

## Die Chancen der Mitarbeiterbefragung 2017 nutzen

Wie können Teamleitung und Team durch  
ein gemeinsames Feedback Arbeitsklima und  
Gesundheitsprävention verbessern?

Sie haben

1. einen Auftrag ( )
2. ein Team mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse haben, von denen X % (Verwaltung insgesamt 50 %) an der Befragung teilgenommen haben
3. die Ergebnisse einer Befragung mit einer breiten Thematik – zusammengestellt in 129 Fragen vorliegen
4. ... etwa jeder Vierte hat bereits an der vorherigen Befragung teilgenommen
5. ... die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihres Team sind bzw. werden über die Ergebnisse informiert und wissen, worum es geht

## Mögliche Ausgangssituation

Mit Ihnen sind im Team 12 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Feedback – Dialog ist mit dem Team nächster Zeit angesetzt.

### Beschreibung fiktives Team 1:

Ein erfreuliches Arbeitsklima, offene Gesprächskultur, Vertrauenskultur, hohe Motivation, alle unterstützen sich, Minderleistende sind integriert, die Leitsätze für Führung und Zusammenarbeit der Stadtverwaltung Jena sind nicht nur bekannt, sondern werden als Kompass auch genutzt, die Führung orientiert sich am „Leitbild und strategische Ziele“, das Team ist aufgeschlossen für Neuerungen, gut eingespielte Dienstbesprechungen, Arbeitsdruck von außen groß, 8 haben an der Befragung teilgenommen

Das Feedback im Team soll demnächst stattfinden.

Was ist jetzt zu tun? Welche Schritte stehen als nächstes an?

## Drei Schritte



„Der Zufall will geplant sein!“

## Die Erfolgspyramide Umsicht und Engagement

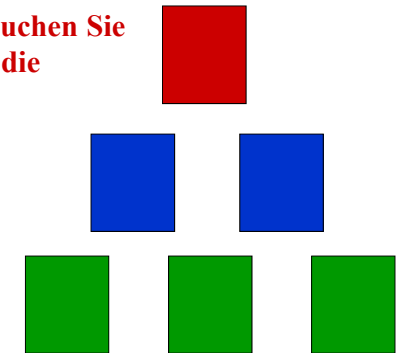
Der Erfolg hängt oft davon ab, dass man weiß, wieviel Zeit für ihn nötig ist.

Charles de Secondat, (1689 - 1755), französischer Staatstheoretiker und Schriftsteller

Um besser zu werden, brauchen Sie  
eine Zeiteinheit für die  
Nachbereitung!

Zwei Zeiteinheiten für das  
Feedback im Team

Eine solide Vorbereitung  
braucht drei Zeiteinheiten



## Vorbereitung Vor dem Feedback

Durchführung  
Feedback-Phase

Nachberei-  
tungsphase  
Nach dem Feedback

- 1. mentale Vorbereitung: Auf die Ziele und Ihre Einstellung (EIN- GE- STELLT – SEIN) kommt es an!**
- 2. Zeitliche, räumliche und eine didaktisch methodische Vorbereitung: Kleinigkeiten und Selbstverständlichkeiten ernst nehmen!**
- 3. Inhalte und Themen vorbereiten: Konzentration auf das Wesentliche**
- 4. Den Ablauf planen: Auf die Regie kommt es an - das richtige Thema mit den richtigen Leuten zum richtigen Zeitpunkt**

## Vorbereitung Vor dem Feedback

### **1. mentale Vorbereitung**

- Wie stimme ich mich auf dieses Feedback ein? Die Ziele und die Einstellung müssen stimmen! (Beteiligungsgrad)
- Wie will und wie kann ich mich einbringen?
- Wie kann ich das Team dort abholen, wo es steht? (Adressatenanalyse)
- Wie kann ich mein Team auf dieses Feedback einstimmen?

Thematische und Gestaltungs- Ziele  
Intentionen der Teamleitung

- Mitgestalter und Mitdenker: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv einbeziehen
- den Status quo des Führungsfeldes abklären
- Weiterentwicklungen zur Förderung von Arbeitsklima und gesunder Arbeit in einer gesunden Organisation anstoßen
- für eine kontinuierliche Verbesserung der Gesundheitsprävention und des Arbeitsklimas als gemeinsames Anliegen werben
- konkretisieren und miteinander vereinbaren, wer im Team was zur Verbesserung beitragen kann und die Verantwortung hierfür übernimmt

Zwei mögliche Wege:

Die Führungskraft als Administrator: Auftrag abwickeln!

