
Führungspraxis (18): Gruppenfeedback: »Wie organisiere ich ein Führungsfeedback im Team?«

Prof. Dr. Hans-Eberhard Meixner

In der Verwaltung von Herrn Fürstenberg steht ein Gruppenfeedback an. In dieser Sitzung sollen die Teammitglieder sich offen äußern, wie das Führungsverhalten von Herrn Fürstenberg auf sie wirkt und wie es von ihnen empfunden wird. Zu diesem Meeting treffen sich Herr Fürstenberg und das Team am kommenden Donnerstag. Die Moderation dieser Gruppensitzung übernimmt sein Mitarbeiter Rick. So kann sich Herr Fürstenberg voll auf das Feedback konzentrieren. In einer gemeinsamen Vorbesprechung haben sich alle im Team auf diesen Tag eingestimmt. Grundlage für dieses Gruppenfeedback sind für Herr Fürstenberg der Selbsteinschätzungsbogen (»Wie glaube ich, kommt meine Führung bei den Teamkollegen an?«), die anonymisierten Einzelbewertungen jedes Mitarbeiters (»Wie empfindet ich das Führungsverhalten meiner Teamleitung?«) sowie eine Gesamtaus-

wertung der Einzelbewertungen der Teammitglieder. Die Teammitglieder kennen ihre Bewertung und das Ergebnis der Gruppenbewertungen, nicht jedoch die Selbsteinschätzung des Teamleiters. Einige wollten auch diese Bewertung einsehen. Nach einer Diskussion im Vorfeld verzichtet das Team auf diese zusätzliche Information.

Für Herrn Fürstenberg stellt sich die Frage, wie er sich inhaltlich auf das jetzt anstehende Gruppenfeedback vorbereiten kann. Für den formalen Rahmen sorgt Herr Rick. Die Besprechung ist um 13.30 Uhr für etwa ein bis anderthalb Stunde angesetzt. In jedem Fall soll das Feedbackgespräch spätestens um 16.30 Uhr enden.

Beurteilung der Lage: Was erwarte ich als Teamleiter von dem Gruppenfeedback?

Herr Fürstenberg hat die Ergebnisse der Befragung mit seiner Selbsteinschätzung abgeglichen. In vielen Fällen stimmten Selbst- und Fremdwahrnehmung weitgehend miteinander überein. An vielen Stellen fielen die Bewertungen deutlich freundlicher aus, als er sich selbst auf dem den Bogen »Selbsteinschätzung« gesehen hat. Die meisten Werte bewegten sich im oberen

positiven Bewertungsbereich. Einzelne Werte weichen leicht von den anderen nach oben bzw. nach unten ab. Doch diese Abweichungen sind marginal. Insgesamt konnte Herr Fürstenberg mit den Ergebnissen der Selbst- und Fremdeinschätzung sehr zufrieden sein.

Warum, so seine Frage, sollte jetzt noch ein Gruppengespräch stattfinden? Die Zahlen und Zahlenkolonnen sprechen für sich selbst. Man kann die Dinge ja auch zerreden! Wo aber sollte der Mehrwert dieses Meeting liegen? Immerhin scheinen Selbstbewertung und Fremdbewertung weitgehend überein zu stimmen. Auch kennt Herr Fürstenberg die faktischen Grenzen von Besprechungen. Da gibt es die Vielredner, die dominanten Meinungsmacher und vor allem die schweigende Mehrheit. Einige Mitarbeiter werden wahrscheinlich nicht ihre Deckung verlassen, denn kluge Menschen wissen: Im Leben sieht man sich häufig noch ein weiteres mal. Wer will sich schon den Mund verbrennen. Diese und ähnliche Ängste und Befürchtungen sind Gift für einen offenen Dialog. Gewürzt wird das Ganze noch mit einer Portion Harmoniestreben. Der kreative und konstruktive Streit will gelernt sein, aber er wird selten beherrscht. Wie schnell ist ein unbedachtes Wort gefallen, das sich später nicht mehr aus der Welt räumen lässt? Wie schnell kann unter Stress eine gut gemeinte, aber ungeschickte Formulierung sich als Stimmungskiller mutieren!? Herr Fürstenberg kann sich gut vorstellen, wer sich wann zu Wort melden wird.

Der Auftrag ist in der Dienstvereinbarung Führungsfeedback klar definiert: Leitziele: »Sich dem Feedback stellen, er als Zuhörer, die Teammitglieder als Sender.« Herauskommen soll ein Profil seiner Führungsstärken sowie Hinweise, die ihm aufzeigen, wo er seinen Führungsstil verbessern kann. Dabei sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ins Boot geholt werden. Sie sollen Mitdenken und Mitgestalten und sich auf diesem Weg stärker für die gemeinsamen Ziele des Teams engagieren und somit motivierter an die Arbeit gehen.

