
Der Öffentliche Dienst

Personalmanagement und Recht

72. Jahrgang Nr. 7/8 2019

Seiten 157–200

Das Führungsfeedback gemeinsam organisieren – Sich Zeit nehmen und sich Zeit geben für eine erfolgreiche: Interaktion im Team¹

Juliane Meixner und Prof. Dr. H.-E. Meixner

Alles hat seine Zeit. Das gilt auch für das Führungsfeedback im Team. Es kommt auf den richtigen Zeitpunkt an und es kommt darauf an, dass sich alle Beteiligten für diese anspruchsvolle und feinsinnige Reflexion einer Selbst- und Fremdwahrnehmung ausreichend Zeit nehmen. Das angemessene Zeitfenster ist nur scheinbar eine Kleinigkeit. Denn gerade diese Kleinigkeit macht den Erfolg des Führungsfeedbacks aus. »Der Erfolg« so betont der französische Staatstheoretiker und Schriftsteller Charles de Secondat (1689–1755), »hängt oft davon ab, dass man weiß, wieviel Zeit für ihn nötig ist.« Es gibt die Zeit der Vorbereitung, um sich mit der Sinnhaftigkeit der Fragenstellungen auseinanderzusetzen, die Zeit, um sich und das Team auf die Befragung einzustimmen, die Zeit, um die Fragen im Frageninventar zu beantworten, die Zeit zum Erstellen des Ergebnisberichtes, die Zeit der Information über die Ergebnisse, die Zeit des Austauschs der Ergebnisse und die Zeit für die Nachbereitung.

Zeit ist allerdings ein kostbares Gut und das begrenzte Zeitbudget erfordert, sich zu entscheiden und Prioritäten zu setzen. Nicht jede Führungskraft will oder kann sich diese Zeit nehmen, aber jeder der hier aufgezeigten Phasen hat seine Herausforderungen und der Preis dafür ist das hierfür priorisierte Zeitbudget. Ein angemessenes Zeitbudget steht für den Erfolg und das Gelingen des Führungsfeedbacks im Team. Auch gilt, dass nichts erfolgreicher ist, als der von allen Beteiligten erlebte Erfolg. Der Voreingenommenheit wie etwa: »Da kommt doch sowieso nichts Greifbares heraus« oder »Das ist doch verlorene Zeit, die uns von dem abhält, wofür wir bezahlt werden!«, sollte eine optimistische Perspektive entgegengestellt werden: »Dies ist eine Chance, die es lohnt zu nutzen und die sich rechnet!« oder: »Statt sich in Bedenken zu verlieren, konzentrieren wir uns auf die Chancen!« Doch den schönen Worten muss ebenso ein erfolgreiches Zupacken folgen. Mit dem Engagement muss sich zugleich etwas bewegen und die Sinnhaftigkeit des Aufwandes sollte sich allen Beteiligten gleichermaßen aus einer kontinuierlich verbesserten Führungskultur erschließen. Nachvollziehbar und erkennbar wird diese Er-

folgsstrategie, wenn dokumentiert werden kann, dass sich tatsächlich etwas zum Besseren bewegt. So etwa, wenn in einer zyklischen Abfolge die Wertungen der ersten mit den dann folgenden Befragungen miteinander abgeglichen und die Ergebnisse verglichen werden. Lassen die Zahlen und die Statistik erkennen, das sich etwas in Richtung auf eine »bessere Führung« hinbewegt, dann motiviert dies zu weiteren Anstrengungen. Doch leider ist die Aussagequalität solcher Statistiken und Zahlenvergleiche nicht ganz so einfach. Denn mit jeder Befragung steigen auch die Erwartungen der Mitarbeitenden an die Führung. Es wird genauer und durchaus sensibler hingeschaut und nicht mehr alles nachsichtig hingegenommen. Das schlägt sich dann in der Bewertung – und damit in der Statistik – nieder. Alsdann werden die subjektiven Wertungen auf den Skalen einem strengeren subjektiven Maßstab unterzogen. Was bei der ersten Befragung etwa ein erlebtes »bin sehr zufrieden« war, verschiebt sich dann trotz eines objektiv verbesserten Klimas auf eine abgestufte Wertung »im Ganzen zufrieden«. Das kann vor allen die Engagierten irritieren, wenn sie die Ernte der vielen positiven Anstrengungen einfahren wollen. Es genügt daher nicht, sich lediglich bei der Beschreibung des Erfolgs auf diese relativen und subjektiven Werte zu beschränken. Gut beraten ist darum, wer auf weitere objektivierbare, erfolgsorientierte und von der persönlichen Einschätzung unabhängiger Indikatoren setzt.

Diese Erfahrung musste auch der Vorstand eines großen Unternehmens machen. Hier war man gemeinsam mit dem Betriebsrat aufgrund einer im Ergebnis unbefriedigenden Zufriedenheitsstudie angetreten, mehr in die Führungskultur des Unternehmens zu investieren. Die angestrebte Führungskultur des Unternehmens (»Wo wollen wir hin?«) wurde in einem Fragebogen abgebildet und der »status quo« (»Wo stehen wir?«) in einer ersten Befragung erhoben. In einem weiteren Schritt wurden die Führungskräfte mit großem Aufwand geschult und auch die Mitarbeitenden

¹ Fortsetzung des Beitrags: »Führungsfeedback: Chance und nutzen und sich der Herausforderung stellen« aus DÖD 2019, 81.

wurden in Workshops in diesen Prozess einbezogen. Neue Führungsformate wurden erprobt und kultiviert. Am Ende dieser zeit- und kostenaufwändigen Qualifizierungen stand eine weitere Befragung gepaart mit der begründeten Erwartung, dass bei dieser Wiederholung der Befragung die Ergebnisse deutlich besser ausfallen. Doch trotz der vielen Aktionen lagen die Werte der zweiten Befragung weit unter den Erwartungen, mitunter deutlich unter den Werten des ersten Durchgangs. Die Irritation, aber auch die Enttäuschung über die unerwartet kritischen Ergebnisse waren zunächst groß. Es benötigte vieler Diskussionen, bis man die Zusammenhänge erkannte und nach weiteren, objektiveren Indikatoren suchte. Man fand sie in der Verbesserung der Geschäftsprozesse, der Patententwicklung, der Kundenorientierung und im Bereich des Qualitätsmanagements. Aus strategischer Sicht belegte das Ergebnis dieser Wirkanalyse ein Erfolg, denn die Studie belegte den überzeugenden Nutzen dieser Aufwendungen. Doch trotz dieser Erfolge war es schwer, die Mitarbeitenden im täglichen Führungsfeld anhand dieser nicht erlebbaren Fortschritte nachhaltig zu begeistern. Diese Erfolge waren letztendlich für den unmittelbaren Erlebnisbereich der Mitarbeitenden im Führungsalltag zu abstrakt. Um eine zusätzliche Identifikation im operativen Führungsfeld zu schaffen, zündeten diese Vorteile nicht. Es stellt sich somit die Frage, wie man eine stärkere Identifikation auch im operationalen Bereich betrieblicher Routine vermitteln kann. An eine »gute Führung« kann man sich offensichtlich sehr schnell gewöhnen und weitere Verbesserungen von den Leitungskräften einfordern. Bei den vielen möglichen Optionen »bester Führung« wird dann zu leichtfertig und zu ungeduldig eingefordert, was noch alles verbessert werden kann. Übersehen wird dabei, was sich schon bereits alles im Führungsfeld bewegt und verbessert hat. Der Vergleich muss daher differenzierter konzipiert bzw. ergänzend organisiert werden, um die win-win-Situation auch für das tägliche Miteinander spürbar zu machen.² Nur so lässt sich der motivierende Spannungsbogen aufrechterhalten – eine wichtige Voraussetzung, um nicht in den Anstrengungen zu erlahmen. Dieser ergänzende Ansatz findet sich in dem Fünf-Stufen-Modell.³

2 Vgl. hierzu DÖD »Der praktische Fall aus der Führung« in DÖD die Fälle 17 und 18, Meixner, H.-E., Führungsfeedback: Chancen und Ängste, Wie gewinne ich die Mitarbeiter für das neue Führungsinstrument? in: DÖD 2010, 72–78, ders., Gruppenfeedback: Wie organisiere ich ein Führungsfeedback im Team? 4, 2010, 102–109. Vgl. hierzu auch <https://www.h-e-meixner.de/der-praktische-fall-aus-der-f%C3%BChrung/>, abgerufen am 03.05.2019.

3 Das ISAK² Modell wird beschrieben in Meixner, H.-E., Erfolgsfaktor Führung, Die regelmäßige Dienst- und Teambesprechung, Berlin 2015, S. 132 ff.