Schwerpunkt: Information

Die Führungskraft als Gestalter: Auf Mitdenker und Mitgestalter setzen

Schwerpunkt: Interaktion

Abstimmung in der OE

(z.B. Dezernat, Fachbereich, Team etc.)

Kommunikation und Interaktion!

Nicht nur Information =

Die selbst gefundene Lösung ist besser, als der vorgedachte Weg!

Das Feedback

Die Rolle des Administrators

Die Rolle des Gestalters

Verkünden eher autoritärer Stil :

Erläutern eher kooperativer Stil

- Das Ergebnis wird beschrieben, Verantwortlichkeiten zugewiesen
- Befindlichkeiten stören den Ablauf, Rationalität wird eingefordert
- Interaktionen werden auf ein Mindestmaß beschränkt.
- Restringierter Sprach-Code

- Die Ergebnisse werden diskutiert und hinterfragt, Ursachen herausgearbeitet, Lösungswege erarbeitet
- Interaktionen sind gewünscht: „Ich sehe es so, weil ...!“
- Betroffenheit darstellen: „Bei mir löst das ...!“
- elaborierter, erklärender Sprach-Code

## Was hat Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ( [REDACTED] ) [REDACTED] bewogen, diese Chance ungenutzt zu lassen?

- Fehlende Information und Kommunikation im Vorfeld?
- War es Bequemlichkeit?
- Desinteresse, mangelnde Identifikation?
- Resignation: Die da oben machen doch, was sie wollen ...
- „Da kommt doch sowieso nichts bei raus...“
- War es ein durchdachter Entschluss?
- Überlastung, fehlende Zeit?

Um die **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dort abzuholen, wo sie stehen**, muss man die Beweggründe kennen.

## Wie wird das **Wünschenswerte zum Machbaren?**

Stolperstein: Fehlendes Interesse und Verschiebepunkt der Verantwortung (fehlende Identifikation)

Stolperstein: Fehlendes Vertrauen und somit mangelnde Bereitschaft, Offenheit zu zeigen

Stolperstein: Undifferenzierte und damit auch unrealistische Erwartungen!

Stolperstein: Unzureichende Einstimmung des Teams auf die Befragung

Stolperstein: Unzureichendes Hintergrundwissen

### Vorbereitung Vor dem Feedback

## 2. Zeitliche, räumliche und didaktisch methodische Vorbereitung: Kleinigkeiten und Selbstverständlichkeiten ernst nehmen!

- Zeit- und Terminplanung: Lage bezogen auf den Wochentag, die Länge des Feedbacks, den Beginn und das Ende festlegen, ggf. Pausenplanung
- Räumliche Planung: Lage und Ausstattung des Besprechungsraums, Raumgröße der Teilnehmerzahl angemessen, Raumhöhe, Bestuhlung, Anordnung der Tische, Medienausstattung, Geräuschkulisse, Belüftung, Beleuchtung, Atmosphäre des Raums, Nähe zu Pausenräumen
- Konzept: Themenschwerpunkte vorgeben oder wählen lassen, vorgegebene oder offene Tagesordnung, etc.

### Vorbereitung Vor dem Feedback

## 3. Inhalte und Themen vorbereiten: Konzentration auf das Wesentliche

- Bei 129 Fragen kann es sinnvoll sein (Information oder Dialog), im Vorfeld eines Teamfeedbacks Schwerpunkte zu setzen.
- Die 129 Fragen sind in mehrere thematische Cluster zusammengefasst.
- Einige Cluster dienen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zur Selbst- Reflexion und setzen auf Selbstverantwortung
- Andere Cluster bauen auf Interaktion und spiegeln Aspekte des Führungsverhalten wider. Diese sind besonders für ein Führungsfeedback geeignet.
- Einige Fragen bieten sich für einen bilateralen Dialog an - etwa in einem Mitarbeitergespräch (Die Teamleitung als Coach).

Um im Team die richtigen Schwerpunkte zu setzen, empfiehlt es sich, alle im Team - etwa mit der **Technik der ABC – Analyse** - einzubinden. Dann werden die Themen und Inhalte nach Dringlichkeit und Wichtigkeit im zeitlichen Ablauf platziert und zeitlich gemeinsam mit dem Team gewichtet.

