

Der praktische Fall

Personalmanagement in Fällen

Vom Sachbearbeiter zur Führungskraft (17):

»Führungsfeedback: Chancen und Ängste« Wie gewinne ich das Team für das neue Führungsinstrument?

Prof. Dr. Hans-Eberhard Meixner

In der Verwaltung von Herrn Gingold verschlechterte sich das Arbeitsklima. Ausgelöst durch eine Initiative des Personalrates beschließt der Verwaltungsvorstand die Gründe in einer Mitarbeiterbefragung zu analysieren. Die Auswertung dieser standardisierten schriftlichen Befragung, die sich auf viele relevante Bereiche der Verwaltung erstreckte, zeigte auch kritische Ergebnisse zum Führungsverhalten. Viele Anmerkungen der Mitarbeiter deuteten darauf hin, dass etwas im Führungsfeld nicht stimmt. Der Bürgermeister vereinbarte daher in Abstimmung mit dem Personalrat eine

Qualifizierungsoffensive für Führungskräfte. Das auf drei Jahre angelegte Qualifizierungsprogramm für die Führung wurde noch durch Seminare zum neuen Tarifvertrag LOB ergänzt. Das überforderte einige Führungskräfte: »Wie wollen auch noch einmal zu dem finden, wozu wir angetreten sind. Vor allem wollen wir unseren Job machen!«

Der Bürgermeister ließ sich dadurch nicht beirren: »Wenn wir aufhören besser sein zu wollen, werden wir die Aufgaben der Zukunft nicht mehr schultern können! Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben das Recht, kompetent geführt zu werden! Wir haben keine Zeit zum Klagen, wir packen zu!«

Auf diesen ersten Schritt folgte nunmehr der zweite. Nachdem das Programm zwei Jahre lief, wollte der Bürgermeister wissen, was aus dieser Investition ins »human capital« geworden ist. Vier Aspekte stehen im Zentrum dieses Controllings:

- Wie hat sich das Qualifikationsprogramm bislang auf das Führungsfeld ausgewirkt?

- Wo müssen wir das Seminar- und Unterstützungsangebot (z. B. Mentoring, Coaching etc.) erweitern, ggf. vertiefen?
- Welcher spezifische Qualifizierungsbedarf zeichnet sich bezogen auf einzelne Führungskräfte ab?
- Wie kann die Verbesserung der Qualität der Führung als ein permanenter Prozess angesteuert werden (die Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung im Führungsprozess)?

Antworten auf diese Fragen erwartet die Leitung aus einem Führungsfeedback und einer weiteren Mitarbeiterbefragung, die in absehbarer Zeit erfolgen soll. Der Schwerpunkt des Controllings soll zunächst auf ein Führungsfeedback gelegt werden. Direkt unterstellte Mitarbeiter sollen der Führungskraft auf einem standardisierten Bogen mitteilen, wie das Führungsverhalten ihres Teamchefs bei ihnen ankommt. Gegenüber den ansonsten bekannten Vorgesetztenbeurteilungen, die in den 70er Jahren ausgehend von der Esso AG große Beachtung gefunden haben, liegt der Schwerpunkt bei diesem Feedback ausdrücklich nicht auf einer Leistungsbewertung der Führungskräfte durch die Mitarbeiter. Der Schwerpunkt des Führungsfeedback soll auf der subjektiven Einschätzung an konkreten Verhaltensweisen ausgerichtet werden. Es geht, wie es in den Richtlinien seiner Verwaltung heißt, um die »gefühlte Führungsqualität« in Abhebung zu einer Bewertung der Führungsleistung. Herr Gingold tut sich nicht nur mit dieser Unterscheidung schwer. Er stellt sich auch die Frage, wie dieses neue Führungsinstrument in die bestehenden Instrumente wie Beurteilung, Mitarbeitergespräch, LOB, Assessment-Center, Personalentwicklung und Laufbahngestaltung zu integrieren ist.

Führungsfeedback zwischen Bewertung und »gefühlter Führungsqualität«

»Führungsfeedback (FFB)« ist eine in festgelegten Zyklen stattfindende strukturierte Rückmeldung an die Führungskraft über das erlebte Führungsverhalten der unmittelbar zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der Grundlage

- eines Instrumentes (Bewertungs- bzw. Einschätzungsbogen für die Selbst- und Fremdbewertung), mit vorgegebenen Kriterien und einer Einstufungsskala,
- eines geregelten Ablaufs (Sachziele) und feststehender Regeln (Formalziele) für die Datenerhebung, der Auswertung, dem Zugang und der Nutzung sowie für das Feedback Geben und Annehmen (z. B. Offenheit, Vertraulichkeit),
- einer Feedback Teambesprechung auf der Grundlage einer teambezogenen Gesamtauswertung der Einschätzung- bzw. Bewertungsergebnisse, in der die direkt zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der unmittelbaren Führungskraft ihre Bewertung

über das erlebte Führungsverhalten aufzeigen und erläutern (bottom up – Prinzip in Abhebung von top down Prinzip bei der Mitarbeiterbeurteilung).

