich auch zu handeln und
- ▶ zweitens durchzuhalten.

Die beiden Punkte bedingen sich gegenseitig. Durch das Streben perfekt zu sein, alles sofort erledigen zu wollen und auf Anhieb den „großen Wurf“ zu schaffen, erlebt man meist Enttäuschungen, die dann dazu führen, dass man die Sache sehr schnell wieder lässt.

Kontinuität, Regelmäßigkeit und Ausdauer sind hier gefragt. Das Erfolgsrezept ist, sich für eine Woche nur eine Maßnahme vorzunehmen, sie zu erledigen und am nächsten Freitag die Liste wieder durchzugehen; sich dann wieder einen Punkt vorzunehmen, usw. Entscheidend ist, den Start nicht zu verpassen.

Höchst wirkungsvoll?

Geänderte Verhaltensweisen, die in die tägliche bzw. wöchentliche Routine integriert werden, sind äußerst wirkungsvoll. Der kritische ▶

- Punkt ist geschafft, wenn Ihnen etwas fehlt, sobald Sie sich nicht mehr so verhalten (können). Viele kennen diesen Effekt z. B. vom regelmäßigen Laufen, das einem fehlt, sobald man die positiven Wirkungen kennengelernt hat.

Die wöchentliche Auseinandersetzung mit den zehn Führungsfragen hat außerdem zur Folge, dass Sie eine selektive Wahrnehmung entwickeln. Sie werden Dinge erkennen, die Sie bisher in dieser Art gar nicht gesehen haben. Ihre Aufmerksamkeit wird geschärft und Ihre Mitarbeiter werden das spüren. Vielleicht nicht in den ersten zwei bis drei Wochen, aber sicher, sobald Sie regelmäßig (jede Woche) einen wichtigen Punkt in der Mitarbeiterführung bearbeiten.

Natürlich könnte man endlos über die Zusammensetzung der Fragen diskutieren. Falls Sie meinen, dass Fragen nicht passen oder welche fehlen, dann streichen und ergänzen Sie die Checkliste einfach. Es ist nahezu irrelevant, wie lang und umfangreich die Checkliste ist. Der entscheidende Punkt ist, dass Sie sich wöchentlich ca. 15 bis 30 Minuten Zeit nehmen, um Ihr Führungsverhalten auf den Prüfstand zu stellen und dann in der nächsten Woche an einer konkreten Verbesserungsmöglichkeit arbeiten. Das ist simpel, nicht einfach, aber höchst wirkungsvoll!

2) Kurz-Check zum Führungsverhalten – Feedback mit System

„Wer fragt, der führt!“ ist ein Merksatz der Gesprächsführung. In der Mitarbeiterführung gilt auch die Umkehr: „Wer führt, der fragt!“ – und zwar seine Mitarbeiter, was sie von den Führungsqualitäten ihres Chefs halten.

Führungskräfte, die erfolgreich sein wollen, unterscheiden sich von anderen dadurch, dass sie sich regelmäßig und systematisch Feedback organisieren. Nicht von irgendwem, sondern genau von denjenigen, die von ihrer Führung direkt betroffen sind. Nun ist es für Mitarbeiter nicht gerade leicht, ihren Chefs zu sagen, was diese gut machen und noch weniger, was diese gar nicht so gut können. Zu groß ist die Sorge um Vergeltung oder noch schlimmer – Benachteiligungen.

Solange ein offenes Feedback unterbleibt, kann keine Führungskraft wissen, wie ihre Mitarbeiter das Führungsverhalten wahrnehmen und empfinden. So bekommt der Chef keine Chance, sein Verhalten zu überdenken und gegebenenfalls zu ändern. Lernen und entwickeln bedeuten immer Veränderung. Verändern kann man aber nur, was man auch kennt. Manche Dinge im Führungsalltag passieren unbewusst und unreflektiert. Die Einzigen, die es wahrnehmen können, wagen meist nicht, es ihren Chefs direkt zu sagen.