**Gemeinsam und abgestimmt:**

Denn das richtige Thema kann – je nach Standpunkt und Perspektive – unterschiedlich gesehen werden.

Vgl. Parkinson: Das Fahrrad für den Hausmeister

**4. Den Ablauf planen: Auf die Regie kommt es an - das richtige Thema mit den richtigen Leuten zum richtigen Zeitpunkt**

Zwei aktuelle Fragen:

1. Was spricht für eine Unterstützung etwa durch einen Moderator?
2. Welche Organisationseinheiten können bzw. sollten in der vertikalen Linie in einer Feedback- Sitzung einbezogen werden? (ggf. auch horizontale Linie)

**Ein modifizierte Ausgangssituation**

Zur Frage 1:

**Die Beantwortung dieser Frage hängt von vielen situativen Variablen ab!**

(Reifegrad des Team, Spezialisierungsgrad, Führungsverständnis, aktuelle Konfliktpotenziale, Größe des Teams, etc.).

Ein Beispiel: **Beschreibung fiktives Team 2:**

Belastetes Arbeitsklima, mehrere rivalisierenden Cliquen im Arbeitsteam, starke Wortführer mit ausgesprochen kritischen Tönen, negative Grundhaltung bei vielen im Team, Unzufriedenheit, gespanntes Verhältnis zu Team- und Behördenleitung, regelmäßige Dienstbesprechungen werden als lästig empfunden, keine offene Gesprächskultur, Abschottung, 4 der 12 haben an der Befragung teilgenommen

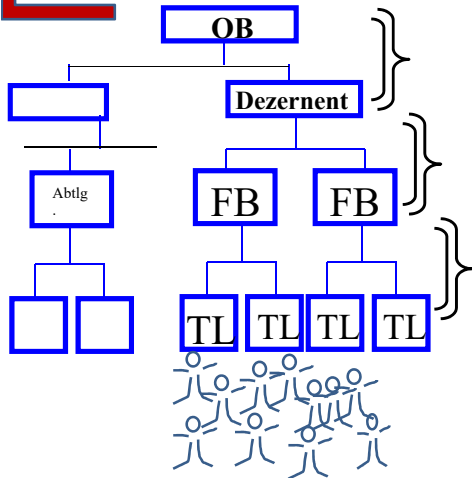
**Mit oder ohne Moderation**

**Doppelbelastung vermeiden!**

Zwischen aktivem Zuhören und moderieren

- Alternative 1: Selber moderieren (Größe des Teams max. unter 5 bis 6)
- Alternative 2: Kollege auf gleicher Ebene aus eigenem oder anderen Bereich
- Alternative 3: Bestimmen eines Kümmerer aus dem Team
- Alternative 4: Moderator aus einem Pool/ Multiplikatorenkonzept
- Alternative 5: Moderator extern
- Alternative 6: Beratung und Coaching

## Feedback Top down



### Alternativen

1. Ausschließlich unmittelbare Führung und Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter
2. Mittelbare, unmittelbare Führung und Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter
3. Sonderfall: Führung in Personalunion

Bei der Wahl der Alternative spielt vor allem die Thematik eine Rolle, ansonsten auch die genannten situativen Parameter zur Frage 1

## Thematik entscheidet über die Zusammensetzung der Gruppe

### Thema: Einflüsse auf die Gesundheit

- a. **von innen gesteuert:** Wann macht Arbeit krank? Aufforderung zur Selbstreflexion: Zu viel Ehrgeiz, Perfektionismus, mentale Aussteuerung, Zusammenhang zwischen Belastung und Beanspruchung/ *Stressor und Strain* [redacted] Sorgen vgl. hierzu z.B. [redacted]  
Fazit: Differenzierung angesagt
- b. **von außen einwirkend:** Arbeitsumgebung [redacted] und Arbeitsinhalte bis hin den internen und externen Kunden [redacted]  
Fazit: Mehrere Hierarchieebenen <vorteilhaft

In diesen Bereichen gibt es eine große Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und der Mitarbeiter. Hinter dieser Selbstreflexion sollte die Frage stehen:

### Was kann ich selbst ändern?

## Bedingungs- und Gestaltungsfaktoren

Wir müssen uns davor hüten, einen Verschiebebahnhof an Verantwortlichkeit aufzubauen. Es liegt im Trend der Zeit, Führungskräfte für alle Fehlentwicklungen verantwortlich zu machen. Auf Ausgewogenheit achten.