Die Zeit der Vorbereitung und Einstimmung

Die Vorbereitung auf das Führungsfeedback beginnt weit vor dem Ausfüllen des Fragebogens bzw. der Online Befragung. Zu differenzieren ist hierbei zwischen der Vorbereitung bei der Einführung des Führungsfeedbacks und zwischen der Vorbereitung auf den in regelmäßigen Abständen stattfindenden Erhebungszyklus. Einige Verwaltungen sehen einen zweijährigen Zyklus im Wechsel zwischen Jahresgespräch und Führungsfeedback, andere Verwaltungen einen Zyklus von drei Jahren vor. Hinzu kommt in einigen Verwaltungen noch ein drittes Format: Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung⁴ werden die Mitarbeitenden zu ausgewählten Bereichen möglicher Belastungen und Beanspruchungen im Arbeitsfeld befragt. Da für das Arbeitsklima das Thema »Führung« ein bedeutsamer Stressfaktor ist, überschneidet sich dieser Teil der Gefährdungsanalyse mit den Inhalten des Führungsfeedbacks. Das begünstigt Überlegungen, das Feedback zum Führungsverhalten stärker mit der Gefährdungsanalyse zu verzahnen. In jedem Fall ist es geboten, dass beide Führungsinstrumente aufeinander abgestimmt werden und vor allem, dass beide miteinander kompatibel sind.⁵ Das beginnt bei der Konzeption des Verfahrens und setzt sich mit dem Entwickeln der Items fort. Insbesondere die in den Fragen thematisierten Verhaltensschwerpunkte müssen zueinander widerspruchsfrei sein und vergleichbare Schwerpunkte priorisieren. Der Konzeptionsphase des Führungsfeedbacks geht in der Regel eine Leitungsentscheidung des Verwaltungsvorstandes voraus, die auf die Einführung dieses Instruments in der Verwaltung setzt. Meist bereitet dann eine Projektgruppe die Entwicklung dieses Führungsinstrument vor. Eine umsichtige Teamleitung setzt bereits an dieser Stelle an und begleitet mit dem ihm zugeordneten Team die Diskussion des Projekt-

4 § 5 ArbSchG nimmt die Führung in die Pflicht, die Gefährdungen Ihrer Mitarbeiter zu beurteilen, Schutzmaßnahmen zu ergreifen und dadurch das Risiko zu mindern. Die BetrSichV fordert in aktueller Fassung eine intensive Auseinandersetzung mit den Gefahren durch psychische Belastungen. Vgl. hierzu auch Meixner, J., Meixner, H.-E., Überlastung und betriebliches Eingliederungsmanagement – Wie gehe ich als Führungskraft mit einer Überlastungsanzeige um? In: DÖD 3, 2018, S. 37 ff.

5 Ähnliche Überlegungen hat es bezogen auf das Jahresgespräch und das im TVöD vorgesehene Gespräch nach Abs. 4 des § 5 TVöD gegeben. Danach ist geregelt, dass ein Anspruch des Beschäftigten auf ein regelmäßiges Gespräch mit seiner jeweiligen Führungskraft besteht. Einige Verwaltungen haben, um die Führungskräfte zu entlasten, das zum Anlass genommen, diesen Teil in das jährliche Mitarbeitergespräch einzubringen. Beide Gespräche haben aber unterschiedliche Intentionen und Qualitäten. Während das Mitarbeitergespräch frei von top-down Leistungsvergleichen gehalten werden soll und vor allem auf die gemeinsamen Beziehungsgeflechte setzt, ist das Gespräch nach § 5 TVöD auf aktuelle Leistungsziele hin ausgerichtet. Deshalb kann beides nicht miteinander gleichzeitig abgehandelt werden. Beide Systeme sind nicht kompatibel zueinander und verfolgen unterschiedlich Ansätze. Sie lassen sich demnach auch nicht miteinander kombinieren und arbeiten.

teams. Weniger umsichtige Teamleitungen überhören diese Ankündigung und lassen sich später von dem angeordneten Befragungstermin überraschen. Meist folgen dann hektische und wenig koordinierte Reaktionen und lassen dem Flurfunk breiten Raum. Das sind die **Administratoren**, die vor allem auf Druck und Anweisungen reagieren. Ganz anders agiert die umsichtige Teamleitung. Das sind die **Gestalter**. Sie reagieren nicht auf Anweisungen, sondern denken mit und stimmen bereits im Vorfeld das Team darauf ein, was ohnehin angesagt ist. »Gute Führung« folgt dem Führungsgrundsatz, auf Mitdenkende und Mitgestaltende zu setzen und bezieht daher die Teammitglieder bei Zeiten in die konzeptionelle Entwicklung dieses Führungsinstrumentes ein. Aus diesem Führungsgrundsatz leitet sich ein weiteres Gebot ab. Wer auf die Mitgestaltung setzt, belässt es nicht bei einer Information, sondern kommuniziert das anstehende Anliegen. Denn bei diesem zentralen und bedeutsamen Vorhaben geht es ja nicht nur um eine beliebige Information, die im top-down Verfahren über den Leitungsbereich hin zu den Dezernenten, den Fachdienstleistungen und Abteilungsleitungen schnell abzuarbeiten ist. Hier ist indes eine aktive Auseinandersetzung mit den Chancen und Grenzen dieses neuen Weges gefordert. Denn ohne emotionale Beteiligung und persönliches Engagement aller an diesem Verfahren Beteiligten kann dieses Vorhaben zwar formal abgehakt werden, nicht aber eine innerliche Standortbestimmung in Gang gesetzt werden. Eine solide Vorbereitung auf das Führungsfeedback setzt daher bereits im Vorfeld eine Auseinandersetzung und einen Dialog zwischen Führung und Team voraus.

Der Weg des **Gestalters** bei der Einführung des neuen Führungsinstrumentes lässt sich wie folgt beschreiben:

- Er stellt sich seiner Rolle als Vorbild, nimmt sich Zeit für diesen neuen Weg, setzt sich persönlich und in seiner Rolle als Partner mit den Intentionen des Verfahrens auseinander. Er weiß, dass es nur dem Überzeugten gelingt zu überzeugen.
- Er agiert und reagiert nicht erst auf Anweisungen und zeigt sich als informierter Promotor der neuen Idee.
- Als Vorbild stellt er sich persönlich diesen Herausforderungen und steht loyal zu dieser Leitungsentcheidung.
- Er baut auf die Unterstützung eines »Kümmerer« in seinem Team bei der Umsetzung des Vorhabens.
- Er nutzt das regelmäßige Teammeeting und hält das Team etwa unter dem TOP X: »Innovationen in der Verwaltung« auf den neusten Stand, ermuntert zur Teilnahme an der Projektarbeit und findet im Team einen Kümmerer, der sich vertiefend mit diesem Thema befasst und die anderen Teammitglieder über den Stand und die Entwicklungen in den regelmäßigen Meetings unter TOP: »Innovationen« über den aktuellen Diskussionsstand informiert.
- Er weiß, wovon er spricht und informiert umfassend, und gibt unter der Federführung des Kümmerers Raum, um Sinn und Chancen dieses neuen Ansatzes auch kontrovers zu kommunizieren und stellt sich selbst auch einen kritischen Dialog in den Meetings.
- Er baut auf das Gebot der Selbst- Gefundenen- Lösung, das nachhaltiger und wirkungsvoller ist, als der vorgedachte Weg.
- Er setzt auf Mitdenkende und Mitgestalter und ermutigt zum kritisch konstruktiven Dialog und ermuntert zu einer aktiven Beteiligung an den Verfahren.
- Er fühlt sich für das Gelingen dieses Führungsinstrumentes in seinem Team verantwortlich, setzt auf einen pragmatischen Weg und bekennt sich zu einer Fehlerkultur.
- Er thematisiert die eigenen Ängste und Vorbehalte und setzt sich damit auseinander.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Der **Gestalter** setzt auf das regelmäßige Team – Meeting, um die Diskussion und Einstimmung zur Weiterentwicklung der Führungskultur voranzubringen. Dabei thematisiert er in wohl-dosierten Sequenzen entweder unter den TOP »Innovationen« der Dienstbesprechung oder ggf. auch als finale Dienstbesprechung vor dem Gruppenfeedback, was mit den Beteiligten zu klären ist, während der **Administrator** die Deutungshoheit den dominanten Meinungsmachern im Flurfunk überlässt. Um die Mitarbeitenden als Beteiligte und Mitgestalter zu gewinnen, sollten die Ängste und Vorbehalte ernst genommen und die erforderliche Zeit eingeräumt werden, um sich ein rationales Bild von den Chancen und möglichen Stolpersteinen zu machen. Intellektualisierung (z.B. »Nur die etwas zu verbergen haben, haben etwas gegen einen offenen Dialog.«) oder Bagatellisierung (z.B. »Sie werden schon die richtigen Worte finden...«, »Sie brauchen sich nicht zu fürchten, es kann sich doch jeder offen, ohne Sanktionen fürchten zu müssen, sagen, wie er das einschätzt...«) wirken dabei kontraproduktiv. In einem offenen Dialog sollte es um den Kern dieses neuen Instrumentes gehen, der sich in den folgenden Fragen widerspiegelt:

- Was wollen wir aus dem Führungsfeedback (FBB) für unser Team machen?
- Was befürchten wir durch das FBB?
- Was erhoffen wir uns durch das FBB?
- Wie wollen wir in unserem Team dabei vorgehen?
- Was bedeuten die Fragen, Items, Kompetenzbereiche und Cluster des Fragebogens für unser Team?
- Was ist uns im Führungsfeld besonders wichtig und welche Kriterien bilden diese Erwartungen im Feedbackbogen ab?

wurden in Workshops in diesen Prozess einbezogen. Neue Führungsformate wurden erprobt und kultiviert. Am Ende dieser zeit- und kostenaufwändigen Qualifizierungen stand eine weitere Befragung gepaart mit der begründeten Erwartung, dass bei dieser Wiederholung der Befragung die Ergebnisse deutlich besser ausfallen. Doch trotz der vielen Aktionen lagen die Werte der zweiten Befragung weit unter den Erwartungen, mitunter deutlich unter den Werten des ersten Durchgangs. Die Irritation, aber auch die Enttäuschung über die unerwartet kritischen Ergebnisse waren zunächst groß. Es benötigte vieler Diskussionen, bis man die Zusammenhänge erkannte und nach weiteren, objektiveren Indikatoren suchte. Man fand sie in der Verbesserung der Geschäftsprozesse, der Patententwicklung, der Kundenorientierung und im Bereich des Qualitätsmanagements. Aus strategischer Sicht belegte das Ergebnis dieser Wirkanalyse ein Erfolg, denn die Studie belegte den überzeugenden Nutzen dieser Aufwendungen. Doch trotz dieser Erfolge war es schwer, die Mitarbeitenden im täglichen Führungsfeld anhand dieser nicht erlebbaren Fortschritte nachhaltig zu begeistern. Diese Erfolge waren letztendlich für den unmittelbaren Erlebnisbereich der Mitarbeitenden im Führungsalltag zu abstrakt. Um eine zusätzliche Identifikation im operativen Führungsfeld zu schaffen, zündeten diese Vorteile nicht. Es stellt sich somit die Frage, wie man eine stärkere Identifikation auch im operationalen Bereich betrieblicher Routine vermitteln kann. An eine »gute Führung« kann man sich offensichtlich sehr schnell gewöhnen und weitere Verbesserungen von den Leitungskräften einfordern. Bei den vielen möglichen Optionen »bester Führung« wird dann zu leichtfertig und zu ungeduldig eingefordert, was noch alles verbessert werden kann. Übersehen wird dabei, was sich schon bereits alles im Führungsfeld bewegt und verbessert hat. Der Vergleich muss daher differenzierter konzipiert bzw. ergänzend organisiert werden, um die win-win – Situation auch für das tägliche Miteinander spürbar zu machen.² Nur so lässt sich der motivierende Spannungsbogen aufrechterhalten – eine wichtige Voraussetzung, um nicht in den Anstrengungen zu erlahmen. Dieser ergänzende Ansatz findet sich in dem Fünf-Stufen-Modell.³

2 Vgl. hierzu DÖD »Der praktische Fall aus der Führung« in DÖD die Fälle 17 und 18, Meixner, H.-E., Führungsfeedback: Chancen und Ängste, Wie gewinne ich die Mitarbeiter für das neue Führungsinstrument? in: DÖD 2010, 72–78, ders., Gruppenfeedback: Wie organisiere ich ein Führungsfeedback im Team? 4, 2010, 102–109. Vgl. hierzu auch <https://www.h-e-meixner.de/der-praktische-fall-aus-der-f%C3%BChrung/>, abgerufen am 03.05.2019.

3 Das ISAK² Modell wird beschrieben in Meixner, H.-E., Erfolgsfaktor Führung, Die regelmäßige Dienst- und Teambesprechung, Berlin 2015, S. 132 ff.

Die Zeit der Vorbereitung und Einstimmung

Die Vorbereitung auf das Führungsfeedback beginnt weit vor dem Ausfüllen des Fragebogens bzw. der Online Befragung. Zu differenzieren ist hierbei zwischen der Vorbereitung bei der Einführung des Führungsfeedbacks und zwischen der Vorbereitung auf den in regelmäßigen Abständen stattfindenden Erhebungszyklus. Einige Verwaltungen sehen einen zweijährigen Zyklus im Wechsel zwischen Jahresgespräch und Führungsfeedback, andere Verwaltungen einen Zyklus von drei Jahren vor. Hinzu kommt in einigen Verwaltungen noch ein drittes Format: Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung⁴ werden die Mitarbeitenden zu ausgewählten Bereichen möglicher Belastungen und Beanspruchungen im Arbeitsfeld befragt. Da für das Arbeitsklima das Thema »Führung« ein bedeutsamer Stressfaktor ist, überschneidet sich dieser Teil der Gefährdungsanalyse mit den Inhalten des Führungsfeedbacks. Das begünstigt Überlegungen, das Feedback zum Führungsverhalten stärker mit der Gefährdungsanalyse zu verzahnen. In jedem Fall ist es geboten, dass beide Führungsinstrumente aufeinander abgestimmt werden und vor allem, dass beide miteinander kompatibel sind.⁵ Das beginnt bei der Konzeption des Verfahrens und setzt sich mit dem Entwickeln der Items fort. Insbesondere die in den Fragen thematisierten Verhaltensschwerpunkte müssen zueinander widerspruchsfrei sein und vergleichbare Schwerpunkte priorisieren. Der Konzeptionsphase des Führungsfeedbacks geht in der Regel eine Leitungsentscheidung des Verwaltungsvorstandes voraus, die auf die Einführung dieses Instruments in der Verwaltung setzt. Meist bereitet dann eine Projektgruppe die Entwicklung dieses Führungsinstrument vor. Eine umsichtige Teamleitung setzt bereits an dieser Stelle an und begleitet mit dem ihm zugeordneten Team die Diskussion des Projekt-

4 § 5 ArbSchG nimmt die Führung in die Pflicht, die Gefährdungen Ihrer Mitarbeiter zu beurteilen, Schutzmaßnahmen zu ergreifen und dadurch das Risiko zu mindern. Die BetrSichV fordert in aktueller Fassung eine intensive Auseinandersetzung mit den Gefahren durch psychische Belastungen. Vgl. hierzu auch Meixner, J., Meixner, H.-E., Überlastung und betriebliches Eingliederungsmanagement – Wie gehe ich als Führungskraft mit einer Überlastungsanzeige um? In: DÖD 3, 2018, S. 37 ff.

5 Ähnliche Überlegungen hat es bezogen auf das Jahresgespräch und das im TVöD vorgesehene Gespräch nach Abs. 4 des § 5 TVöD gegeben. Danach ist geregelt, dass ein Anspruch des Beschäftigten auf ein regelmäßiges Gespräch mit seiner jeweiligen Führungskraft besteht. Einige Verwaltungen haben, um die Führungskräfte zu entlasten, das zum Anlass genommen, diesen Teil in das jährliche Mitarbeitergespräch einzubringen. Beide Gespräche haben aber unterschiedliche Intentionen und Qualitäten. Während das Mitarbeitergespräch frei von top – down Leistungsvergleichen gehalten werden soll und vor allem auf die gemeinsamen Beziehungsgeflechte setzt, ist das Gespräch nach § 5 TVöD auf aktuelle Leistungsziele hin ausgerichtet. Deshalb kann beides nicht miteinander gleichzeitig abgehandelt werden. Beide Systeme sind nicht kompatibel zueinander und verfolgen unterschiedlich Ansätze. Sie lassen sich demnach auch nicht miteinander kombinieren und arbeiten.