Bei seiner Zielanalyse folgt Herr Fürstenberg den Vorgaben der Dienstvereinbarung. Er möchte wissen, wie sein Führungsstil insgesamt von seinem Team wahrgenommen und eingeschätzt wird. Diese Einschätzung spiegelt sich in den vorliegenden Zahlen. Aber Herr Fürstenberg weiß: »Gut ist nicht gut genug!« Er will besser werden. Ein Akzent der Gruppendiskussion will er daher auch auf die Frage lenken: »Wo sehen die Teammitglieder, Möglichkeiten, das Miteinander zu verbessern?« Zwar scheint er auf den ersten Blick der alleinige Adressat dieser Frage zu sein. Der zweite Blick lässt aber Weiteres erkennen: Mit dieser Frage werden auch seine Teammitarbeiter in die Pflicht genommen: Nicht nur er wird sich die Frage stellen: »Was kann ich besser machen?« sondern auch das Team muss sich fragen: »Was können wir zum Ar-

beitsklima und zu einer Verbesserung der Teamergebnis beitragen?« In diesem Führungsfeedback will Herr Fürstenberg folgende Ziele angehen:

- den Status quo des Führungsfeldes abklären,
- die Ergebnisse der Befragung konkretisieren, verdeutlichen und hinterfragen,
- das »Warum« seiner Führungsentscheidungen erläutern, nicht rechtfertigen,
- Missverständnisse ausräumen, Standpunkte verdeutlichen und Meinungsverschiedenheiten beim Namen nennen,
- Weiterentwicklungen im Führungsfeld anstoßen,
- für eine kontinuierliche Verbesserung als gemeinsames Anliegen werben,
- konkretisieren, wer im Team was zur Verbesserung beitragen kann,
- Impulse zur Weiterentwicklung der Befragungssystematik.

Adressatenanalyse: Eine Gruppendiskussion zu einem so heiklen und sensiblen Thema »Führungsfeedback« erhält durch jedes Teammitglied seine spezifische Würze. Jeder reagiert anders und im Team gibt es durchaus unterschiedliche Auffassungen, was der richtige Weg in der Führung ist. Auch lassen sich im Team Spannungen ausmachen. Nicht jeder kommt mit jedem gleichermaßen gut und problemlos aus. Mitunter gehen die Vorbehalte soweit, dass aus der Opposition zum anderen heraus diese Ablehnung in einer Diskussion auch auf eine Sache hin übertragen wird. Daher rechnet Herr Fürstenberg auch nicht damit, dass jedes Wort so zu nehmen ist, wie es geäußert wird.

Bei der Auswertung der Bögen ist Herr Fürstenberg aufgefallen, dass es bei an einigen Fragen in der Auswertung zu einer U – Verteilung gekommen ist: Einige haben sehr positiv und andere eher negativ einzelne Fragen bewertet. Das Mittelfeld war bei diesen Fragen kaum vertreten. Das war zum Beispiel bei der Frage: »Sorgt für Chancengleichheit und fördert die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.« Dieses Ergebnis machte Herrn Fürstenberg stutzig. Wie konnte es hierzu kommen? Zunächst war diese Detailanalyse für ihn überraschend. Doch schon bald zeichneten sich bei seinen Überlegungen deutlichere Konturen ab: Er erinnert sich, dass diese Frage in seinem Team mitunter – meist zwischen Tür und Angel – hin und wieder kurz thematisiert wurde. Einige waren der Meinung, dass er zu nachsichtig auf die Wünsche vor allem einer Kollegin eingehe. Auch hatte sich im Team herumgesprochen, dass er mit Frau Müller¹ ein Gespräch über deren Aufstieg geführt habe. Das ging vor allem einigen Kollegen, die sich seit längerem um einen Aufstiegsplatz bemühten, viel zu weit. Herr Fürstenberg folgert aus dieser Reflexion: Offensichtlich fanden sich diese aktuellen Beispiele in der Bewertung wieder. An diesen

¹ vgl. hierzu Fall 11 »Die Quotenfrau. DÖD 2009, S. 219.

Beispielen wird Herrn Fürstenberg eines deutlich: Selbst ein korrektes Führungsverhalten führt im Team zu Unmut und Kritik, wenn Interessen berührt werden. Hier kann und muss er seine Führungsphilosophie klarer vermitteln und um Verständnis werben.

Die gleiche Verteilung stellte sich auch bei einer anderen Frage: »Meine Führungskraft gibt mir das Gefühl, dass er bei Kritik von außen voll hinter mir steht.« Auch hier kann Herrn Fürstenberg einen aktuellen Vorfall ausmachen. Als sich ein Kunde über das Verhalten von Herr Brokat² beschwerte, gab er dem Kunden Recht, dass er sich an ihn gewandt hat. Diese Aussage hat seinen Mitarbeiter Herrn Brokat tief getroffen. Es gelang Herrn Fürstenberg damals nicht, diesen aufgebrachten Mitarbeiter zu vermitteln, dass diese Aussage keine Bewertung gegen ihn beinhaltet. Stattdessen hat sich Herr Brokat immer mehr in diesen Vorfall hineingesteigert, die Zusammenhänge falsch interpretiert und sich im Flurfunk als Opfer ohne Rückhalt der Leitung dargestellt. Das überzeugte offensichtlich einige in der Arbeitsgruppe mehr als seine Hinweise und Erläuterungen.