Daher: Unterscheiden in Bedingungs- und Gestaltungsfaktoren

Gestaltungsfaktoren im Bereich der operativen Führung: Vor allem die Interaktionsachse

Vgl. hierzu die Befragung AOK 2016/ 2017 zur Unternehmenskultur

## Was wirkt auf das Arbeitsklima, Stressbelastung und die Gesundheit

### 1. Verwaltungskultur (CI)– Leitsätze und Ziele

### 2. Führungskraft

### 3. Mitarbeiterin/ Mitarbeiter

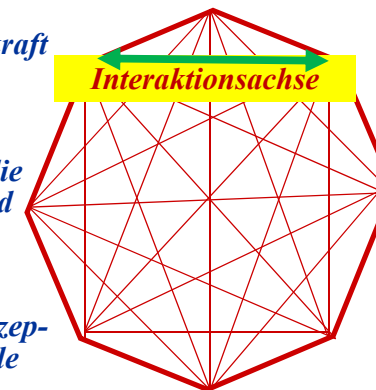
### 4. Arbeitsplatz, Arbeitsumfeld, die Kolleginnen und Kollegen

### 5. Arbeitsinhalte/ Tätigkeiten/ Tätigkeitsstruktur

### 6. Führungskonzeption Jena: Ziele

### 7. Führungsinstrumente und Anreizsysteme

### 8. Controlling/ Ergebnis-sicherung



**Thema: Einflüsse auf Arbeitsklima und Gesundheit**

c. **Bereich Führung:** Abgebildet durch [redacted]  
siehe Folie 25

Fazit: unmittelbare Führung

d. **Arbeitsklima:** in engerer Auslegung B 14 und B 15 gut geeignet für einen erweiterten Kreis. Auch die Bereiche interne und externe Kunden (vgl. z.B. B 9 b und B 9 c)

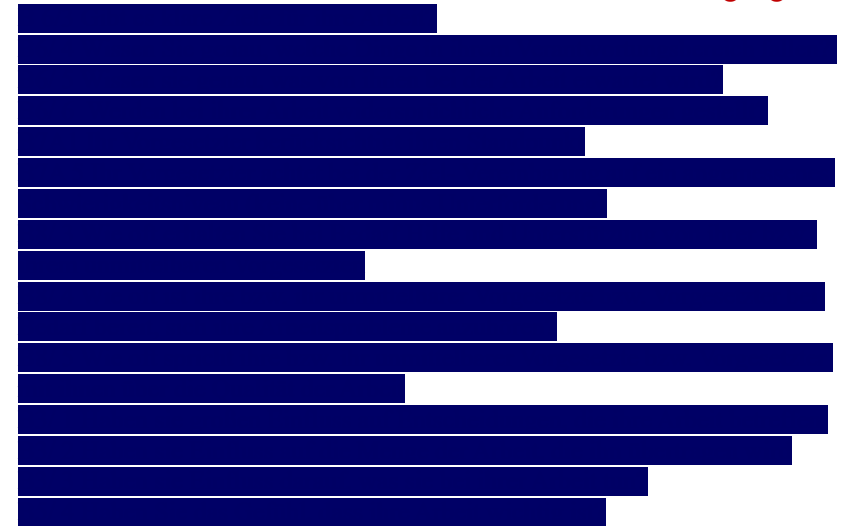
Fazit: Mittelbare und unmittelbare Führung

In diesen Bereichen ist vor allem die unmittelbare Führung gefragt, auch die mittelbare Führung kann hier gibt es eine große Eigenverantwortung der Mitarbeiter-innen und der Mitarbeiter. Hinter dieser Selbstreflexion sollte die Frage stehen:

**Was kann ich ändern? (c- Bereich)**

**Gestaltungsfaktoren**

**Was kann die Verwaltung verändern?**



**Durchführung  
Feedback-  
Phase**

Vorbereitung  
Vor dem Feedback

Nachberei-  
tungsphase  
Nach dem Feedback

- Auf den Einstieg kommt es an: Einstimmen und gemeinsames Anliegen thematisieren,
- Sinnhaftigkeit vermitteln und auf gemeinsame Verantwortung setzen
- Auf die ersten Schritte achten. Hier werden die Weichen gestellt
- Auf Regeln einigen und Feedback – Regeln ggf. Vertiefung UAG 2
- „Was wir wollen und was wir nicht wollen“, Wertschätzung und Respekt
- Wie gehen wir vor: Auf Reihenfolge und Zeitintervalle verständigen
- Zum Abschluss: Auffordern zum Handeln: Wer übernimmt was?