Mit diesem Führungsinstrument erhalten die Führungskräfte eine Rückmeldung über ihr Führungsverhalten, die sie zur persönlichen Weiterentwicklung nutzen können und – folgt man den Vorgaben der Dienstvereinbarung – auch nutzen sollten.

Die meisten für dieses Führungsfeedback genannten Absichten, Intentionen und Ziele kennt Herr Gingold bereits aus den Schulungen zum Mitarbeitergespräch. So gesehen konnte Herr Gingold in diesem Instrument zunächst keinen nennenswerten »Mehrgewinn« ausmachen. Seine kritischen Hinweise wurden von der Seminarleitung mit plakativen Hinweisen abgetan: Das Neue sei doch offensichtlich: Anders als bei der Beurteilung und dem Mitarbeitergespräch, die ja von oben nach unten weisen (Abwärtsbewertung), werde bei diesem Führungsinstrument auf Impulse und Verhaltenshinweise von unten nach oben gesetzt. Das sei doch ein völlig neuer Ansatz mit einer völlig neuen Qualität. So stand es dann auch in der Dienstvereinbarung. Bei der Beurteilung mag das aus der Sicht von Herrn Gingold zutreffen. Das Mitarbeitergespräch hat Herr Gingold bislang als ein Gespräch auf gleicher Augenhöhe praktiziert. Dabei achtete er auf die Symmetrie in diesem Gespräch. Es gelang ihm, dass keiner in dem Mitarbeitergespräch dominierte und beide – er und sein Gesprächspartner – angemessen zu Wort kamen. Inhaltlich und zeitlich war alles auf eine partnerschaftliche Interaktionsebene ausgerichtet nach der Devise: »Was der eine dem anderen sagt, darf der andere auch dem einen sagen!« Daher ist Herr Gingold in das Mitarbeitergespräch auch mit einer klaren Vorstellung gegangen: »Was erfahre ich heute in diesem Gespräch, was mich in meiner Rolle, Funktion und Aufgabe als Führungskraft weiterbringt und die Zusammenarbeit verbessert?« Von seinem Gesprächspartner erwartet Herr Gingold die gleiche Einstellung: »Was erfahre ich als Mitarbeiter, was mich in meiner Arbeit weiterbringt.« Herr Gingold legte daher auch in den Gesprächen großen Wert auf eine klare Ansage, wenn es um sein Führungsverhalten ging. Er wollte wissen, wie sein Verhalten auf seinen Interaktionspartner wirkt und vor allem, was er im Führungsalltag besser machen kann. Die gleiche Offenheit zeigte er auch bezogen auf das Verhalten des Mitarbeiters. Am Ende des Gespräches stellten sich beide Interaktionspartner die gleiche Frage: »Was kann ich (der Mitarbeiter wie auch die Teamleitung) tun, damit sich die Zusammenarbeit verbessert?« Damit dieses Gespräch nicht im Absichtsvollen endete, standen am Ende konkret formulierte Standards und Absprachen, wie die Zusammenarbeit im nächsten Jahr zu verbessern ist.

Ein weiteres Feedback erhält Herr Gingold aus der Beurteilung seines Fachbereichsleiters. Alle zwei Jahre

wird er bezogen auf seine Führungsleistung (Aspekt Leistungsbewertung) in der Hierarchie »von oben nach unten« beurteilt. Auch bei der jährlichen Festlegung der Leistungsprämie geht das Kriterium »Führungsleistung« ein. Über einen Mangel an Feedback, was seine Führungsleistung anbetrifft, kann Herr Gingold in der Tat nicht klagen. In der Regelbeurteilung ist die Rede von Fähigkeiten. Dann heißt es: »Der/die Mitarbeiter/in besitzt die Fähigkeit, klare Ziele zu setzen und Prioritäten zu vereinbaren.« In dem Führungsfeedback geht es um den gleichen Sachverhalt, der aber aus einer anderen Perspektive ausgeleuchtet wird: »Meine Führungskraft sorgt dafür, dass ich die Ziele meiner Arbeit kenne und sie in den Unternehmenszusammenhang einordnen kann.«

Schafft das Führungsfeedback eine höhere Arbeitszufriedenheit?