teams. Weniger umsichtige Teamleitungen überhören diese Ankündigung und lassen sich später von dem angeordneten Befragungstermin überraschen. Meist folgen dann hektische und wenig koordinierte Reaktionen und lassen dem Flurfunk breiten Raum. Das sind die **Administratoren**, die vor allem auf Druck und Anweisungen reagieren. Ganz anders agiert die umsichtige Teamleitung. Das sind die **Gestalter**. Sie reagieren nicht auf Anweisungen, sondern denken mit und stimmen bereits im Vorfeld das Team darauf ein, was ohnehin angesagt ist. »Gute Führung« folgt dem Führungsgrundsatz, auf Mitdenkende und Mitgestaltende zu setzen und bezieht daher die Teammitglieder bei Zeiten in die konzeptionelle Entwicklung dieses Führungsinstrumentes ein. Aus diesem Führungsgrundsatz leitet sich ein weiteres Gebot ab. Wer auf die Mitgestaltung setzt, belässt es nicht bei einer Information, sondern kommuniziert das anstehende Anliegen. Denn bei diesem zentralen und bedeutsamen Vorhaben geht es ja nicht nur um eine beliebige Information, die im top-down Verfahren über den Leitungsbereich hin zu den Dezernenten, den Fachdienstleistungen und Abteilungsleitungen schnell abzuarbeiten ist. Hier ist indes eine aktive Auseinandersetzung mit den Chancen und Grenzen dieses neuen Weges gefordert. Denn ohne emotionale Beteiligung und persönliches Engagement aller an diesem Verfahren Beteiligten kann dieses Vorhaben zwar formal abgehakt werden, nicht aber eine innerliche Standortbestimmung in Gang gesetzt werden. Eine solide Vorbereitung auf das Führungsfeedback setzt daher bereits im Vorfeld eine Auseinandersetzung und einen Dialog zwischen Führung und Team voraus.

Der Weg des **Gestalters** bei der Einführung des neuen Führungsinstrumentes lässt sich wie folgt beschreiben:

- Er stellt sich seiner Rolle als Vorbild, nimmt sich Zeit für diesen neuen Weg, setzt sich persönlich und in seiner Rolle als Partner mit den Intentionen des Verfahrens auseinander. Er weiß, dass es nur dem Überzeugten gelingt zu überzeugen.
- Er agiert und reagiert nicht erst auf Anweisungen und zeigt sich als informierter Promotor der neuen Idee.
- Als Vorbild stellt er sich persönlich diesen Herausforderungen und steht loyal zu dieser Leitungsentscheidung.
- Er baut auf die Unterstützung eines »Kümmerer« in seinem Team bei der Umsetzung des Vorhabens.
- Er nutzt das regelmäßige Teammeeting und hält das Team etwa unter dem TOP X: »Innovationen in der Verwaltung« auf den neusten Stand, ermuntert zur Teilnahme an der Projektarbeit und findet im Team einen Kümmerer, der sich vertiefend mit diesem Thema befasst und die anderen Teammitglieder über den Stand und die Entwicklungen in den re-

gelmäßigen Meetings unter TOP: »Innovationen« über den aktuellen Diskussionsstand informiert.

- Er weiß, wovon er spricht und informiert umfassend, und gibt unter der Federführung des Kümmerers Raum, um Sinn und Chancen dieses neuen Ansatzes auch kontrovers zu kommunizieren und stellt sich selbst auch einen kritischen Dialog in den Meetings.
- Er baut auf das Gebot der Selbst- Gefundenen- Lösung, das nachhaltiger und wirkungsvoller ist, als der vorgedachte Weg.
- Er setzt auf Mitdenkende und Mitgestalter und ermutigt zum kritisch konstruktiven Dialog und ermuntert zu einer aktiven Beteiligung an den Verfahren.
- Er fühlt sich für das Gelingen dieses Führungsinstrumentes in seinem Team verantwortlich, setzt auf einen pragmatischen Weg und bekennt sich zu einer Fehlerkultur.
- Er thematisiert die eigenen Ängste und Vorbehalte und setzt sich damit auseinander.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Der **Gestalter** setzt auf das regelmäßige Team – Meeting, um die Diskussion und Einstimmung zur Weiterentwicklung der Führungskultur voranzubringen. Dabei thematisiert er in wohl-dosierten Sequenzen entweder unter den TOP »Innovationen« der Dienstbesprechung oder ggf. auch als finale Dienstbesprechung vor dem Gruppenfeedback, was mit den Beteiligten zu klären ist, während der **Administrator** die Deutungshoheit den dominanten Meinungsmachern im Flurfunk überlässt. Um die Mitarbeitenden als Beteiligte und Mitgestalter zu gewinnen, sollten die Ängste und Vorbehalte ernst genommen und die erforderliche Zeit eingeräumt werden, um sich ein rationales Bild von den Chancen und möglichen Stolpersteinen zu machen. Intellektualisierung (z.B. »Nur die etwas zu verbergen haben, haben etwas gegen einen offenen Dialog.«) oder Bagatellisierung (z.B. »Sie werden schon die richtigen Worte finden...«, »Sie brauchen sich nicht zu fürchten, es kann sich doch jeder offen, ohne Sanktionen fürchten zu müssen, sagen, wie er das einschätzt...«) wirken dabei kontraproduktiv. In einem offenen Dialog sollte es um den Kern dieses neuen Instrumentes gehen, der sich in den folgenden Fragen widerspiegelt:

- Was wollen wir aus dem Führungsfeedback (FBB) für unser Team machen?
- Was befürchten wir durch das FBB?
- Was erhoffen wir uns durch das FBB?
- Wie wollen wir in unserem Team dabei vorgehen?
- Was bedeuten die Fragen, Items, Kompetenzbereiche und Cluster des Fragebogens für unser Team?
- Was ist uns im Führungsfeld besonders wichtig und welche Kriterien bilden diese Erwartungen im Feedbackbogen ab?

- Was bedeuten für uns die Skalenwerte etwa »in vollem Umfang« bis hin zu dem andren Extrem »nicht erkennbar«?
- Welche Regeln wollen wir einhalten?
- Wie werden wir den Erfolg unserer gemeinsamen Bemühungen messen und dokumentieren?

Am Ende dieser Diskussionen in den Meetings, die sich in einem angemessenen und überschaubaren zeitlichen Rahmen bewegen, sollte stehen:

- jeder kann sich mit diesem Führungsinstrument identifizieren,
- jeder weiß, um was es geht,
- jeder kann die einzelnen Fragen vergleichbar deuten und bewerten,
- alle haben sich auf einen vergleichbaren Maßstab verständigt.

Chancen nutzen und mitgestalten: Auf eine hohe Beteiligung hinwirken

Es gibt einige Verwaltungen, die schon über Jahre das Führungsfeedback in regelmäßigen Zyklen praktizieren. Geregelt wird der formale und inhaltliche Ablauf in einer Dienstvereinbarung. Festgelegt wird in dieser Vereinbarung, wer mit wem in diese Interaktion treten soll. Hierbei weisen die organisatorischen ausgewiesenen Unterstellungsverhältnisse in der Regel den Weg. Allerdings ist die Zuordnung nicht immer eindeutig und plausibel: So etwa bei Mehrfachunterstellungen (z.B. Schulsekretärin), bei Abordnungen, bei zeitlich- befristeten Arbeitsverträgen oder aber auch, wenn die Mitarbeitenden überwiegend in wechselnden Projektgruppen tätig sind. Eine weitere Differenzierung ist im Hinblick auf das Zeitfenster der Unterstellung bzw. der übertragenen Führungsaufgabe zu treffen. Hier werden Mindestzeiten festgelegt. Weitere Sonderfälle sind auszumachen bei Beurlaubungen, bei job sharing in Führungspositionen, bei Stellvertretungen oder etwa, wenn Teammitarbeiter kommissarisch mit der vorläufigen Wahrnehmung der Führung beauftragt sind. Grundsätzlich ist die Teilnahme für Führungskräfte in ihrer Funktion als Führungskraft an diesem Führungsfeedback verpflichtend, in ihrer Funktion (Sandwichposition) als zugeordnete Mitarbeitende ist dies nicht der Fall. Gleiches gilt für die einer Führungskraft zugeordneten Mitarbeitenden.