Zur Einstimmung in der Einstiegsphase bieten sich die folgenden Fragen an

- **Was wollen wir aus dem FB für unser Team machen?**
- **Was befürchten wir durch dieses FB?**
- **Was erhoffen wir uns durch FB?**
- **Wie wollen wir vorgehen?**
- **Welche Regeln wollen wir einhalten?**
- **Was soll am Ende herauskommen?**
- **Wie wollen wir den Erfolg messen?**

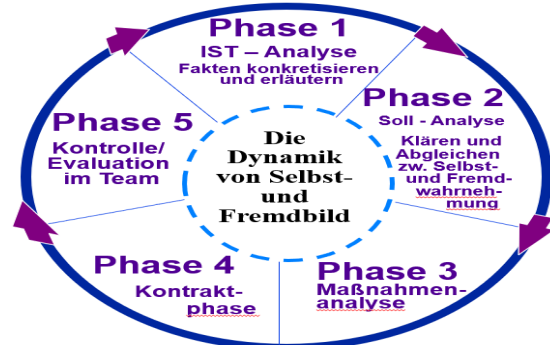
**Prämisse**

- Wir wollen gemeinsam besser werden! Jeder, Teamleitung wie auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind aufgefordert, hierzu einen Beitrag zu leisten
- Auf ein gutes Arbeitsklima kommt es an. Dazu kann und muss jeder seinen Beitrag leisten!
- Unsere Vision ist eine gesunde Arbeit in einer gesunden Organisation
- Jeder – nicht nur die Führungskraft – ist hierfür verantwortlich und alle müssen hierzu ihren Betrag im Team leisten!
- Gut ist uns nicht gut genug! Alles lässt sich verbessern!
- Was heute nicht gelingt, wird morgen klappen!

- Wir praktizieren ein Höchstmaß an erträglicher Offenheit
- Wir lassen den anderen ausreden und fallen ihm nicht ins Wort
- Wir hören aktiv zu und suchen nach den Kern und Anliegen der Aussage
- Es redet nur immer einer!
- Wir geben keine Ratschläge und vermeiden Bagatellisierungen
- Wir haben ein gemeinsames Ziel, auf das wir sachlich hinarbeiten
- Wir wollen gemeinsam voneinander lernen
- Wir setzen uns mit unterschiedlichen Meinungen fair und ohne persönliche Unterstellungen oder herablassende Bemerkungen auseinander.
- Wir setzen auf Ich Botschaften
- Wir setzen auf Deeskalation, wenn die Emotionen hochkochen und können Loslassen