Herr Gingold sieht es als eine reizvolle Ergänzung, wenn er nun mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Team kommunizieren kann, wie sie seinen Führungsstil erleben. Während bei der Beurteilung die Rede von einer Bewertung ist, legt die Dienstvereinbarung zum »Führungsfeedback« großen Wert auf die Feststellung, dass es sich hierbei um eine subjektive Einschätzung durch die Mitarbeiter handelt. Es beruhigt Herrn Gingold daher auch, dass die Ergebnisse nur von den unmittelbar Beteiligten eingesehen werden können. Gleichwohl soll eine aggregierte Auswertung der Gesamtverwaltung allen zugänglich gemacht werden. Etwas irritiert hat Herrn Gingold auch ein Hinweis in der Dienstvereinbarung zur Aufbewahrung der Daten. Da heißt es: »Sowohl für die Verwaltungsspitze und die Personalverwaltung als auch für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer wird die Entwicklung der Führungsqualität über einen längeren Zeitraum von besonderer Bedeutung sein. . . . Dafür ist eine Aufbewahrung der aggregierten Ergebnisse über einen längeren Zeitraum erforderlich.« Dieser Hinweis irritiert Herrn Gingold. Denn in dieser Formulierung wird die »gefühlte Führung« der Beschäftigten fast schon mit einer objektivierten »Führungsqualität« gleichgesetzt. Im Ansatz klingt dieser irritierende Hinweis auch bereits in den ersten Sätzen der Dienstvereinbarung zum Anliegen und den Intentionen des Führungsfeedback an. Da heißt es bei einem der fünf genannten Ziele: »Erhöhung einer höheren Arbeitszufriedenheit«. Hängt, so fragt sich Herr Gingold, Arbeitszufriedenheit, Leistung und Führungskompetenz tatsächlich so zwangsläufig zusammen: »Hohe Arbeitszufriedenheit => hohe Leistung => hohe Führungskompetenz?« Sicherlich ist ein gutes Arbeitsklima auch eine wichtige Voraussetzung für ein positives Leistungsklima. Gibt es vielleicht einen Punkt in dieser Formel, an dem sich ein Zuviel an Zufriedenheit kontraproduktiv auf die Leistung auswirkt? Herrn Gin-

gold fällt in diesem Kontext schmunzelnd das in diesen Tagen veröffentlichtes Zitat einer erfolgreichen Führungskraft ein. Auf die Frage, ob er Weihnachtsgeschenke für seine Spieler habe, antwortete der Trainer Magath: »Nein, die sind ja schon reichlich beschenkt damit, dass sie mich 14 Tage nicht sehen müssen.« (Focus 53/2009) Von dem Trainer Magath ist Herrn Gingold auch ein weiteres Zitat gut in Erinnerung: »Qualität kommt von Qual: Spitzensport bedeutet, an die Grenzen zu stoßen, sie teilweise auch zu überwinden. Das macht keiner freiwillig, weil es wehtut. . . .!« Wann und wer aber ist in diesem Prozess der Leistungssteigerung zufrieden? Auf die Frage an den Chef von RTL: »Muss ein Manager beliebt bei seinen Untergebenen sein?« antwortete der Manager Mahr: »Mein Gott, Beliebtheit. Beliebtheit ist auch eine Art von Beliebigkeit. Bei den wichtigsten Sachen, die Sie durchsetzen müssen, müssen Sie immer gegen Widerstände ankämpfen. Wenn aber am Ende das Ergebnis stimmt, sind alle zufrieden.« Von einem Freund weiß Herr Gingold, dass ein hoher ministerieller Beamter in seiner Behörde Rationalisierungspotenziale ausmachen sollte und dabei in den Augen der Betroffenen geradezu wütete. Als »Ausputzer« und Mann für harte Fälle hatte er sich bereits bei anderen Gelegenheiten in seinem Hause und bei den Betroffenen einen Namen gemacht. Als der »Ausputzer« erneut zuschlug, wurden die Klagen der Beschäftigten zunächst abgetan mit dem Hinweis: »Getroffene Hunde bellen! Offensichtlich hat der Kollege mal wieder den richtigen Kern getroffen!« Die Unterstützung des Ministeriums war ihm sicher. Erst der massive Protest der Verwaltungsleitung stoppte den Irrsinn und verhinderte Schlimmeres. Dabei wurde viel Porzellan zerschlagen.

Anpassung an die Entwicklungen und neue Wege sind offensichtlich kein guter Nährboden für ein »Wohlgefühl« und für die Arbeitszufriedenheit. All das spricht dafür, dass Arbeitszufriedenheit ein sehr fragiles Konstrukt ist und vor allem, dass sie einen kritischen Punkt nicht überschreiten darf. Davon ist Herr Gingold als Pragmatiker mit Augemaß überzeugt. Letztendlich, dass hat Herr Gingold in seinen Jahren als Führungskraft immer wieder feststellen können, kann man es immer nur einem Teil der Mitarbeiter Recht machen. Leistungsorientierte Mitarbeiter reagieren zum Beispiel auf Herausforderungen anders, als die »Misserfolgsvermeider«.¹ Was für die einen Mitarbeiter eine Herausforderung ist, wird von den anderen als Bedrohung erlebt oder, um in der Terminologie zu bleiben: Was bei dem einen Zufriedenheit schafft, be-