Für Herrn Fürstenberg sind diese Beispiele aus drei Gründen interessant: Der erste Grund: Was auf den ersten Blick aufgearbeitet schien, schwelte offensichtlich weiter. Solche und ähnliche Vorfälle müssen offensichtlich nachhaltiger kommuniziert werden. Der zweite Grund: Die vorliegende Bewertung seines Teams weist offensichtlich auch sehr subjektive Bewertungsanteile auf, die sich aus aktuellen Tagesereignissen ergeben können. Das erinnert Herrn Fürstenberg an seine Schulzeit: ~~Vor den Zeugnissen hieß es damals, sich noch einmal kräftig ins Zeug zu legen. Der Effekt dieses »Endspurts« war meist erfreulich. Der letzte Eindruck hat auch so manchen Lehrer zur Nachsicht bewogen. Danach konnte man sich wieder auf eine deutlich geringere Schlagzahl beschränken.~~

Ein weiterer, ein dritter Grund zeichnet sich für Herrn Fürstenberg ab: Bei seiner Selbstbewertung ist Herr Fürstenberg davon ausgegangen, wie er sein Verhalten sieht und bewertet. Die aufgezeigten Beispiele zeigen aber einen weiteren Aspekt, der sich jetzt bei ihm eingestellt hat: »Wie glaube ich, dass die Teammitglieder meine Führung einschätzen?« Hinter dieser Frage steht ein angenommenes Fremdbild: »Ich weiß, dass dies Mitarbeiter es so sehen, auch wenn es aus meiner Sicht falsch ist.« Dies ist eine andere Qualität. Durch die Analyse eines vermuteten Fremdbildes öffnen sich für Herrn Fürstenberg viele weitere Erkenntnisse. Auf diese Weise kann er Meinungsverschiedenheiten, unterschiedliche Standpunkte und Missverständnisse ausmachen. Eine durchaus reizvolle Ergänzung dieses Instrumentes. Das legt nahe,

dass die Mitarbeiter in Umkehrung sich über ihn Gedanken machen sollten. Diese Einschätzung des Teams würde ihm helfen, seinen wunden Punkt besser zu identifizieren. Folgt man diesen Gedanken, dann wären statt der zwei Einschätzungen noch zwei weitere von Interesse.⁴

Selbstbild des Teamleiters: Wie sehe und bewerte ich mein Führungsverhalten? Führung ist eine Frage der Interaktion und hat auch etwas mit dem Reifegrad des Teams zu tun. Ein reifes Team ist anders zu führen als ein »wilder Haufen«. Jeder Dirigent weiß, dass der Klangkörper erst einmal eingestimmt werden muss. Daher: »Wie führe ich?« und »Ist mein Führungsstil der Situation angepasst?«

Fremdbild des Teams: »Wie kommt der Führungsstil, das Führungsverhalten meines Teamleiters bei mir an?« Das Fremdbild setzt sich aus vielen Einzelmeinungen zusammen und diese ergeben in der Addition einen Gesamtwert. ~~Der Gesamtwert kann sich aus homogenen Einzelergebnissen oder aus einer U-Verteilung ergeben. Eine U-Verteilung deutet auf unterschiedliche Standpunkte im Team hin. Dabei wären dann Meinungen, Meinungsverschiedenheiten und Standpunkte zu klären.~~ Stimmen Fremd- und Selbstbild übereinstimmen, dann reduziert sich der Klärungsbedarf im Gruppenfeedback.

Vermutetes Selbstbild des Teamleiters: Nicht immer wird gesagt, was zu sagen wäre. Das hat etwas mit Offenheit, dem Bestreben nach einem Gleichgewicht im Team und dem Streben nach Harmonie zu tun. Ein Teamleiter mit einer Portion an Empathie spürt diese Dissonanzen und ist in der Lage, die dokumentierte Befindlichkeit mit der tatsächlich gefühlten Wirkung zu vergleichen. »Ich vermute als Teamchef, dass meine Mitarbeiter mein Führungsverhalten in folgenden Punkten anders bewerten, als ich es sehe!«

Vermutete Bewertung des Teamleiters: Das Team versetzt sich in den Teamleiter und trifft eine Prognose, wie die Teamleitung ~~ihren~~ Führungsstil einschätzt. ~~Beim Fremdbild hat das Team die Bewertung des Führungsverhaltens vorgenommen, wie es das Team subjektiv erlebt. In dieser Einschätzung kommt zum Ausdruck: »Wir vermuten, dass die Teamleitung in Verkennung der Gegebenheiten anders bewertet, wie wir.« Das ist unser Problem im Team! Würde die Teamleitung statt zu Recht – Fertigen zuhören, könnten wir ein Stück weiterkommen!«~~ Im Abgleich von vermuteten und vorgelegtem Selbstbild können Rechtfertigungen auf ein Mindestmaß verdichtet werden. Denn jede Führungskraft müsste stutzig werden, wenn Fremdbild, vermutetes Fremdbild und Selbstbild der Teamleitung voneinander abweichen. Diese unterschiedlichen Betrachtungsebenen könnten helfen, den »Blinden Fleck« und den »wunden Punkt« im Team offener zu kommunizieren.