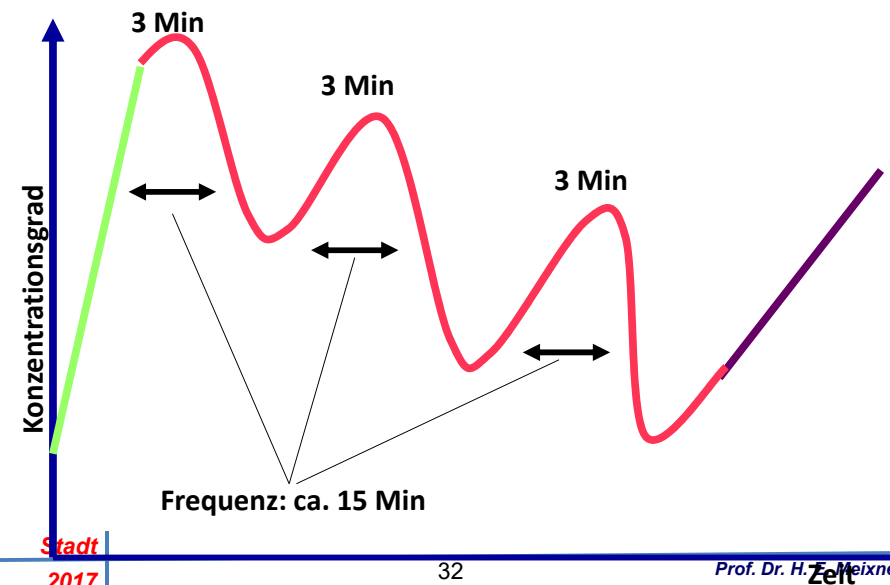
**Einstieg: Teammitglieder abholen**

**Hinführung z.B. auf die Phasen 1 bis 5  
Thematik eingrenzen**

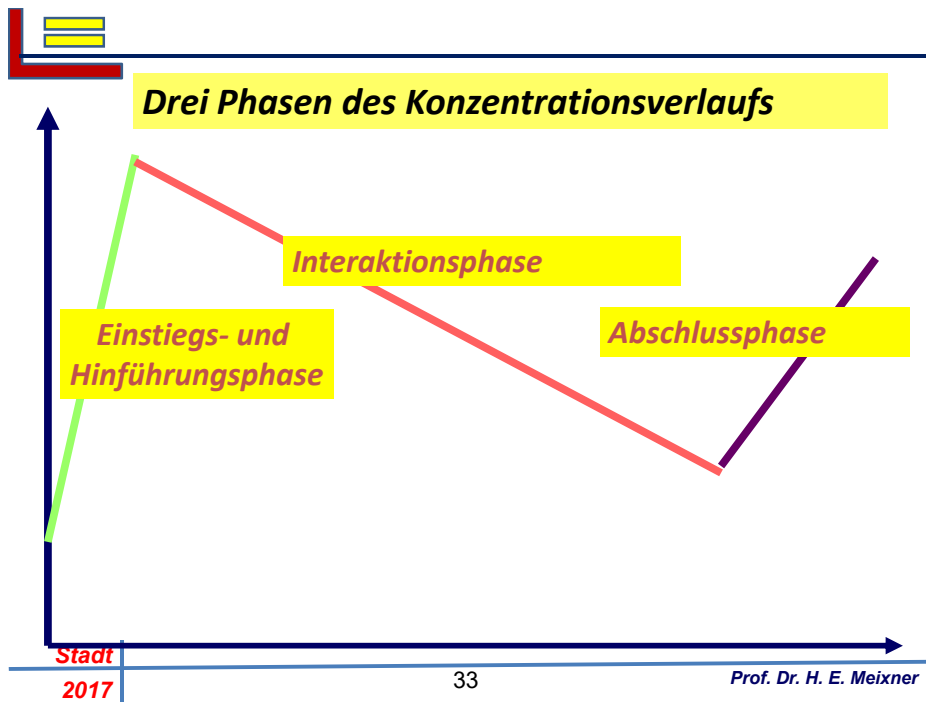


**Abschluss und Aufforderung zum Handeln**

**Der Konzentrationsverlauf**



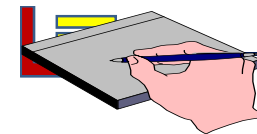




*Achten Sie auf die ersten zehn Worte!  
 "Positive Worte "sind wirkungsvoller als  
 negative!  
 Vermeiden Sie Einstiegsmonologe!*

Sie behaupten ständig etwas anderes!	<b>Kann man Ihren Standpunkt so zusammenfassen.</b>
Ich muss Sie leider berichtigen	<b>Man kann das noch ergänzen ...</b>
Sie sollten ehrlicher mit uns umgehen!	<b>Es fällt mir schwer, das zu glauben. Man kann das auch anders verstehen ...</b>
Jetzt sind Sie aber unlogisch!	<b>Das habe ich nicht verstanden.</b>
Das können Sie heute niemanden mehr erzählen!	<b>Erklären Sie bitte, wie Sie zu dieser Meinung kommen</b>
Da sind Sie aber falsch informiert!	<b>Es gibt aus den letzten Jahren Erfahrungen, die folgendes nahelegen.</b>
Ich will mich mit Ihnen nicht ständig streiten!	<b>Als Fachmann werden Sie mir sicherlich bestätigen können...</b>

Stadt 2017 |



**Nehmen wir ein Beispiel:**

Sie laden zum Feedback ein und einer fragt Sie im Vorfeld des Termins: „Ist dieser Dialog/ Besprechung Pflicht oder freiwillig? Es haben ja nicht alle an der Befragung teilgenommen und sinnvoll ist ein Dialog doch wohl nur dann, wenn man an der Befragung teilgenommen hat!“

- Was können Sie dieser Logik entgegenstellen? Was würden Sie antworten?