1 Hoffen auf Erfolg und Vermeiden von Misserfolg sind die zentralen Bestandteile der Leistungsmotivation. Der Ausprägungsgrad der Leistungsmotivation ist ein guter Indikator für die Auswahl von Führungskräften. Sie ist auch eine zentrale Voraussetzung für den Leistungssport. Vgl. hierzu auch weitere Hinweise in den Hintergrundinformationen.

deutet für den anderen Angst, Ärger und Frust. Diese doch recht unterschiedlichen Sichtweisen gehen gleichgewichtig in die Feedback-Statistik ein! Welchen Wert haben dann aber diese Zahlen? Es ist wie bei der Durchschnittstemperatur. Sie lässt sich halten, wenn sich ein Bein in das Gefrierfach befindet und dafür der Arm ins Feuer gelegt wird. Auch die Medizin zeigt: Es kommt auf eine ausgewogene »Medikamentation« an. Aber dabei ist auch darauf zu achten, dass jeder auf die gleiche Medizin und Dosis unterschiedlich reagiert. Der »Wohlfühlindex im Führungsfeedback« kann daher bestenfalls ein sehr subjektiver, aber durchaus interessanter gruppenspezifischer Indikator sein. Auf dem Hintergrund dieses Kenntnisstandes will Herr Gingold in seinem Team die Ergebnisse interpretieren und diskutieren.

Herr Gingold sieht in dem Führungsfeedback vor allem eine Momentaufnahme. Als Erfolgskriterium für die Qualifikationsoffensive müssen die Ergebnisse des Führungsfeedback aus seiner Sicht daher behutsam interpretiert werden. Das zeigte sich in einem großen Unternehmen mit vielen tausend Beschäftigten. Vor und nach einer Qualifizierungsoffensive zur Verbesserung der Führungskompetenz wurden die Mitarbeiter zum Führungsverhalten ihrer Teamchefs befragt. Der Vergleich der Befragungsergebnisse lösten zunächst Irritationen aus: Die ermittelten Werte vor der Qualifizierungsoffensive waren deutlich besser als nach dieser Qualifizierungsoffensive. Was zunächst verblüfft, weist auf ein Dilemma: Mit einer Qualifizierungsoffensive steigen auch die Ansprüche an die Führung. Was man zuvor hingenommen hat, wird jetzt stärker hinterfragt und an den vermittelten Normen gemessen. Tatsächlich aber hatte sich Vieles zum Besseren gewandelt, obgleich die Befragungsergebnisse Anderes zu belegen schienen. Setzte man den subjektiven Urteilen die harten Erfolgskriterien gegenüber wie etwa Anzahl der Patente, Verbesserung der Geschäftsprozesse, Innovationen, Verbesserungsvorschläge etc. ergibt sich ein deutlich erfreulicherer Bild.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Mitgestaltung für das Führungsfeedback gewinnen!

In wenigen Wochen soll das Führungsfeedback in seiner Verwaltung beginnen. Dann sind die Feedbackseminare für die Führungskräfte abgeschlossen und die Mitarbeiter in einer Einführungsveranstaltung über das neue Führungsinstrument informiert und eingestimmt. Die Führungskräfte haben in diesem Zweitages-Seminar Informationen erhalten über

- die Ziele und Erwartungen an dieses Führungsinstrument,
- den Bewertungs- bzw. Einschätzungsbogen (Fremdbewertung) mit seinen vier Kompetenzbereichen, die in 22 Items (Fragen) abgefragt werden,

- den weitgehend identischen Einschätzungsbogen für seine Selbsteinschätzung zur Führungswirklichkeit (»Wie kommt meine Führung beim Team an?«),
- die Dynamik und die Chancen, die durch einen Abgleich von Selbst- und Fremdbild möglich sind,
- die sechsstufige Bewertungsskala für die 22 Items/Fragen mit der Differenzierungsmöglichkeit nach Ausprägungsgrad und persönlicher Wichtigkeit,
- den vorgesehenen Ablauf in der Erhebungsphase,
- das Auswertungsdesign und die Auswertungssystematik,
- die Nutzer der Erhebungsdaten, den Zugang zu den Daten und Fragen des Datenschutzes,
- Techniken für das Feedback Gespräch (mit einem Schwerpunkt auf die Annahme des Feedback) im Team.