Bei einer Wiederaufnahme des Führungsfeedbacks wissen die Mitarbeitenden, was auf sie zukommt und wo die Chancen und Grenzen dieses Führungsinstrumentes in ihrem Team liegen. Andererseits kennt die Führung den Beteiligungsgrad des Teams aus der letzten Feedbackrunde. In der Praxis zeigt sich, dass der Beteiligungsgrad insgesamt in den Verwaltungen wie auch bezogen auf die Dezernate und Fachbereiche mitunter deutlich variiert. In einigen Verwaltungen gelingt es, einen Beteiligungsgrad von weit über

70 % zu erreichen. In anderen Verwaltungen liegt der Beteiligungsgrad deutlich unter der 50 %- Marke. Das strategische Ziel der Verwaltungsleitung sollte es sein, auf eine möglichst hohe Beteiligung hinzuwirken. Der Weg dorthin führt nicht über Anordnungen, sondern alle Beteiligte müssen von der Sinnhaftigkeit überzeugt werden. Das müsste möglich sein, denn bei einem gut organisierten Führungsfeedback gibt es nur Gewinner: Es gewinnt die Führung, es gewinnen die Mitarbeitenden und das bereinigte Arbeitsklima wirkt sich zudem auf die individuelle wie kollektive Leistung aus. Die ökonomischen, sozialen und affektiven Vorteile sind theoretisch für alle erkennbar, doch offensichtlich gibt es Gründe, sich diesen Herausforderungen zu verweigern. Formal sind alle Führungskräfte zur Mitgestaltung am Führungs- Feedback verpflichtet. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich, wie bereits aufgezeigt, frei und ohne ihre Zurückhaltung rechtfertigen zu müssen, entscheiden, ob sie an diesem Feedbackverfahren teilnehmen oder nicht. Sicherlich wären sie schlecht beraten, wenn sich das bestimmende Motiv der Zurückhaltung auf Bequemlichkeit zurückführen lässt. Insbesondere bei einer solchen Motivationslage ist die Führungskraft im Vorfeld der Befragung ein wichtiger Promotor, um auf einen möglichst hohen Beteiligungsgrad im Team einzuwirken. Dazu bedarf es allerdings, wie das ja bereits aufgezeigt wurde, mehr als die Einstellung eines **Administrators**, der diesen Auftrag mit wenig Engagement und äußerster Reserviertheit abwickelt. Das ermuntert geradezu zur Abstinenz. Dagegen wirken Engagement, Identifikation und Begeisterung der Führungskraft für dieses Feedback anfeuernd. Zu erwarten ist bei solch günstigen Voraussetzungen eine deutlich größere Beteiligung an dem Verfahren. Es wäre daher konsequent, die Führungskräfte aller Leitungsebenen auch am Beteiligungsgrad ihres Teams zu messen. Doch ganz so einfach ist der Rückschluss: »Geschick und überzeugendes Engagement gleich hohe Akzeptanz und hoher Beteiligungsgrad« nicht.

Untersuchungen und Erfahrungen aber zeigen, dass

- fehlende Information und Kommunikation im Vorfeld der Befragung über Intentionen und Chancen,
- Arbeitsüberlastung, enges Zeitbudget und falsche Gewichtung der Prioritäten bis hin zur Bequemlichkeit,
- Desinteresse, mangelnde Identifikation, Ängste und fehlendes Vertrauen,
- Resignation, enttäuschte Erwartungen, fehlende Nachhaltigkeit (»Da wird mal wieder eine neue Sau durch Dorf getrieben!«) und schlechte Erfahrungen: »Die da oben machen doch, was sie wollen, ...« »Da kommt doch sowieso nichts raus...«

sich auf die Bereitschaft, die Abläufe mitzugestalten und sich dem Verfahren zu stellen und aktiv mitzuwirken, negativ auswirken.

In jedem Fall geht es darum, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dort abzuholen, wo sie stehen. Es gibt deutlich mehr mentale Hindernisse, die weit über die Bequemlichkeit oder einer Arbeitsüberlastung hinausreichen. Solche weiteren Stolpersteine werden an vielen Stellen transparent. Stolpersteine, wie etwa die folgenden, lassen sich mit Geschick, Überzeugung und Engagement überwinden:

- Stolperstein: Fehlendes Vertrauen und damit fehlende Offenheit
- Stolperstein: Mangelhafte Hintergrundorganisation
- Stolperstein: Unklare Ziele über die Besonderheit dieses Führungsinstrument
- Stolperstein: Fehlende persönliche Einstimmung und Konzentration auf das Anliegen des Führungsinstrument
- Stolperstein: Unzureichende Einstimmung des Teams auf das Führungsinstrument

Die Forderung nach Anonymisierung der Befragungsergebnisse ist häufig Ausdruck für fehlendes Vertrauen. Mit der Anonymität sollen mögliche Rückschlüsse auf die wertende Person ausgeschlossen werden. Als Garant dieser Anonymität gilt, dass sich die Auswertung auf eine hinlänglich große Bezugsgruppe beziehen muss. In den Dienstvereinbarungen zum Führungsfeedback ist daher eine Mindeststärke der Bezugsgruppen von vier, in anderen Befragungen auf bis zu zehn Personen festgelegt. Die Anonymisierung der Ergebnisse steht allerdings im krassen Widerspruch zu dem Gebot von Offenheit und Transparenz. Auch lässt sich die Forderung nach Anonymität nur schwer mit den Anliegen einer situativen Führung vereinbaren.⁶ Das Gebot der Anonymität kann auch nicht auf alle Phasen des Führungsfeedbacks Anwendung finden. Hierbei ist zu differenzieren. Auf der einen Seite geht es um die Anonymität der Befragungsergebnisse und auf der anderen Seite, um eine offene Kommunikation der Befragungsergebnisse im Team. Ein ergiebiges Feedback- Geben und Feedback- Annehmen sind im Team ohne Offenheit und Transparenz schlecht vorstellbar. Hier findet die Anonymität ihre sachliche Grenze. Auch lässt sich im Miteinander von Führung und Ausführung nur etwas verändern, wenn darüber offen und in einem gemeinsamen Dialog kommuniziert

werden kann. Diese Kommunikation setzt natürlich voraus, dass man sich im Team ohne Repressionen frei äußern kann. Das geht häufig nicht ohne eine Portion Mut, Mut gegenüber der Teamleitung, aber auch Mut gegenüber dem Team, wenn man der Mehrheitsmeinung nicht folgen kann oder dominante Kolleginnen oder Kollegen einfordern, dass man aus »Solidarität« ihrer Sicht und Kritik folgen soll.

Bei den schriftlichen Befragungsergebnisse sind andere Maßstäbe möglich. Zunächst kann jeder, der an der Befragung teilnimmt, davon ausgehen, dass alle in diesem Verfahren erhobenen allgemeinen und personenbezogenen Daten den einschlägigen Bestimmungen des Datenschutzes unterliegen. Hier kann bei dem Führungsfeedback Anonymität gewahrt und ausgeschlossen werden, dass die Bewertenden von anderen identifiziert werden können. Die Forderung nach Anonymität ist der pragmatischen Erkenntnis geschuldet, dass wir bei der Führungs- und Vertrauenskultur noch viel Luft nach oben haben. Mögliche subtile und manifeste Sanktionen werden aber nicht nur von den zu Bewertenden erwartet, Sanktionen sind auch im gruppenspezifischen Feld möglich (z.B. Abwertungen wie »Schleimer«, »Musterknabe«, »Streber«).

Als Garant zur Wahrung der Anonymität hat sich für die Datenerhebung und die Datenauswertung heute in vielen Verwaltungen der Rückgriff auf einen externen Dienstleister durchgesetzt. Meist bieten diese Dienstleister nicht nur die Erhebungs- und Auswertungssystematik an, sondern bringen sich auch bei der inhaltlichen Ausrichtung des Führungsfeedbacks sowie bei der Clusterbildung und der Skalierung der Fragen ein. Das kann für eine Verwaltung ein bequemer Weg sein. Doch es gibt auch institutionelle Grenzen der Bequemlichkeit. Die die verwaltungsspezifische Entwicklung eines Fragebogens ist ein Prozess, der nicht nur am Ende auf das Ergebnis »Fragebogen« zielt, sondern dieser Prozess sollte auch eine Gruppendynamik in Gang setzen. Gelingt das, dann kann bereits dieser Weg das Ziel sein. Letztendlich leitet sich daraus ab: Die inhaltliche Ausrichtung des Feedbacks kann nicht erkauf, sondern sollte in der Verwaltung erarbeitet und verwaltungsintern begleitet werden.

