

# Führungsstil-Analyse – Ein Feedback-Instrument zur Motivation und Effizienzsteigerung

In den letzten Jahren ist die Notwendigkeit von Prozessoptimierung auch im Führungsbereich stark gewachsen. Ebenso der Wunsch der Führungskräfte, das kommunikative Klima in ihrem Einflussbereich zu verbessern. Gewachsen ist auch die Fähigkeit der Führungskräfte, Feedback zu suchen und zu akzeptieren, durch Rückmeldung Motivation zu erfahren und zu wissen, an welchen Stellen eine Weiterentwicklung nötig ist.

Auch die Anforderungen und Ansprüche an Führungskräfte sind in der Vergangenheit durch sich schnell ändernde gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen kontinuierlich gestiegen. Dies liegt unter anderem an der wachsenden Internationalität der Unternehmensaktivitäten, dem höheren wirtschaftlichen Konkurrenzdruck, der zum guten Teil auf dem Rücken der Führungskräfte ausgetragen wird, sowie an den höheren Erwartungen der Mitarbeiter an ihre Vorgesetzten. Daraus resultiert letztendlich die Notwendigkeit, ein für die sich wandelnde Lebensrealität von Führungskräften adäquates Instrument zur Führungsverhaltensanalyse zur Verfügung zu stellen.

## Neukonstruktion eines bewährten Instruments

Die Führungsstil-Analyse (FSA) hat eine langjährige Tradition. Schon zu Beginn der Untersuchungen 1973 war sie gleichermaßen wissenschaftlich wie praxisrelevant ausgerichtet. Dort wurden eini-

ge hundert Störfälle im Führungsbereich und im Organisationsablauf, die dann die Grundlage für den ersten Item-Pool bildeten, analysiert [3]. Den folgenden PC-Versionen [8; 9] lag dann schon die Analyse von 1.787 Störfällen zugrunde.

Kernziel der Neukonstruktion der FSA war es, **neben der Praxisrelevanz eine größtmögliche Transparenz für Anwender wie Teilnehmer** hinsichtlich der Konstruktion, der Auswertung und der Interpretation der Fragebogenwerte zu erreichen.

Die Nachvollziehbarkeit des inhaltlichen Zusammenhangs zwischen den Items und der zu erhebenden Dimensionsausprägung spielt für die Rückmeldung von Testergebnissen im Sinne der **sozialen Validität** eine große Rolle. Ein Feedback, das auf einer Methode basiert, die – subjektiv empfunden – nicht geeignet erscheint, um das zu erfassende Konstrukt zu erheben, wird nicht so schnell akzeptiert und erzeugt weniger Motivation, eine Veränderung zu aktivieren. Vor allem bei einem Feedback, das nicht im Einklang mit der **Selbsteinschätzung** steht, liefert zum Beispiel schon die **Dissonanztheorie** der 50er Jahre brauchbare Erklärungsansätze: Werden im Feedback widersprüchliche (dissonante) Informationen über das Selbst angeboten, erlaubt der Zweifel an der Methode leicht eine Abwertung des dissonanten Feedbacks. An seine Stelle treten dann wieder Informationen und Erfahrungen, die konsonant zum Selbstbild stehen.

Wenn geplante Aktionen auf Fragebogeninhalten und Berechnungsmethoden basieren, die für den FSA-Teilnehmer nicht nachvollziehbar sind, so wird auch deren Umsetzung in konkrete Handlungen eher in Frage gestellt und letztlich werden diese selten konsequent umgesetzt.

Die langjährige Erfahrung mit der FSA hat gezeigt, dass sie – wie kaum ein anderes Instrument – sensibilisiert, auf eine zwanglose Weise Möglichkeiten zur Mobilisierung von Effizienzreserven aufzeigt und Motivation schafft, sich weiterzuentwi-



*Dipl.-Psych. Andrea Wahl, Institut für Qualitative Personalarbeit, Bergisch Gladbach  
andrewahl@gmx.li*