² Vgl. hierzu Fall 13 »Beschwerden als Chance begreifen!«, DÖD 2009, S. 276.

Selbst – und Fremdbild

Aktionen der Teamleitung

Aktionen der Teammitglieder

Selbstbild des Teamleiters	Fremdbild des Teams
Alternative A: Gesamtbewertung Alternative B: Ausgewählte Gruppe Alternative C: Für jede/n Mitarbeiter/in	Alternative D: Summation der Einzelwerte Alternative E: Abgestimmtes Team-Urteil
Vermutete Teambewertung (Sicht des Teamleiters)	Vermutete Teamleiterbewertung (Sicht des Mitarbeiters/Mitarbeiterin)
Alternative A Alternative B Alternative C	Alternative D Alternative E

Übungsfragen-Meixner 197

Die formale Vorbereitung für das Gruppenfeedback

Herr Rick hat sich vor einigen Monaten als Moderator auf dieses Gruppenfeedback zur Verfügung gestellt. Er hat die »Einführung des Führungsfeedbacks« vorbildlich über die erste Dienstbesprechung »Was wollen wir in unserem Team mit dem Führungsfeedback erreichen« bis hin zur Phase »Eingabe der Daten« begleitet. Auch im Vorfeld zu diesem Feedback – »Gespräch« hat er alle angehalten, die Chancen zu nutzen und sich gezielt vorzubereiten. Nun steht das »Gruppenfeedback« an: Das Team soll nun mit der Teamleitung offen und vertrauensvoll die Ergebnisse diskutieren und kommunizieren. Zuhören, Verstehen und ein besseres Verständnis für die unterschiedlichen Rollenbezüge sind das Ziel dieser auf etwa zwei bis drei Stunden angesetzten Aussprache.

Für das Gruppenfeedback hat Herr Rick einen Besprechungsraum geordert. Es ist ihm gelungen, einen Raum zu finden, der fernab von Tagesgeschäft einen ungestörten Ablauf garantiert. Dabei hat er bewusst darauf gesetzt, eine andere als die gewohnte Umgebung zu finden. Dahinter steckt auch eine symbolische Botschaft: Alle Beteiligte sollen physisch und mental ihren gewohnten Standpunkt verlassen und sich für neue Perspektiven öffnen. Herr Rick hat auch viel Wert auf ein angenehmes Ambiente gelegt. Kaffee, Getränke und ein paar Leckereien runden dieses Bild ab.

Zudem stimmt die Mediene Ausstattung: Ein runder Stuhlkreis soll alle zur Mitgestaltung aktivieren und verhindern, dass einzelne sich mental zurückziehen oder sich mit dem Zeichnen von »Strichmännchen« oder anderen Kunsteinfällen ablenken.

An weiterer Ausstattung stehen mehrere Flanelltafeln, ein Flipchart und Karten für Abfragen zur Verfügung. Diese Voraussetzungen sind, da ist sich Herr Rick sicher, für den ersten Einstieg in das Gruppenfeedback optimal. Der Aufwand ist hoch, aber Herr Rick sieht ihn als gerechtfertigt an.

Die Regie für den Ablauf des Gruppenfeedback hat Herr Rick mit dem Team und Herrn Fürstenberg abgestimmt. Gemeinsam wollen sie nach der Einstimmung die fünf Stufen miteinander gestalten.

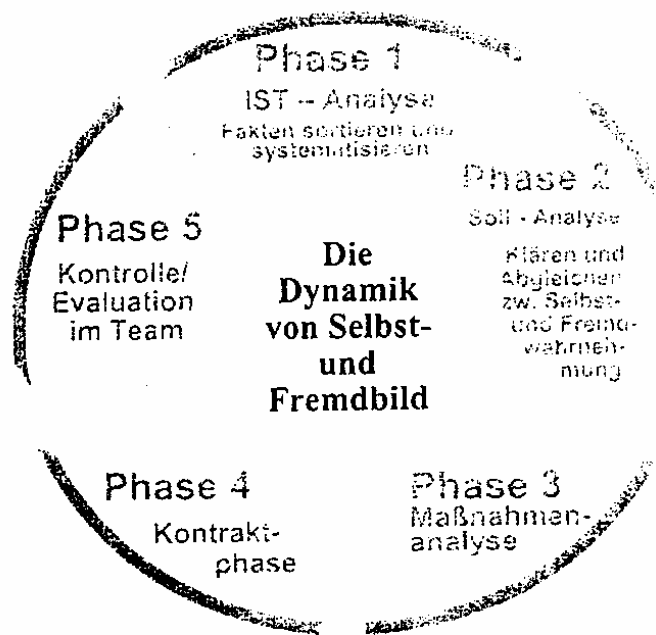
1. Phase: **IST – Analyse:** Wo stehen wir? Wie gut sind wir im Führungsfeld der Sicht des Teams sowie aus der Sicht der Teamleitung aufgestellt? Eine erste Grobeinschätzung – und damit die Basisinformation für die Gruppendiskussion – sind die Ergebnisse der erhobenen Daten.

2. Phase: **Soll – Analyse:** Wo wollen wir hin? Wo wollen wir bezogen auf die Führungssituation in zwei Jahren stehen? Was soll sich bis zu diesem Zeitpunkt verbessert haben?