Ein anderer Aspekt der Anonymität bezieht sich auf die, die bewertet werden. Auch hier gibt es individuelle Schutzbedürfnisse. Einerseits gibt es einen Informationsbedarf, um die Führungskultur weiterzuentwickeln, andererseits muss geklärt werden, wieviel Transparenz man in der Fläche den bewerteten Führungskräften zumuten will. Zu klären ist in jedem Fall, wer den Zugang zu den Ergebnissen der Bewertung bekommen sollte und wie welche Ergebnisse des Führungsfeedbacks in die Hierarchie eingegeben werden. Vor allen Funktionsbereiche, die sich mit der

6 Zu bedenken ist: In einem Team von 10 Mitarbeitenden müssen 50 % an der Befragung teilnehmen, um die formale Anonymität zu wahren. Wird dieser Beteiligungsgrad unterschritten, müssen zwei Teams in der Auswertung zusammengefasst werden. Dann können leicht, Äpfel mit Birnen verglichen werden, etwa wenn die Ergebnisse des Gestalters mit denen des Administrators in die Berechnung eingehen oder aber Arbeitsbereiche, die nicht miteinander zu vergleichen sind. Vor allen in Bereichen mit einer kleinen Führungs-, Kontroll- bzw. Leitungsspanne kann dies zu einer Verzerrung des »status- quo« (»Wo steht unser Team?«) führen. Das wird mit den steigenden Hierarchieebenen, die durch eine überschaubare Führungsspanne geprägt sind, eine besondere Herausforderung.

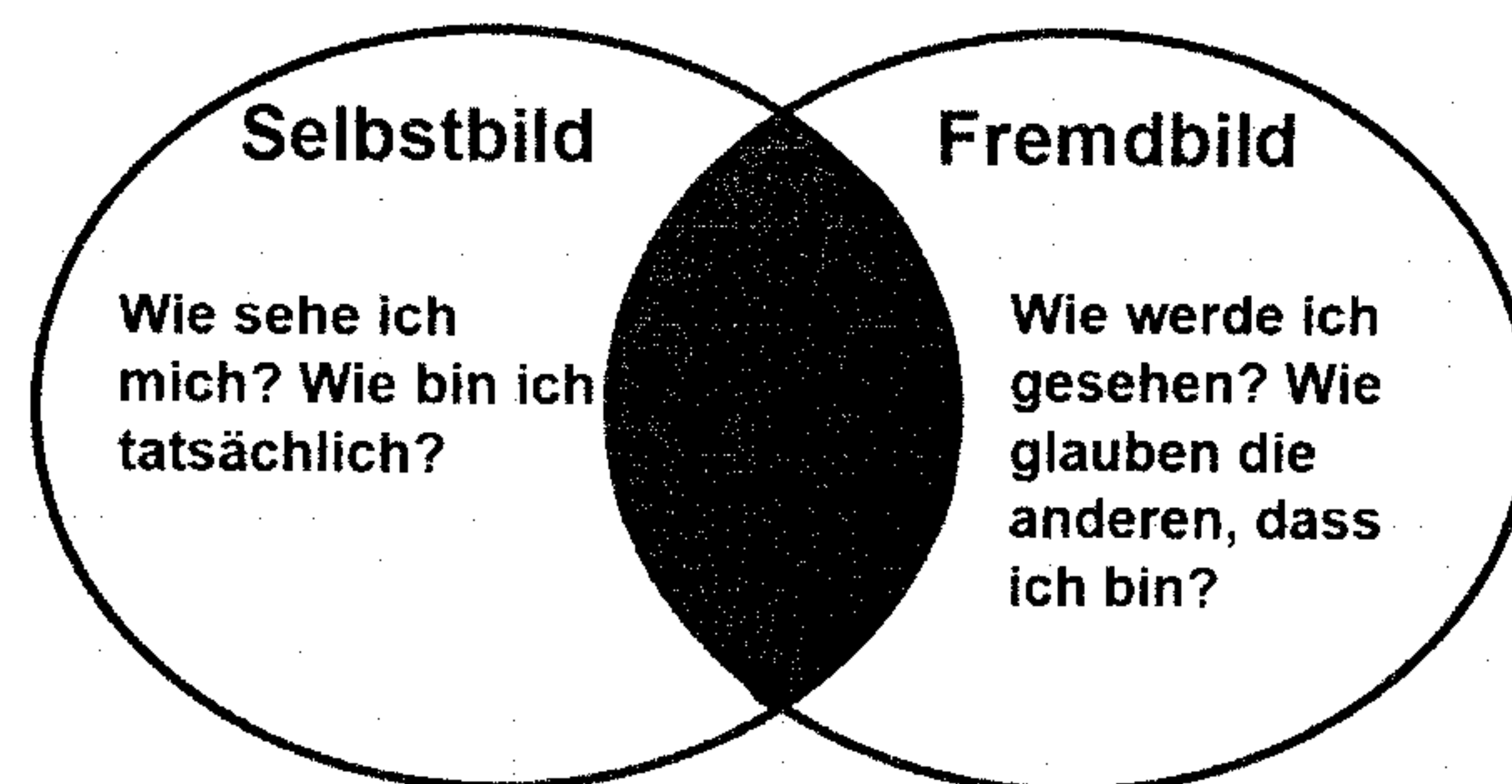
Personalentwicklung befassen, haben ein Interesse an den Ergebnisbericht der Befragung. Auch der Präsident einer Behörde oder der Oberbürgermeister will sich ein Bild über die Führungssituation in dem ihm unterstellten Abteilungen bzw. Dezernaten machen. Gleichermassen interessiert es die Abteilungspräsidenten bzw. die Dezernenten, wie es um die angestrebte Führungskultur in ihrem Verantwortungsbereich steht. Doch die Interessen gehen weiter. Es sind sicherlich auch Kollegen auf der gleichen Ebene der Hierarchie, die ihre Ergebnisse mit den Ergebnissen anderer Teamleitungen vergleichen wollen. Das kann zu einem kreativen Wettbewerb führen, es kann aber auch zu den negativen Auswirkungen eines überzogenen Leistungswettbewerbs führen. Mitunter könnte dabei der Eindruck entstehen, an den Pranger gestellt zu werden. Aber es sind auch subtilere Auswirkungen vorstellbar. Das Wissen um die Ergebnisse dieser Momentaufnahme beeinflusst sicherlich auch das Image einer Führungskraft und es ist nicht ausgeschlossen, dass sich dieses Wissen auch indirekt auf Personalentscheidungen auswirkt. Bei einem Beteiligungsgrad von deutlich unter 50 % wird man die Ergebnisse sicherlich anders interpretieren müssen, als bei einer sehr hohen Beteiligung. Eine Antwort auf die Frage einer umfassenden oder eingeschränkten Transparenz hängt auch von dem Detaillierungsgrad des Ergebnisberichtes ab. In einer Verwaltung werden bspw. die Ergebnisse des Führungsfeedback nur bis auf die Ebene des Fachbereichs im Ergebnisbericht dargestellt. In dieser Gemengelage ist es angezeigt, sich noch einmal auf die eigentliche Zielsetzung des Führungsfeedbacks zu besinnen.

Wer ein Ziel im Auge hat, kann den Weg dorthin bestimmen.

»Wer den Hafen nicht kennt«, so der römische Philosoph Seneca (+ 69 n. Ch.) »in den er segeln will, für den ist kein Wind der richtige.« Welche Ziele und Intentionen aber sollen mit diesem Führungsinstrument tatsächlich erreicht werden? Hinweise hierzu findet man in der Präambel zu der Dienstvereinbarung. Dort werden das Anliegen und weitere Intentionen des Führungsfeedbacks genannt. Im Kernbereich zielt dieses Führungsinstrument auf einen Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung bezogen auf die festgelegten Kriterien (dargestellt in den Fragen), die eine »gute Führung« ausmachen. Anhand dieser Fragen beschreiben die Mitarbeitenden, wie das Führungsverhalten ihrer Teamleitung auf sie wirkt. Aus diesen Selbstoffenbarungen der Teammitglieder verdichtet sich das Fremdbild (»Wie werde ich von den Teammitgliedern gesehen?«) für die Führung. Parallel hierzu erstellt die Führung anhand der gleichen Fragen, wie sie ihr eigenes Verhalten sieht und erlebt. Beide Wahrnehmungen werden dann in einem gemeinsamen Team-Dialog mit

dem Ziel gegenübergestellt, auf eine größtmögliche gemeinsame Schnittmenge und Wertung hinarbeiten. Aus diesem Prozess ergibt sich zwangsläufig, dass die Hauptadressaten des Ergebnisberichtes die Teamleitung und die Mitarbeitenden sind. Zwar können generalisierte und übergreifende Auswertungen helfen, den eigenen Standort im Kontext der Verwaltung zu justieren und damit die Diskussion im Team anzuregen, doch entscheidend für diesen dialogischen Prozess sind die teamspezifischen Auswertungsergebnisse. Entsprechend diesem Anliegen verbleibt auch der Bogen der »Selbstreflexion« (ggf. auch der Bogen: »angenommenes Fremdbild«) im Bereich des Teams ohne Einsicht Dritter.⁷

Ziel des Feedbacks: Durch den Austausch der Standpunkte die gemeinsame Schnittfläche vergrößern. (rotes Feld)



Auf dem Weg zum Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung ist somit der Fragebogen ein Mittel zum Zweck. Mitunter verselbständigt sich diese Sicht und der Ergebnisbericht bekommt eine Bedeutung, die ihm eigentlich nicht zukommen sollte. Doch das geht dann regelmäßig am Kern der eigentlichen Intention vorbei. Dann wird der Ergebnisbericht zu einer allgemeinen Diagnose und überlagert so die eigentlichen Intentionen und Ziele.