In der Einführungsveranstaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden diese Themen ebenfalls angesprochen. Dabei könnte Herr Gingold die Zustimmung des Teams auf das neue Führungsinstrument belassen und die anstehenden Termine der Datenerfassung und Feedback-Diskussion emotionsfrei abarbeiten. Seine Rolle als Führungskraft würde sich dann auf die Rolle einer Führungskraft die weiterleitet und die Aufträge übermittelt beschränken. Das wäre ein leichter und unverbindlicher Weg. Dahinter steht die Einstellung einer fremdbestimmten Führungskraft, die mehr oder weniger abarbeitet, was von ihr verlangt wird. Einer möglichen Kritik der Teammitglieder an dem Sinn des Instrumentes könnte Herr Gingold mit Hinweis auf »die da oben haben sich das ausgedacht« abweisen. Es gibt allerdings auch einen Weg, der von einem anderen Rollenverständnis getragen wird. Dieser Weg setzt auf die Rolle des Vermittlers. In dieser Rolle sieht sich die Führungskraft als Bindeglied zwischen Idee und Ausführung. Dieser Ansatz ist aufwändig, aber er ist ein besserer Garant für das Gelingen dieser Idee. Statt Fremdbestimmung stehen hier Identifikation, Verantwortung und aktives Gestalten.

Herr Gingold steht nunmehr vor der Frage, welchen dieser beiden Wege er gehen will:

1. Der Weg des **Administrators**: Fremdbestimmte Administration und Durchführung des von oben gegebenen Auftrages. Das kostet ihn wenige Zeit, geringe Energie und überschaubaren Ärger.
2. Der Weg des **Gestalters**: Identifikation mit dem Vorhaben und aktive Gestaltung als Mitdenker, Mitgestalter, Promotor der Idee und »Kümmerer« bei der Umsetzung eines interessanten Vorhabens. Dieser Weg kostet ein Vielfaches an Zeit, nimmt mental stark in die Pflicht und erhöht das Risiko, trotz eines hohen Einsatzes an den hoch angesetzten Zielen zu scheitern.

Die Schritte des Administrator (Weg 1), sind überschaubar und schnell abzuwickeln: Herr Gingold stellt das Vorhaben »Führungsfeedback« in einer Dienstbe-

sprechung vor. Er informiert kurz über die Inhalte des Seminars und händigt den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Dienstvereinbarung »Führungsfeedback« mit der Bitte um Durchsicht aus. Weiterhin gibt er die Termine für Informationsveranstaltung, die der Datenerfassung und den Termin für das Feedbackgespräch im Team bekannt.

Die Schritte des Administrators sind unaufgeregt und gut überschaubar:

1. Information des Teams über DV, vorgesehene Führungsseminar, Angebot einer Einführungsveranstaltung für die Teammitglieder,
2. a) Besuch des Führungsseminars für die Teamleitung (Pflicht)
2. b) Besuch der Einführungsveranstaltung (Angebot) für die Mitarbeiter
3. Start der Erhebungsphase
 - a) Mitarbeiter geben die Daten innerhalb von 14 Tagen ein.
 - b) Die Teamleitung gibt die Daten zur Selbstbeobachtung ein.
4. Abstimmung und Festlegung des Termins für das Führungsfeedback im Team
5. Führungsfeedback im Team

Herr Gingold macht für sein Team eine überschlägige Kosten – Nutzen Analyse:

In der regelmäßig stattfindenden Dienstbesprechung wird er unter »TOP Verschiedenes« auf das Führungsfeedback hinweise und das Team informieren. Hierzu würde Herr Gingold zwischen 20 und 30 Minuten einplanen. Gesamtaufwand: 18 (Teammitglieder plus Leitung) mal 30 Min = 9,5 Stunden.

Hinzukommen 2 x 8 Stunden Seminar plus 18 mal 3 Stunden für die Information und Qualifikation = 70 Stunden.

Für die Eingabe des Fremdbildes und die Selbstreflexion rechnet Herr Gingold für sein Team mit einem Zeitaufwand von 12 Stunden.

In einer weiteren Dienstbesprechung vor dem Führungsfeedback will er den Ablauf noch einmal kurz thematisieren und die Organisation abstimmen. Der Gesamtaufwand dürfte mit 7 Stunden (20 Minuten) gut bemessen sein.

Für das Feedback-Gespräch im Team rechnet er mit 90 Minuten. Bei 19 teilnehmenden Personen liegt der maximale Aufwand dann bei 28,5 Stunden. Da die Teilnahme freiwillig ist, reduziert sich der Aufwand deutlich, wenn sich weniger an diesem Verfahren beteiligen.

Die Aufwandanalyse ergibt somit

Punkt 1 Zeitaufwand	9,5 Stunden
Punkt 2 Zeitaufwand	70,0 Stunden
Punkt 3 Zeitaufwand	12,0 Stunden
Punkt 4 Zeitaufwand	7,0 Stunden
Punkt 5 Zeitaufwand	28,5 Stunden
Gesamt	127,0 Stunden

Gegenüber dem Aufwand für das jährliche Mitarbeitergespräch sieht Herr Gingold hier nur wenige Probleme. Dieser Aufwand ist gut zu schultern und bringt sicherlich ihm und jeden, der sich auf dieses Verfahren einlässt, einen erkennbaren Nutzen.