3. Phase: **Maßnahmenanalyse:** Wie kommen wir zu der erarbeiteten Vision? »Gut ist uns nicht gut genug!« Es gilt: »Nichts ist erfolgreicher als der Erfolg!« Um den Erfolg messen bzw. abschätzen zu können, werden gemeinsam Standards entwickelt.

4. Phase: **Kontraktphase:** Wer verpflichtet sich wann zu tun? Wer kann was im Team zur Verbesserung im Führungsfeld beitragen? Was kann ich als Teamleitung verbessern? In welchen Bereichen kann mich das Team unterstützen? Wer kann im Team was zu einer kontinuierlichen Verbesserung beitragen? Was erwarte ich von mir, was erwarte ich von den anderen? Wie können wir unsere Beiträge konkretisieren und messbar machen?

5. Phase: **Kontrolle/ Evaluation im Team:** Was haben wir erreicht? SOLL-IST- Vergleich Diese operationalen und messbaren Vorgaben sind die Grundlage für den Vergleich des Status von heute (IST) mit dem Status in zwei Jahren. Das Team vereinbart für das



Meixner Gruppenfeedback Fall

nächste Jahr ein Meilensteingespräch, um den Zwischenstand abzuklären.

Auf den Einstieg kommt es an!

Herr Rick weiß: Auf den Einstieg kommt es bei dieser äußerst sensiblen Sitzung an. Aus den Flurgesprächen weiß er um die Stimmungslage im Team. Er kennt die Befürworter, die Zögerlichen und er kennt auch die Kritiker. Um eine gemeinsame Basis zu schaffen, soll daher jeder zunächst auf die drei Fragen ein kurzes Statement abgeben:

- Was erwarten Sie von diesem heutigen Treffen?
- Was befürchten Sie?
- Was sollte am Ende dieser Sitzung stehen, um zu sagen: »Das war für mich ein Erfolg?«

Nach dieser »warming up«-Phase leitet Herr Rick langsam auf die Thematik.

- Sie haben sich die Ergebnisse des Führungsfeedback angesehen. Wer möchte hierzu etwas spontan sagen?

Vor einigen Wochen hatte sich das Team zur Vorbereitung auf den heutigen Tag zusammengefunden und sich auf ein paar Regeln verständigt. Herr Rick knüpft an diese Regeln³ an und weist noch einmal kurz auf die Regeln eines Feedback Gebens und eines Feedback Annehmens hin. Nach dieser mentalen Einstimmung wendet sich Herr Rick der ersten Phase zu:

Phase 1 Ist ■ Analyse

Herr Rick hat die Daten aufbereitet, gruppiert und nach Problemebenen zusammengefasst. Im Vorfeld hat sich Herr Rick zur Strukturierung folgende Fragen überlegt:

- Wie sieht und empfindet ihr als Team den Führungsalltag?
- Worauf legt ihr besonderen Wert? Welche der 22 Kriterien sind euch besonders wichtig?
- Wie schätzten Sie, Herr Fürstenberg, die Auswirkungen ihrer Führung auf das Team ein?
- Worauf glauben sie, Herr Fürstenberg, legt das Team bei den 22 Kriterien besonderen Wert?
- Wie schätzen Sie, Herr Fürstenberg, die Wirkung ihres Führungsstils auf das Team ein?
- Wie wirkt das Verhalten des Teams auf sie und wie reagieren sie darauf?

In dem Team von Herrn Fürstenberg haben von den 18 Teamkollegen 17 an der Erhebung teilgenommen. Ein Kollege hat sich aus diesem Verfahren »abgemeldet«. Auch heute ist dieser Kollege der Einladung zu dieser Sitzung nicht gefolgt. Insgesamt ist die Teilnahme im Team von Herr Fürstenberg erfreulich. Überraschend ist dies nicht, denn der Kümmerer, Herr Rick, hat für diese gemeinsame Chance im-

mer wieder mit großer Nachhaltigkeit geworben. Das ist in vielen anderen Organisationseinheiten der Stadtverwaltung nicht der Fall gewesen. Mitunter hat sich dort nur jeder Dritte an dem Führungsfeedback beteiligt. Diese Verweigerer sind ein beredtes Zeichen. Doch die Deutung dürfte nicht leicht fallen. Es gibt sicherlich viele Beweggründe, die zu einer Teilnahme oder Ablehnung führen. Das Spektrum reicht von einer bewussten Ablehnung über ein bloßes Vergessen bis hin zum Hinweis »Ich habe keine Zeit!« Denkbar ist auch, dass die Teamleitung im Vorfeld erkennen lässt, dass sie von diesem Instrument wenig erwartet. Für Herrn Rick stellen sich diese Fragen nicht. Das Ergebnis der Beteiligung mit über 90 % ist für ihn ein gutes Zeichen. Von dem Kollegen weiß er, dass er aus grundsätzlichen Erwägungen diese Chance nicht wahrnehmen wollte. Da halfen auch alle Diskussionen im Vorfeld wenig. Aber immerhin fand der »Ablehnende« im Team keine Resonanz. Alle anderen ließen sich nicht verunsichern und nahmen die Chance wahr.