Auf keinen Fall sollten Sie Bagatellisieren, Moralisieren oder Intellektualisieren

- Eine andere Frage stellt sich: Wie wahrscheinlich ist es, dass diese Frage gestellt wird?
- Diese Frage spricht in jedem Fall für Offenheit und Vertrauen, die Frage kann aber sehr schnell emotionalisiert werden.
- Wie können die Befragungsverweigerer überzeugt werden, an den Dialog mit positiven Beiträgen dabei zu sein?

*Das kann nur gelingen, wenn die Einstellung stimmt:*

*Feedback ist ein Geschenk!*

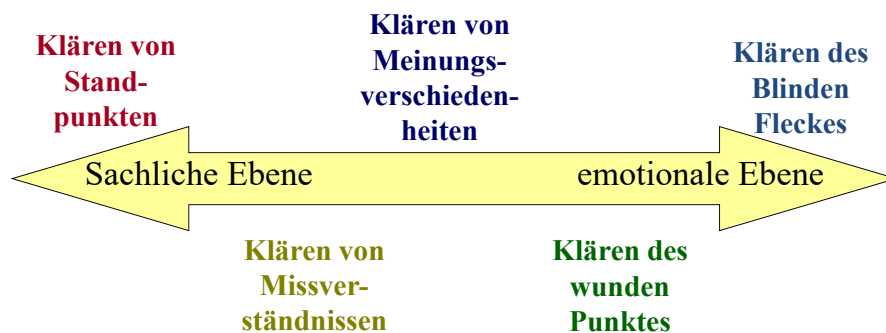
Es handelt sich bei der Beantwortung der Fragen um subjektive Wertungen, die auf individuellen Eindrücken (Schätzungen in Abhebung von Messungen) beruhen!

Es geht um die emotionalen Wirkungen etwa eines Führungsstiles:  
„Dieses Verhalten wirkt auf mich ...“

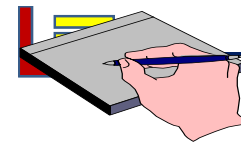
Es geht somit nicht nur darum, wie objektiv geführt wird, sondern wie das Führungsverhalten von den jeweiligen „Adressaten“ empfunden wird! Die Wahrnehmung und die Bewertung fällt von Person zu Person unterschiedlich aus. In der statistischen Auswertung zeigt sich dies in einer möglichen U- Verteilung, in großen, aber auch in geringen Standardabweichungen von einem Mittelwert.

## Was soll erreicht werden?

### Was kann das FB im Bereich Führungsverhalten inhaltlich leisten?



## Die Teilnehmer abholen ... auch ...



### Der Miesmacher

*Es gibt Leute, die nur aus dem Grunde in jeder Suppe ein Haar finden, weil sie, wenn sie davor sitzen, so lange den Kopf schütteln, bis eins hineinfällt.*

**Friedrich Hebbel**

**Wie schütze ich mich vor einem Miesmacher?**

1. Überhören Sie das Negative und Destruktive. Lassen Sie diese Hinweise an sich vorbeitreiben.
2. Entschärfen Sie angespannte Situationen mit Humor.
3. Lassen Sie sich nicht durch negative Hinweise, Gehässigkeiten in ein negatives Fahrwasser drängen.
4. Greifen Sie die positiven Äußerungen und Hinweise Ihres Gesprächspartners auf!
5. Bekräftigen Sie die positiven Äußerungen!
6. Deuten Sie das Negative ins Positive. (Reframing)

Beispiel negatives Muster	Beispiel: positives Muster
<b>unnachgiebig sein</b>	<b>standhaft seiner Überzeugung treu bleiben</b>
<b>Die da oben machen doch, was sie wollen!</b>	Das ist ja toll. Von denen da oben können wir ja noch eine Menge lernen.  So viel Entscheidungsfreude und konsequentes Handeln - wo findet man das denn heute noch?