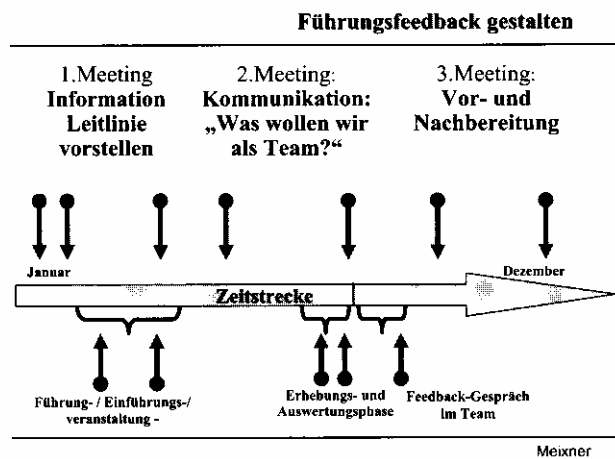
Der Weg des Gestalters: Auf Mitdenker und Mitgestalter im Team setzen

Der Weg des Gestalters ist dagegen deutlich aufwändiger als der des Administrators. Dieser Weg setzt auf Information, Kommunikation, Überzeugen statt Anweisen, Selbstbestimmung statt Fremdbestimmung, setzt auf Mitdenken und Mitgestalten. Es der Weg, wie er im Verhaltensmuster von Blake und Mounton im Verhaltensstil 9.9 beschrieben wird.

Die erste Phase im Konzept des Gestalters beginnt im Team von Herrn Gingold – wie es sein Team bereits bei anderen neuen Entwicklungen der Verwaltung organisiert hat – bereits in der Konzeptionsphase des »Führungsfeedback«. Hierfür hat Herr Gingold in seiner regelmäßigen Dienstbesprechung einen obligatorischen Tagesordnungspunkt »Innovationen« als feste Größe eingestellt.² Über die meisten Innovationen der Verwaltung erfährt Herr Gingold über die Hausmitteilungen. In vielen Verwaltungen ist es, wie in seiner Stadtverwaltung, zu einer Geflogenheit geworden, Innovationen und Neuerungen über Projektgruppen vorzubereiten. Steht ein neues Projekt an, werden alle Beschäftigten in den Hausmitteilungen darüber informiert, es wird zudem geworben und aufgefordert, sich in der Projektgruppe aktiv daran zu beteiligen. Das ist dann für Herr Gingold der Startschuss, um sich mental mit der Neuerung bereits frühzeitig im Team auseinander zu setzen. So war es auch bei dem Führungsfeedback. Er hat das Thema aufgegriffen und kurz im Team diskutiert. Allerdings wurde das Thema durch das neue Rechnungswesen überlagert und geriet dadurch im Team etwas aus dem Blick. Das muss Herr Gingold jetzt korrigieren. In der nächsten Dienstbesprechung wird er den Punkt auf die Tagesordnung setzen und das Team über den jetzigen Stand informieren und die Anliegen gemeinsam kommunizieren. Damals hat er versäumt, für dieses Thema einen »Kümmerer« gemeinsam mit dem Team zu benennen. Die Funktion des »Kümmers« hat in seinem Team einen festen Platz. Er recherchiert innerhalb und außerhalb der eigenen Verwaltung. Auf diesem Weg gelingt es Herrn Gingold, einen ständigen Lernprozess in seinem Team in Bewegung zu halten. Dieses Vorgehen hat sich schon bei vielen anderen Innovationen bewährt. Mit dem Blick über den Tellerrand der eigenen Verwaltung hinaus relativiert sich Vieles und manche Aufgeregtheit

² Vergleich Fall 4: »Die erste Teambesprechung in der neuen Funktion als Teamleiter«, in DÖD 12, 2008 sowie Meixner, H.-E., Erfolgsfaktor Führung: Die regelmäßige Dienst- und Teambesprechung, in: DÖD, 7/8, 2008. S. 156 ff.

neutralisierten sich mit dem Blick auf die Aktivitäten anderer. Der Weg des Gestalters kostet Zeit, Energie und setzt auf Nachhaltigkeit. Es sind statt der fünf ausgewiesenen Schritte des Administrator weitere 7 Schritte, insgesamt 12 Schritte:



1. Information in einer Dienstbesprechung unter TOP »Innovation« durch den Teamleiter Gingold über das Thema »Führungsfeedback«. In Absprache mit dem Team wird ein Kümmerer ausgewählt und bestimmt. Der Kümmerer übernimmt die Recherchen und informiert das Team.