Für Herr Rick stellte sich im Vorfeld die Frage, ob er Item für Item der insgesamt 22 Positionen durchgehen soll? Das könnte schon bald die Teilnehmer ermüden. Herr Rick hat sich daher ein anderes Verfahren ausgedacht. Er hat die 22 Fragen in eine Rangfolge gebracht: Der beste Werte steht auf Rangplatz 1 gefolgt von den weiteren Ergebnisse. Zu dem Ranking ist Herr Rick durch eine Gewichtung der Durchschnittswerte gekommen. Hierzu hat er den Skalenwert mit der genannten Häufigkeit multipliziert.⁴

Beispiel:

14. Frage/Item	Skala						Punkte
	6	5	4	3	2	1	
Meine Führungskraft gelingt es, auf meine Einsatzbereitschaft und Motivation positiv einzuwirken.							
Bewertung durch das Team	9	6	2	0	0	0	
	54	30	8	0	0	0	92

Zur besseren Übersicht präsentiert Herr Rick die vier am Besten bewerteten und die vier am schlechtesten bewerteten Fragen.

In einer weiteren Analyse hat Herr Rick die Gesamtwerte der Kompetenzbereiche analysierte und so herausgefunden, dass der Kompetenzbereich: »Hand-

⁴ In den Hintergrundinformationen zum Fall 18 finden sie hierzu das entsprechende Material. Diese Unterlagen finden sie unter www.Prof. H.-E. Meixner.de/ Hintergrundinformationen

³ Vgl. hierzu Fall 17 »Das Führungsfeedback.«

lungsspielräume schaffen« besonders gut abgeschnitten hat. Der Bereich »Rahmen setzen« wurde indes weniger hoch in seinem Team bewertet. Herrn Rick sieht für das Zustandekommen dieser Unterschiede mehrere Möglichkeiten: Wenn sich beispielsweise in den anderen Teams ein ähnliches Gefälle bei der Gewichtung in den Kompetenzfelder zeigt, dann wäre die Frage nach Stärken und Schwächen anders zu stellen. Würde durchgängig bei allen Teams der Verwaltung ein bestimmtes Kompetenzfeld schlechter in der Bewertung abschneiden, dann deutet dies auf ein kollektives und nicht auf ein individuelles Defizit. Denkbar wäre eine weitere Alternative: Die Fragestellung ist nicht stimmig. Die dritte Variante: Die Unterschiede erklären sich aus der individuellen Kompetenz der Teamleitung.

In einem weiteren Schritt hat Herr Rick einzelne Fragen/Items, die auffällige Besonderheiten aufweisen, aus den 22 Fragen ausgewählt. So fällt bei einer Frage beispielsweise eine U-Verteilung auf: Die mittleren Werte fehlen. Die Teammitglieder entscheiden sich für die beiden Extreme. Für Herrn Rick sind solche Ergebnisse besonders ergiebig. Hier zeichnet sich ein Erklärungsbedarf ab.

6. Frage/Item	Skala						Punkte
Meine Führungskraft handelt für mich berechenbar und zuverlässig.	6	5	4	3	2	1	Mittelwert 3,65
Bewertung durch das Team	4	5	0	0	5	3	
	24	25	0	0	10	3	62

Herr Rick hat bereits im Vorfeld ausmachen können, dass die Skala von »voll und ganz« bis hin zu »überhaupt nicht« viele Interpretationen zulässt. Die Abstufung, ob zum Beispiel das Ziel »voll und ganz erreicht« erläutert wurde oder nur teilweise, wird im Team sehr unterschiedlich wahrgenommen und eingestuft. Als Ergänzung zu dem bestehenden Verfahren will Herr Rick daher die Fragen nach Bedeutung reihen lassen. Dazu entwickelt das Team eine Rangreihe mit den Plätzen Rang 1 bis Rang 22. Auf Rang 1 steht dann, was dem Team aus den 22 Fragen am Wichtigsten ist, gefolgt von Rang 2 und so weiter. Herr Fürstenberg geht entsprechend vor: Welche Fragen wird das Team auf Platz 1, 2 etc setzen. Interessant ist aber auch, was Herr Fürstenberg als besonders wichtig sieht. Von dem Abgleich dieser Rangreihen erwartet Herr Rick eine interessante Diskussion. Um den Aufwand überschaubar zu halten und mit Blick auf die Konzentration der Teammitglieder wird sich Herr Rick auf die ersten fünf Rangplätze beschränken.

2. Phase: Abgleich zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung

Auch für diese Phase hat sich Herr Rick einige Fragen im Vorfeld überlegt:

- Was könnte aus der Sicht des Teams im Führungsfeld besser laufen?
- Was bringt die Teamleitung im Führungsfeld weiter?
- Wie müsste eine kreative und effiziente Zusammenarbeit aussehen?