Dem oben aufgezeigten Leitziel (Richtziel) werden in der Präambel häufig weitere untergeordnete Ober- und Feinziele (Zielbaum) zugeordnet. Das Leitziel lässt sich dann in weitere Ziele aufschlüsseln. In den Präambeln der Dienstvereinbarungen werden solche Teilziele und Intentionen thematisiert, wie etwa die folgenden Aspekte zeigen:

- Verbesserung der Führungsqualität
- Optimierung der Kommunikation und Zusammenarbeit
- Verbesserung der Arbeitsmotivation
- Erreichung einer höheren Arbeitszufriedenheit
- Unterstützung bei der Personalentwicklung

⁷ Vgl. hierzu auch Meixner, J., Meixner, H.-E., Führungsfeedback: Chance nutzen und sich der Herausforderung stellen, in: DÖD 2019, 81.

- Weiterentwicklung der Vertrauenskultur
 - Entwicklung und Fördern von Empathie
 - Entwicklung von Respekt und Toleranz
- Mit diesem Führungsfeedback
- erhalten die Teamleitung und die zugeordneten Mitarbeitenden nähere Informationen über Aspekte der Zusammenarbeit,
 - erfahren die Mitarbeitenden im Team, welche Vorstellungen, Auffassungen und Einstellungen die oder der andere zu bestimmten Fragen hat,
 - erhalten alle Einblick in Aktivitäten und Arbeitsweisen der Teamleitung und der anderen Teammitglieder,
 - können wechselseitige Erwartungen geklärt werden,
 - können die positiven Aspekte der Zusammenarbeit bewusst gemacht bzw. ggf. gegenseitiges Misstrauen abgebaut werden,
 - können Missverständnisse und Konfliktursachen in der Zusammenarbeit geklärt und damit Vertrauen in die Zusammenarbeit gefördert werden.

Den Ablauf gestalten: Das Teamfeedback organisieren.

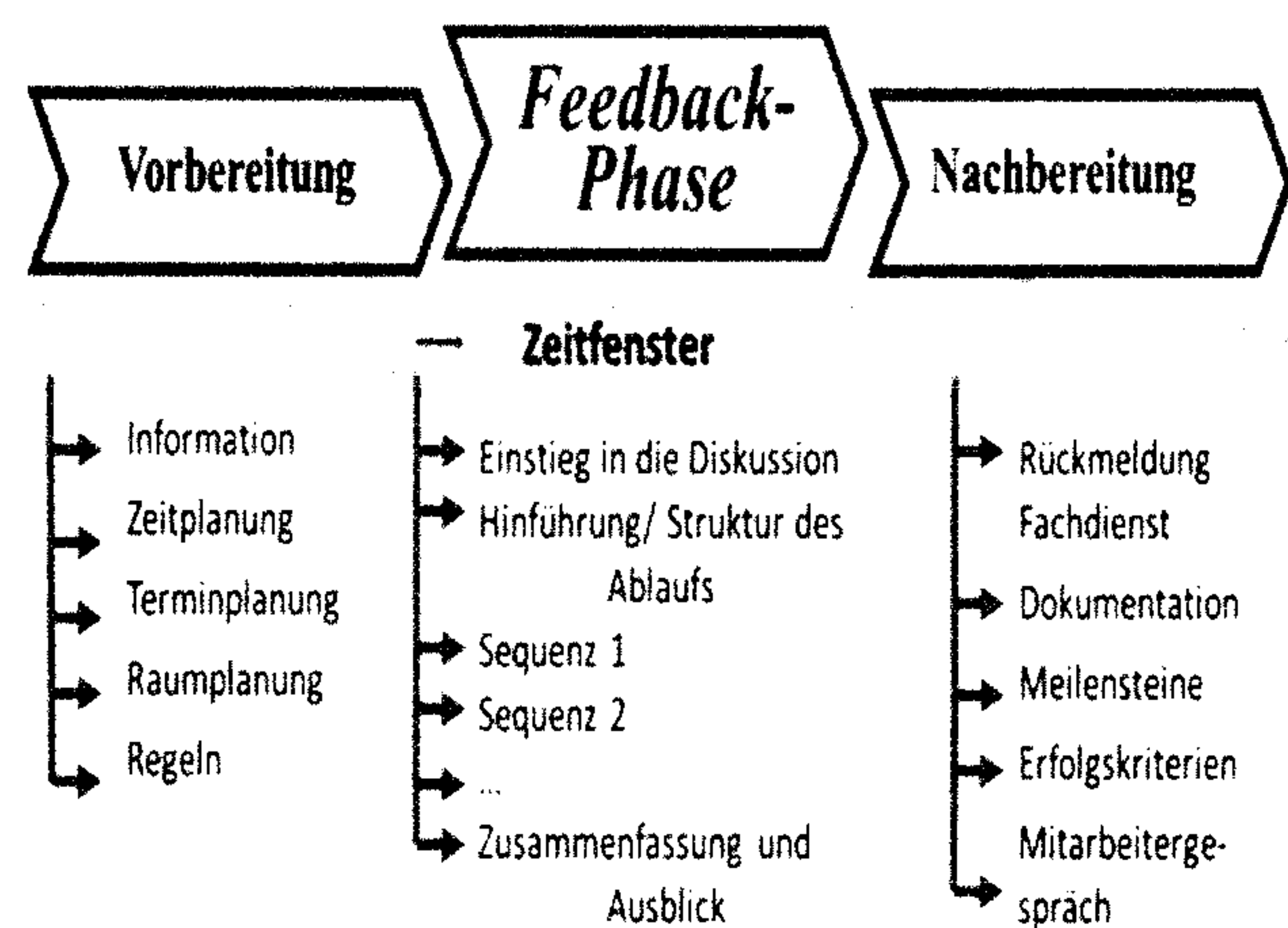
Eine gute Vorbereitung des Feedbackdialogs im Team ist, wie aufgezeigt, ein unerlässlicher Garant für den Erfolg. Neben der Phase der Vorbereitung geht es um die Interaktions- bzw. Feedbackphase sowie um die Aufarbeitung der Ergebnisse in einer Nachbereitungsphase. Diese drei Phasen sind bei einem Feedback im Team aufeinander abzustimmen. Sie bedingen sich gegenseitig und machen den Erfolg aus. Es beginnt mit der eigenen Einstimmung und der organisatorischen Vorbereitung. Eine erfolgreiche Organisation des Teamfeedback setzt auf die bedeutsamen Kleinigkeiten und nimmt die vermeintlichen Selbstverständlichkeiten ernst. Dabei geht es um

- die Zeit- und Terminplanung: Lage bezogen auf den Wochentag, die Länge des Feedback- Dialoges, den Beginn und das Ende des Meetings, der Pausenplanung
- die räumliche Planung: Lage und Ausstattung des Besprechungsraums, Raumgröße der Teilnehmerzahl angemessen, Raumhöhe, Bestuhlung, Anordnung der Tische, Medienausstattung ausgerichtet entsprechend der didaktischen Konzeption, Geräuschkulisse, Belüftung, Beleuchtung, Atmosphäre des Raums, Nähe zu Pausenräumen
- die Beteiligung aller Teammitglieder an der inhaltlichen Ausrichtung und das gemeinsame Erarbeiten der inhaltlichen Schwerpunkte

Ein bedeutsamer Aspekt dieser Vorbereitung konzentriert sich auf die Frage, ob für diesen Dialog im Team eine interne bzw. externe Moderation angezeigt ist. In einem größeren Team (etwa ab 7 Mitarbeitende) ist es schlecht vorstellbar, dass die Teamleitung sowohl aktiv zuhören und gleichzeitig auch noch die Diskussion souverän moderieren kann. Je größer das Team

und je schärfer sich bekannte Konfliktlinien abzeichnen, desto unwahrscheinlicher ist, dass sich die Teamleitung als ein solcher Alleskönner bewährt. Alternativ kommt als Moderator bei einer teaminternen Lösung der Kümmerer ins Spiel. Bei einer team-externen Lösung gibt es mehrere Varianten. Der Moderator kann ein vertrauter Kollege auf gleicher hierarchischer Stufe sein, ein Mitarbeiter aus einem in der Verwaltung aufgebauten Multiplikatoren- Team für dieses Verfahren oder aber es kann auf einen Pool im Bereich der Personalentwicklung zurückgegriffen werden. Denkbar ist auch ein extern beauftragter Coach.