2. Der Kümmerer bereitet eine Teambesprechung zum Führungsfeedback vor. Er leitet als Moderator diese Sitzung. Die Teamleitung kann sich so als Betroffener auf die Diskussionsinhalte voll konzentrieren. Ziel dieser Teambesprechung ist es, über die Information hinausgehend Vorbehalte, offene Fragen und Ängste zu kommunizieren. Als Leitidee steht die Frage: Wie wollen wir mit dem FFB im Team umgehen?

3. In einer weiteren Dienstbesprechung werden unter dem TOP FFB die Einzelheiten für die anstehende Erhebungsphase abgestimmt. Der Kümmerer übernimmt zu diesem Tagesordnungspunkt die Moderation. Er wirbt für eine aktive Teilnahme, organisiert, dass jeder einen Zugang zum PC hat, erläutert die Schritte zur Eingabe der Daten. Herr Gingold weiß, dass an solchen Kleinigkeiten häufig große Ideen scheitern. Daher räumt er dem Kümmerer diese Zeit bei der Dienstbesprechung ein.

4. Es folgt die Qualifizierungsphase

4. a) Besuch des Führungsseminars für die Teamleitung (Pflicht) Aufgrund der Diskussionen im Team sind bei Herr Gingold einige Fragen aufgekommen. Er will das Seminar nutzen, um diese Fragen zu klären und sich mit den Kollegen abstimmen.

4. b) Besuch für die Einführungsveranstaltung (Angebot).

5. Herr Gingold berichtet dem Team auf einer der kommenden Dienstbesprechung über das Seminar und stellt die Seminarunterlagen allen im Team zur Ver-

fügung. Hierzu gibt es im Sachgebiet einen Ordner, in dem die Unterlagen aller besuchten Seminarveranstaltungen enthalten sind.

6. Teammitglieder, die die Einführungsveranstaltung besucht haben, berichtet und diskutieren über ihre Erfahrungen.

7. Wenn das FFB (Führungsfeedback) in der Stadtverwaltung von Herr Gingold nach der Sommerpause anläuft, liegen die Schulungen zum FFB schon einige Monate zurück. Um alle auf den neusten Stand zu bringen, weist daher der Kümmerer unmittelbar vor dem Start in das FFB unter dem TOPP »Verschiedenes« zur Auffrischung des Gewussten noch einmal kurz auf die einzelnen Punkte hin. Er folgt hierbei der einem Grundsatz: Die Wiederholung ist die beste Pädagogik.

8. Eingabephase

8. a) Mitarbeiter geben die Daten innerhalb von 14 Tagen ein.

8. b) Teamleitung gibt die Daten zur Selbstbeobachtung ein.

9. Abstimmung und Festlegung des Termins für das Führungsfeedback

10. Zur Vorbereitung und Einstimmung auf das Feedback- Gespräch greift der Kümmerer in einer Dienstbesprechung unter TOP Innovationen noch einmal das Thema auf. Jedes Teammitglied kann im Intranet die ausgefüllten Bewertungsbögen einsehen und sich auf der Basis dieser Einzelmeinungen ein Bild über die Stimmung im Team machen und seine Einstufungen noch einmal kritisch hinterfragen. So vorbereitet und eingestimmt wird sich jedes Teammitglied vorbereiten, was er wann sagen, fragen und diskutieren soll.

11. Führungsfeedback im Team

12. Gespräche haben meist eine Eigendynamik. Daher weiß Herr Gingold, dass es sinnvoll ist, mit einem gebotenen Abstand im Team zu reflektieren, was gut gelaufen ist und wie der Ablauf verbessert werden kann. Diese Nachbereitung umfasst auch einen Ausblick auf den nächsten Zyklus. Auch hier moderiert der Kümmerer.

Herr Gingold wägt ab, ob sich der Aufwand des »Gestalters« (Weg 2) auch langfristig rechnet. Gegenüber dem ersten Ansatz liegt er nachüberschlägigen Schätzungen bei einem Gesamtaufwand von über 500 Stunden. Es ist ein deutliches Mehr als bei dem ersten Ansatz. Letztlich sieht Herr Gingold keine andere Alternative.

Wie bereite ich das Team in einer Dienstbesprechung auf das Führungsfeedback vor?

Herr Rick hat in dem Team von Herr Gingold die Rolle des Kümmerers übernommen. (vgl. Ziffer 1) Herr Rick ist ein ruhiger und wenig aufgeregter Mitarbeiter, der sich durch Sachlichkeit, einem verbindlichen Auftreten und rhetorischem Geschick immer wieder be-

wiesen hat. Als Mittlerer und Moderator zwischen ihm und den Führung und Ausführung sieht Herr Gingold in Herrn Rick für dieses Anliegen die optimale Besetzung. Sachlich hat sich Herr Rick schon seit längeren mit den Führungsinstrumenten beschäftigt. Die Rolle des Kümmerers hatte Herr Rick bereits bei der Einführung des Mitarbeitergesprächs und bei der Einführung von LOB hervorragend gemeistert. Für die nächste Woche hat Herr Rick in seiner Funktion als Kümmerer einen Besprechungstermin mit dem Team angesetzt.