Herr Rick hat mit Herrn Fürstenberg abgestimmt, dass er die Ergebnisse seiner Selbsteinschätzung ebenfalls reiht. Ein Vergleich zeigt, dass die Einschätzung von Herrn Fürstenberg und seinem Team erstaunliche Überschneidungen aufweisen: Bei den ersten vier und den letzten vier gibt es insgesamt eine Überschneidung von 5 Werten. Das ist eine sehr hohe Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild. In der sich anschließenden Diskussion werden die Einschätzungen des Teams noch einmal im Gespräch konkretisiert. Herrn Fürstenberg hört dabei zu – auch wenn es ihm mitunter schwer fällt. Denn anders als der jeweils Betroffene hat er das Ganze im Auge zu behalten. Besonders ergiebig entwickelt sich die Diskussion bei der Frage 6, also bei der Frage mit der U-Verteilung. Hier wurde deutlich: Unterschiedliche Standpunkte prallten aufeinander. Es entwickelte sich eine hitzige Diskussion, die quer durch das Team ging. Am Ende dieser engagierten Diskussion, die Herr Rick hervorragend moderierte, konnten Missverständnisse geklärt werden. Gleichwohl blieben im Kern die Auffassungen konträr. Einige wollten klare Anweisungen, andere wollten den ihnen gewährten Gestaltungsraum weiter nutzen. Herr Fürstenberg zeigte in diesem Kontext seine Führungsphilosophie auf: Erziehung zur Reife bedeutet für ihn, dass sich jeder am Ende des Tages fragen sollte: »Habe ich heute meine zu verantwortenden Ziele erreicht?« und nicht die Frage stellen sollte: »Habe ich alle Aufträge meines Teamleiters abgearbeitet?« Wichtig war für viele die Erkenntnis, dass sich durch die unterschiedlichen Standpunkte (Sicht des Mitarbeiters, Sicht des Teamleiters) Vorhaben nicht immer konfliktfrei umsetzen lassen. Was sich in dieser Diskussion mental bewegte, war etwas Entscheidendes: Beide unterschiedliche Auffassungen wurden mit größerem Respekt und einer größeren Toleranz akzeptiert. Der emotionale Kern, der Anlass für viele Friktionen in der Vergangenheit war, wurde in dieser Diskussion auf eine sachliche Ebene gestellt.

Auch einige Missverständnisse, die für Unmut im Team und im Führungsfeld geführt hatten, konnten geklärt werden. Insgesamt wurden in dieser Diskussion die unterschiedlichen Positionen geklärt und erläutert. Auf diese Phase des Verstehens folgte bei vielen ein besseres Verständnis. Die emotionalen Elemente wichen so einer sachlicheren Einschätzung. Hier zeigte sich der subtile Vorteil dieser Diskussion.

3. Phase: Maßnahmenanalyse

Die Fragen zu dieser Phase lauten:

- Was lässt sich verändern (Gestaltungsfaktoren), was müssen wir hinnehmen (Bedingungsfaktoren)?
- Was lässt sich direkt verändern, was mittelfristig, was langfristig?
- Was kann ich als Teil des Teams auf dem Weg zu einem besseren Führungsklima beitragen?
- Was kann die Teamleitung zu einem besseren Führungsklima beitragen?
- Wie sollte die Teamleitung bzw. das Team damit umgehen, wenn der andere die Erwartungen nicht einlösen kann?
- Was kann die Teamleitung bzw. das Team dem anderen »anbieten«, wenn es nicht möglich ist, den erwarteten Veränderungen nachzukommen?

In dieser Phase forderte Herr Rick das Team auf, anhand der 22 Fragen gemeinsam zu überlegen, was jeder im Team dazu beitragen kann, um beim nächsten Durchgang die Werte zu verbessern. Zunächst lenkte er dabei die Diskussion auf Herrn Fürstenberg: »Was sollte aus Eurer Sicht Herr Fürstenberg tun, damit bei dem nächsten Führungsfeedback die Bewertungen etwa bei der Frage 20 besser ausfallen?« Spontan äußerten sich hierzu zwei Mitarbeiter. Was sie sagten, hörte sich plausibel an und Herrn Fürstenberg war dankbar für diese Anregungen. Um hier weiterzukommen, bat er um konkrete Unterstützung. Diese Unterstützung wurde ebenso präzisiert wie die Erwartungen an Herrn Fürstenberg in diesem Führungssegment. Auf diese Weise arbeitete Herr Rick mit dem Team und der Teamleitung Frage für Frage ab: »Was können wir gemeinsam unternehmen und beitragen, um bei dem nächsten Führungsfeedback zu besseren Ergebnissen zu kommen?«

4. Phase: Kontraktphase:

Fragen in dieser Phase sind:

- Welche Veränderungen traue ich mir zu? Was kann ich zusagen?
- Welche Zusagen des Gesprächspartners sind realistisch? Wann kommt es zu einer Unter- bzw. einer Überschätzung?
- Wie kann ich den anderen unterstützen, dass er weiterkommt?
- Wie kann mich der andere unterstützen, damit ich mich weiterentwickeln kann?
- Was erwarte ich von mir, was erwarte ich von dem anderen?