Führungsfeedback im Team organisieren



Für welche Lösung sich ein Team mit der Teamleitung entscheidet, ist eine Frage der Teamkultur. (Reifegrad des Teams, Spezialisierungsgrad, Führungsverständnis, aktuelle Konfliktpotenziale, Größe des Teams, etc.). Zwei Beispiele aus der Praxis können das verdeutlichen. Beide hier vorgestellten Teams heben sich in ihrem Reifegrad deutlich voneinander ab.

Da haben wir das erste Team, das sich wie folgt charakterisieren lässt: »Ein erfreuliches Arbeitsklima, offene Gesprächskultur, bewährte Vertrauenskultur, hohe Motivation, alle unterstützen sich, Minderleistende sind integriert, die Leitsätze für Führung und Zusammenarbeit der Verwaltung sind nicht nur bekannt, sondern werden als Kompass auch genutzt, das Team ist aufgeschlossen für Neuerungen, gut eingespielte Dienstbesprechungen (fundierte Meeting- Kultur), der Arbeitsdruck von außen ist groß, Humor und Gelassenheit bestimmen gleichwohl das Arbeitsklima, 9 von 12 Mitarbeitenden haben an der Befragung teilgenommen.«

Die charakteristischen Merkmale des zweiten Teams heben sich deutlich von dem ersten Team ab: »Belastetes Arbeitsklima, mehrere rivalisierenden Cliquen im Arbeitsteam, starke Wortführer mit ausgesprochen kritischen Tönen, negative Grundhaltung bei vielen im Team, Unzufriedenheit, gespanntes Ver-

hältnis zur Team- und Behördenleitung, Schuld für Fehlentwicklungen werden bei anderen gesucht, häufig wird die Opferrolle thematisiert, regelmäßige Dienstbesprechungen werden als lästig empfunden, keine offene Gesprächskultur, Abschottung einzelner, 5 der 16 Mitarbeitenden haben an der Befragung teilgenommen.«

Die charakteristischen Merkmale beider Teams machen eines deutlich: Um das Team dort abzuholen, wo es steht, wird die Einstimmung auf das Anliegen des Teamfeedback in beiden Teams unterschiedlich ausfallen. Was bei dem ersten Team eine Selbstverständlichkeit ist, muss wahrscheinlich in dem anderen Team erst mühsam erarbeitet werden.

Gerade vom Team (2) ist nicht per se zu erwarten, dass sich das Gruppenfeedback ohne die Unterstützung eines Moderators in einer aufgeschlossenen kreativen Variante entwickeln wird. Während im Team (1) die Ergebnisse der Befragung eine repräsentative Basis haben, ist dies im anderen Team nicht gesichert. Denn die im Ergebnisbericht ausgewiesenen Hinweise sind bei einem Beteiligungsgrad von knapp 30 % auf Repräsentanz zu hinterfragen. Wahrscheinlich sagt bereits der Beteiligungsgrad dieses Team viel über die Gruppendynamik in diesem Team aus.

Bereits in dem Einladungsschreiben und in der Tagesordnung werden sich die charakteristischen Unterschiede beider Teams widerspiegeln. In dem einen Team wird man über die Ergebnisse der Erhebung diskutieren, in dem anderen sich eher frei von den Befragungsergebnissen die Frage stellen und diskutieren, warum es nicht zu einer höheren Beteiligung an dem Verfahren gekommen ist. Mitunter gibt diese Diskussion genügend Raum, um hierauf aufbauend die Fragen folgen lassen zu können: »Was können wir besser machen und woran sollten wir gemeinsam arbeiten?« In dem einen Fall werden die positiven Ergebnisse und die möglichen Verbesserungspotentiale anhand der konkreten statistischen Analyse als Grundlage des Dialogs herangezogen, in dem anderen Fall konzentriert sich die Einladung auf die inhaltlichen Aspekte der Fragen und Cluster verbunden mit der Aufforderung, Schwerpunkte für den Dialog zu benennen. Wenn weniger als 30 % der Teammitglieder an der Befragung beteiligt waren, könnte ansonsten eine logische Herausforderung zu bestehen sein: »Warum soll ich an einem Dialog teilnehmen, dessen Grundlage (Befragung) ich nicht teile?« Damit werden Abwehrmechanismen zumindest erschwert. Für beide Teams aber gilt, dass sie sich den Herausforderungen auch stellen wollen und an einem ergiebigen Ablauf interessiert sind. Diese Einstimmung ist gelungen, wenn sich möglichst viele im Team sich mit Grundsätzen wie die folgenden identifizieren können und die Aussagen wie verinnerlicht haben:

»Wir übernehmen gemeinsam die Verantwortung für das erfolgreiche Gelingen dieses Führungsdialogs. Wir bringen uns aktiv ein und gestalten gemeinsam ein konstruktives Feedback, um auf eine positive Führungskultur hinzuarbeiten.«

Daraus leiten sich die folgenden Grundsätze ab:

- (1) Wir nutzen diesen Dialog als eine Chance für unser Team und gehen unvoreingenommen mit realistischen Erwartungen in die Diskussion.
- (2) Wir sehen diesen Feedback-Dialog als einen kontinuierlichen Prozess zur ständigen Verbesserung des Führungsfeldes.
- (3) Wir wissen, dass Offenheit und Vertrauen wachsen müssen und Misstrauen überwunden werden muss.
- (4) Machen wir Fehler, so werden wir daraus lernen, um künftig besser zu werden! Fehler sind kein Grund, einen guten Ansatz zu zerreden!
- (5) Wir sehen uns in der Verantwortung als Mitgestalter*in und als Mitdenker*in diesem Verfahren.
- (6) Wir nehmen uns für dieses Feedback Zeit und gehen fair, sachlich und sorgfältig mit den Ergebnissen um.
- (7) Wir gehen konstruktiv die Herausforderungen an! Wenn es zunächst nicht so läuft, wie wir es erwarten, dann suchen wir zunächst die Schuld bei uns selbst und nicht bei anderen!
- (8) Wir behandeln die Hinweise und Beiträge vertraulich und finden geeignete Wege, mittelbar Betroffene über die Ergebnisse zu informieren.

Ausblick

Die Einstimmung auf das Gruppenfeedback ist die Voraussetzung für einen guten effizienten Führungsdialog im Team. In dieser Gruppendiskussion gelten die allgemeinen Regeln der Kommunikation. Es beginnt mit dem Einstieg. Da gerade in dieser Thematik die Diskussion durchaus heftig werden kann, ist es wichtig, sich noch einmal auf die Regeln des gegenseitigen Respektes zu verständigen. Neben dem »Wie wollen wir miteinander umgehen und diskutieren?« verständigt sich das Team auch auf das »Was«. Schon Parkinson wusste, dass sich eine Besprechung leicht ins Unbedeutende verlieren kann. Dann wird über die Anschaffung des Fahrrades für den Hausmeister lang und anhaltend gestritten, während der TOP »Langfristige und kostenintensive Investitionen« mit wenigen Sätzen abgearbeitet wird. Daher folgt der Einstimmungsphase die Phase der Hinführung mit der Festlegung der zu besprechenden Inhalte. Etwa in einer Kartenabfrage werden die Schwerpunkte nach »dringlich« und »wichtig« gemeinsam erarbeitet sowie Abfolge und Zeitbudget der Themen auf der Zeitachse festgelegt. Mit dieser Regie geht es dann in das Abarbeiten der ein-

zelen Themenschwerpunkte. Jede Teilsequenz wird mit einer Aufforderung zum Handeln abgeschlossen und jeder weiß am Ende der Besprechung, was von ihm erwartet wird und was er erwarten kann. In der Abschlussphase werden die Kerngedanken zusammengefasst und festgelegt, wer was in den nächsten Wochen und Monaten zum gemeinsamen Ziel beizutragen hat. Im Nachgang zu dieser Besprechung werden wichtige Aspekte des Besprechungsklimas dokumentiert. Hierzu kann z.B. jeder vor Abgang aus dem Besprechungsraum etwa auf einem Flipchart –durch eine Punktabfrage – dokumentieren, wie er bzw. sie den Ablauf der Besprechung empfunden hat.

Nachbereitung über Flipchart

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