Ziel dieser auf etwa 3 Stunden angesetzten Dienstbesprechung zum »Führungsfeedback« ist es, die Teamkollegen auf das neue Führungsinstrument einzustimmen und sie als Mitdenker und Mitgestalter zu gewinnen. Es geht Herr Rick bei diesem Meeting inhaltlich um ein

- Einstimmen auf das Führungsfeedback: MA dort abholen, wo sie stehen,
- Herausarbeiten der Erwartungen, ggf. um das Abbauen von Ängsten, Widerständen etc., Aufzeigen, Festlegen und Konkretisieren des formalen Ablaufs,
- Verständigen auf die Regeln im Team für den Ablauf: »Wie wollen wir das Feedback angehen? Was wollen wir für unser Team mit dem FBB erreichen?
- Klären der Fragen zur Dokumentation,
- Definition und Festlegen, wie das Team den Erfolg des Führungsinstrumentes bewerten wird.

Hierzu hat sich Herr Rick für den Einstieg einige Fragen zurechtgelegt. Jede Frag wird er mit einer Kartenabfrage vertiefen. In dieser Methode sieht Herr Rick die besten Chancen, dass jeder zu Wort kommt und sich angemessen äußern kann. Dieses Vorgehen kostet zwar Zeit, aber es garantiert, dass die Kommunikation in Gang kommt und sich jeder angemessen in dieser Diskussion beteiligen kann. So bleibt das Feld nicht in den Händen einiger weniger dominanter »Meinungsmacher«

- Was wollen wir aus FBB für unser Team machen?
- Was befürchten wir durch FBB?
- Was erhoffen wir uns durch FBB?
- Wie wollen wir vorgehen?
- Was bedeuten die Kompetenzbereiche für unser Team?
- Was ist wichtig im Führungsfeld besonders wichtig und welche Kriterien bilden diese Erwartungen im Feedbackbogen ab?
- Was bedeuten für uns der Skalenwerte »in vollem Umfang« bis hin zu dem andren Extrem »nicht erkennbar«?
- Welche Regeln wollen wir einhalten?
- Was soll am Ende herauskommen?

- Wie wollen wir den Erfolg messen?

Herr Rick hat für dieses Meeting klare Ziele. Am Ende dieses Meetings sollte stehen:

- jeder kann sich mit diesem Führungsinstrument identifizieren
- jeder weiß, um was es geht,
- jeder kann die einzelnen Fragen vergleichbar deuten und bewerten.

Bewährt hat sich bei den anderen neu eingeführten Instrumenten »LOB« und »Mitarbeitergespräch«, dass sich das Team gemeinsam auf Regeln verständigt hat, wie man bei der Anwendung dieses Instrumentes mit einander umgehen sollte. Vergleichbare, auf dieses Instrument zugeschnittene Regeln sollen in dieser Sitzung erarbeitet werden. Aus der Sicht von Herrn Rick könnten die folgenden 7 Regeln das Spektrum abdecken:

1. Wir sehen FFB als eine Chance für unser Team und gehen an das FBB unvoreingenommen heran.
2. Treten Fehler im Verfahren auf, so werden wir daraus lernen und zukünftig besser machen!
3. Jeder beteiligt sich aktiv am FFB. Wie machen mit!
4. Wir gehen fair, sachlich und sorgfältig mit dem FFB um.
5. Wir gehen konstruktiv an dieses Verfahren heran!
6. Wir wollen besser werden und daher lernen wir aus Fehler, die sich im Verfahren zeigen werden.
7. Wir behandeln die Daten und Diskussionen vertraulich! Dazu gehört auch, dass kein Unbefugter Zugriff zu den Daten bekommt.

Ausblick

Mit dieser Teambesprechung werden die Weichen für das Gelingen oder Misslingen dieses neuen Führungsinstrumentes im Team gesetzt. Die Erwartungen von Herr Rick liegen hoch: Möglichst alle sollen ihr Chancen wahrnehmen und sich an dem Verfahren beteiligen. Eine besondere Herausforderung aber steht nach der Auswertung an. Dann gilt es das Feedbackgespräch/Gruppenfeedback vorzubereiten. Hierzu bereitet sich Herr Rick als nächstes vor. Dabei sieht Herr Rick drei inhaltliche Bereiche. Das Gespräch kann gelingen, wenn

- die Gesprächskultur auf Offenheit, Trauen und Vertrauen baut,
- die Vorbereitung und Leitlinien zur Gesprächsführung eingehalten werden,
- die Techniken des Feedback Gebens und des Feedback Annehmens beachtet werden.

Hierauf bereitet sich Herr Rick nach diesem Meeting vor.