Um die Diskussion zu beflügeln und um auf Nachhaltigkeit hinzuwirken, hat sich Herr Rick einen kleinen Trick ausgedacht. Da nicht erfolgreicher ist als der Erfolg, wollte er den Erfolg auch sichtbar machen. Dies ist die Philosophie der Standardisierung wie er ihn auch aus den Ansätzen des Qualitätsmanagements (CAF) kennt. Hierzu hat er die Gesamtergebnisse zusammen-

gefasst und eine Gesamtpunktzahl ermittelt. Dieser Wert liegt bei dem jetzigen Führungsfeedback bei einem Gesamtwert von 1656 Punkten. Dieser Wert setzt sich aus den Wertungen der 17 Teammitglieder und den 22 Fragen zusammen. Insgesamt sind maximal auf der Basis von 17 Teilnehmern 2.244 Punkte möglich. Herr Rick stellt nun die Frage an das Team: »Was müssen wir unternehmen, damit wir beim nächsten Durchgang statt der 1.656 Punkte auf 1.720 Punkte kommen?« Gemeinsam gehen Teamleitung und Team die Fragen durch und legen fest, wer was zur Zielerreichung beitragen kann. Herr Rick notiert diese Selbstverpflichtungen Punkt für Punkt. Dieses Protokoll hat vor allem einen Zweck: Es ist der Navigator für die nächsten zwei Jahre.

5. Phase: Kontrolle/ Evaluation im Team

Herr Rick hat sich an den folgenden Fragen orientiert

- Wie ist das heutige Feedbackgespräch gelungen?
- Was hat in der Vorbereitung de Führungsfeedback gut geklappt? Was können wir verbessern?
- Hat der Feedbackbogen alle wichtigen Bereiche abgedeckt?
- Sind die Formulierungen im Feedbackbogen hilfreich und verständlich?
- Haben sich die Ablaufregelungen in der Praxis bewährt?
- Woran wollen wir den Erfolg des Führungsfeedback in den nächsten Jahren messen?
- Was konnten wir von den angestrebten Zielen erreichen? SOLL – IST Vergleich
- Was hat sich in unserem Umgang miteinander verändert?
- Was habe ich als Teamleiter erreicht?
- Was haben Teamleiter und Team gemeinsam verbessern können?

Am Ende der heutigen Sitzung dankte Herr Fürstenberg dem Team für die offene und faire Aussprache.

Das Feedback sei für ihn sehr nützlich gewesen, dann es habe

- bei ihm einen positiven Impuls zur Reflektion in Gang zu gesetzt,
- ihm eine Stück weitergebracht, sich selbst besser zu erkennen,
- die Wirkung seines Führungsverhaltens auf sein Team besser zu verstehen,
- die Beziehungen zwischen ihm, dem Team insgesamt und einzelnen Teammitgliedern geholfen zu klären. Er könne jetzt Vieles besser einschätzen.
- das Miteinanderumgehen zu entkrampfen und zu verbessern,
- ihm Sicherheit gegeben, seinen persönlichen Führungsstil weiterzuentwickeln,
- ihm Impulse für die eigene Weiterentwicklung gegeben.

Herr Rick hat einen Flippchart in der Nähe der Tür aufgestellt. Jeder Teilnehmer, der nach dieser Dienstbesprechung den Raum verlässt, hat mehrere Punkte die er einzelnen Fragen zuordnen kann.

Die Fragen lauten	trifft zu				trifft nicht zu		
	1	2	3	4	5	6	7
• Die Aussprache war offen und ehrlich							
• Teamleitung und Team gelang es, Lösungen zu finden, statt Verhaltensweisen zu rechtfertigen							
• Ich konnte mich angemessen in die Diskussion einbringen							
• Auf meine Argumente und Anliegen wurde angemessen und fair eingegangen							
• Die Aussprache und die Ergebnisse haben meine Erwartungen übertroffen							
• Ich habe das Gefühl, dass sich etwas zum Besseren im Führungsfeld verändert							
• Dieses Gruppenfeedback hat sich für mich gelohnt							
• Ich glaube, dass sich im Führungsfeld einiges zum Besseren hin verändern wird							

Mit diesen spontan zu beantwortenden Fragen erhält Herr Rick eine unmittelbare Rückmeldung über den Verlauf des Gruppenfeedbacks. Als letzten Punkt dieser Besprechung hat das Team vereinbart, dass dieser erfreuliche Ansatz weiter fortgeführt werden sollte. Die Zeitspanne von zwei Jahren lässt Vieles durch die Hektik des Tagesgeschehens überlagern. Daher verabredet sich das Team, auf einen der nächsten Dienstbesprechungen unter dem TOP Blitzlicht einen ersten Meilenstein zu setzen: »Sind wir noch alle auf der Strecke oder muss nachgebessert werden?« Diesen TOP wird Herr Rick in drei Monaten moderieren.

Ausblick

Alle haben sich in dieser Diskussion an die Feedback-Regeln gehalten. Damit hat Herr Rick sein wichtiges Ziel für diese heikle Moderation erreicht. Als nächstes wird er die Abfrage auswerten und die wichtigsten Ergebnisse dieser Sitzung zusammenstellen. Mit diesem Navigator wird er in einer der nächsten Dienstbesprechungen diesen ersten Schritt weiter vertiefen.