Organisieren Sie Ihr Feedback mit System

Um es Mitarbeitern leichter zu machen, ihre Meinung zum Führungsverhalten zu äußern, erhalten sie 3 bis 4 mal pro Jahr einen kurzen Fragebogen (max. 20 Aussagen), den sie anonym in Bezug auf Ihren unmittelbaren Vorgesetzten beantworten.

Ein Beispiel für einen solchen Fragebogen haben wir im Downloadbereich für Sie bereitgestellt. Hier ein Auszug aus den dort enthaltenen 20 Aussagen, mit denen Sie ein breites Spektrum der Mitarbeiterführung abdecken können:

Mit Aussagen wie: Meine Führungskraft ...

- sorgt dafür, dass ich mich für die hohen Leistungsziele einsetze.
- gibt mir konstruktives Feedback, das mir hilft, meine Leistungen zu verbessern.
- hilft mir bei meiner beruflichen Entwicklung.
- leitet Teammeetings so, dass sich alle Beteiligten einbringen.
- gibt mir das Gefühl, dass ich Teil eines funktionierenden Teams bin.
- ermuntert mich, Ideen zu entwickeln und Vorschläge für die Kanzleientwicklung zu machen.
- ist öfter fordernd und fördernd als kritisch.

erhalten Führungskräfte ein eindeutiges Bild zu den wichtigsten Führungsaufgaben.

Sie können natürlich Aussagen streichen bzw. hinzufügen. Hier ist auch zu beachten, dass sich die Fragen an den Strukturen der Kanzlei orientieren.

Wichtig ist, dass sie präzise und klar sind. Mehr als 20 Aussagen würde ich nicht verwenden, damit die Beantwortung ohne größeren Zeitaufwand von jedem Mitarbeiter erfolgen kann.

Die Vorgehensweise beim Einsatz des Kurz-Checks zum Führungsverhalten

Wenn Sie den Kurz-Check für sich und/oder Ihre Führungskräfte einsetzen möchten, beachten Sie bitte die folgenden Tipps:

- Kündigen Sie in einer Mitarbeiterbesprechung an, dass Sie wissen möchten, wie gut Ihr Führungsverhalten ist.
- Sprechen Sie dabei auch klar und deutlich aus, dass Ihnen nur ehrliches und kritisches Feedback weiterhilft.
- Bitten Sie Ihre Mitarbeiter, bei der Beantwortung nicht nur die letzten Tage bzw. die kürzlich stattgefundenen Ereignisse zu be-

rücksichtigen, sondern das Führungsverhalten über einen längeren Zeitraum vor Augen zu haben.

- Sagen Sie dabei auch, dass dieser Kurz-Check niemals ein persönliches Gespräch ersetzen kann und Sie gerne ein Gespräch führen, wenn ein Mitarbeiter das wünscht.
- Garantieren Sie Anonymität, z. B. durch Aufstellen einer Box, in die die beantworteten Fragebögen von den Mitarbeitern geworfen werden.
- Führen Sie den Kurz-Check regelmäßig, d. h. mindestens 3- bis 4-mal im Jahr durch.
- Kommunizieren Sie die Ergebnisse.

Verbesserung und nicht aktueller Stand zählt

Einen Punkt möchte ich noch besonders hervorheben: Es geht bei der Analyse der Ergebnisse nicht um die absoluten Werte der jeweiligen Ergebnisse, sondern es geht einzig und allein darum, ob Sie sich verbessern. Insofern ist die erste Durchführung des Kurz-Checks nur der Startschuss für Verbesserungsmaßnahmen.

Ab dem zweiten Kurz-Check können Sie überprüfen, ob Sie sich tatsächlich verbessert haben. Und das ist das wirklich Entscheidende bei der Frage „Wie gut ist meine Mitarbeiterführung?“. Nämlich, dass Sie täglich daran arbeiten, besser zu werden, weil man in Sachen Mitarbeiterführung niemals ausgelernt hat!