**Feedback- Gespräch**

**Rhetorische Kampfmittel**

Sachlich-neutral

**Sie haben gesagt**

verallgemeinernd

**Sie haben behauptet**

angreifend

**Wollen Sie uns wirklich einreden!**

Diffamierend

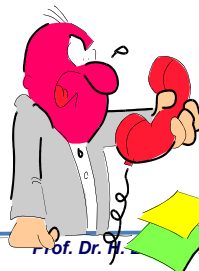
**Eine solche Auffassung ist geradezu abwegig**



Sachlich  
freundliche  
Reaktion



Emotionale  
Reaktion



**Säulen der Wertschätzung**

**Gesprächspartner**

**wollen**

**Recht haben**

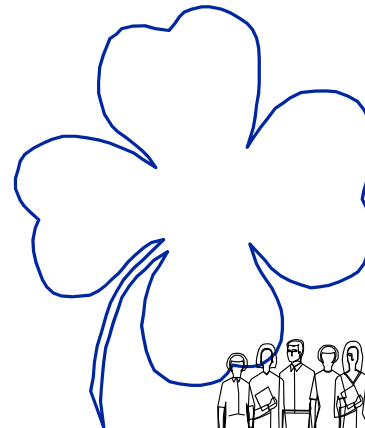
**wichtig sein**

**akzeptiert werden**

**angenommen, geliebt werden**

**Sicherheit**

**Abwechslung**



Selbstbild

Gefährliches Kratzen

**Intelligent**

**Informiert**

**Ehrlich**

**Modern**

**Konsequent**

**Einmalig sein**

**Besonderes sein**

Jetzt sind sie unlogisch!  
 Sie wissen wohl nicht mehr, was sie vorhin gesagt haben!  
 Das soll einer mal begreifen!  
 Davon haben sie keine Ahnung!  
 "Dir fehlt offenbar die nötige Intelligenz, um zu verstehen, was ich sage."  
 "Du kannst nicht abstrahieren, du bist viel zu emotional!"  
 "Du kannst gar nicht mitreden, Du weist doch gar nicht worum es geht!"  
 „Du bist doch viel zu naive!“

Selbstbild und Fremdwahrnehmung

Vorbehalte klären

**Führungskraft/  
Selbstbild**

**MitarbeiterIn  
Fremdbild**

**Ich brauche eine ehrliche Rückmeldung**

**Offenheit schadet einem, man sieht sich zweimal**

**Ich bin offen für Feedback**

**Nachtragend und verletzbar**

**Ich bin gerecht**

**Ungerecht**

**Ich bin fair**

**Unfair**

**Ich höre zu**

**beratungsresistent**

**Nachbereitungsphase  
Nach dem Feedback**

**Vorbereitung  
Vor dem Feedback**

**Durchführung  
Feedback-Phase**

- Nichts ist erfolgreicher als der Erfolg: Teamfeedback mittels einer Flipchart Abfrage
- Was kann, was sollte ggf. dokumentiert warum werden? Wer fasst die Ergebnisse wie zusammen?
- Weitere Schritte/ Meilensteine für das Team festlegen
- Meilensteine Bottom up sind definiert
- Ggf. bilaterale Gespräche (Inhalte, Intentionen eines Mitarbeiter-gesprächs/ Coaching) organisieren

**Nachbereitung über Flipchart**

Die Aussprache war offen und ehrlich	1	2	3	4	5	6	7
Teamleitung und Team gelang es, Lösungen zu finden, statt Verhaltensweisen zu rechtfertigen	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	1	2	3	4	5	6	7



## *Zusammenfassung und Ausblick*



## *Worauf kommt es? Ausblick und Aufforderung*

- 1. Sinnhaftigkeit gemeinsam herausarbeiten*
- 2. Erfolgserlebnisse schaffen: Nichts ist erfolgreicher als der Erfolg! Es muss sich etwas nachvollziehbar bewegen*
- 3. Kleinigkeiten ernstnehmen und nicht bagatellisieren*
- 4. Die Leute dort abholen, wo sie stehen*
- 5. Respekt und Wertschätzung in Worten und Taten ist keine Einbahnstraße*
- 6. Die selbstgefundene Lösung ist besser als der vorgedachte Weg: Mitdenker und Mitgestalter gewinnen*



## *Einstimmung*

*„Wenn der Wind des Wandels weht,  
bauen die einen Mauern, die  
anderen Windmühlen“*

*Chinesisches Sprichwort*

*Wir sollten gemeinsam auf die Windmühlen  
setzen!*

*Also packen wir es an!*