Die resultierenden Maßnahmen aus dem Führungs-Check sind in nahezu alle Fällen offensichtlich. Sie ergeben sich aus den Antworten zu den gewählten Aussagen, z. B.:

- öfter und schneller Feedback geben
- Teammeetings besser vorbereiten und strukturieren
- auf Vorschläge der Mitarbeiter eingehen, etc.

Mit dieser Methode können Sie bei Partnerschaften auch einen Vergleich zwischen den Partnern hinsichtlich Führungskompetenzen herstellen, oder auch Teamleiter in der Entwicklung ihrer Führungskompetenzen unterstützen.

Die Partner bzw. Teamleiter sollen die Ergebnisse analysieren und ihre unterschiedlichen Ergebnisse diskutieren. Herrscht ein offenes Klima, bietet der Führungs-Check eine ausgezeichnete Grundlage für gegenseitiges Partner- bzw. Teamleiterfeedback zu den Führungskompetenzen. Das Fremdbild der Mitarbeiter wird durch das Fremdbild der Partner ergänzt und hilft jeder Führungskraft zu einem klareren Selbstbild.

Die wiederholte Durchführung kann auch einen Motivationsschub bei den Führungskräften auslösen, deutlich besser zu werden. Die Wirkung des Führungs-Checks ist unbestritten schon bei der ersten

Fragerunde vorhanden. Und genau hier startet der persönliche Veränderungsprozess. Sie schaffen damit ein neues Bewusstsein für die Tätigkeit des Führens, für sich und Ihre Mitarbeiter.

Sie zeigen Ihren Mitarbeiter deutlich:

- Ich nehme meine Tätigkeit als Führungskraft ernst.
- Mir ist die Meinung meiner Mitarbeiter wichtig.
- Ich vertraue darauf, dass meine Mitarbeiter mir konstruktives Feedback geben wollen.
- Ich bin bereit mich weiterzuentwickeln, die Antworten meiner Mitarbeiter sehe ich als Geschenk.

... und dann?

Wer Feedback bekommt, sollte sich dafür bedanken. Feedback ist immer ein Geschenk. Und wie das mit Geschenken so ist, sie können dem Schenkenden wie auch dem Empfänger Kopfzerbrechen bereiten. Nicht immer wird es leicht fallen, das Feedback ohne Widerstand aufzunehmen. Die Bandbreite der Gefühle, welche das Feedback Ihrer Mitarbeiter bei Ihnen auslösen kann, kann reichen von: „Du liebe Güte, so bin ich“, bis zu: „Hmm, interessant.“

Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern über das Ergebnis. Wenn Sie ernsthaft daran interessiert sind, sich als Führungskraft weiterzuentwickeln, ist das ein guter Anlass, mit Ihren Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen. Wöchentliche Teammeetings oder der monatliche Jour Fix sind eine gute Gelegenheit dafür. Fragen Sie nach, wenn es für Sie unverständlich ist und zeigen Sie Ihre ehrliche Freude, wenn das Ergebnis für Sie erfreulich ist.

Mögliche weitere Schritte

Nach der Durchführung von mehreren Kurz-Checks und – hoffentlich – einigen Maßnahmen Ihrerseits ist es möglich, auf die Anonymität bei der Befragung sogar zu verzichten. Haben Ihre Mitarbeiter nämlich erkannt, dass Ihnen das Thema Mitarbeiterführung wirklich wichtig ist, dass Sie auf berechnete Kritik reagieren, dass Sie hart an sich arbeiten, dann haben Sie eine enorme Vertrauensbasis geschaffen.

Möglicherweise passiert die Aufhebung der Anonymität auch von selbst, indem der eine oder andere Mitarbeiter seinen Namen auf den Fragebogen schreibt. Nichts Besseres kann geschehen, denn so können Sie noch spezifischer an Ihren Führungskompetenzen arbeiten. Und das ist der Zweck des Kurz-Checks zum Führungsverhalten: Nicht „Fishing for compliments“ zu betreiben („ich bin eh' schon super“), sondern solide Grundlagen zu erhalten, um sich in Führungsaufgaben weiterzuentwickeln. ■