

# Gefährdungsanalyse

Die Chancen der Mitarbeiter-Befragung 2017 nutzen Feedbackworkshop TL

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

Stadt xx		
2019	1 Workshop	Prof. Dr. H. E. Meixner



# Leitsatz für das Seminar

Wir bringen uns aktiv in den Workshop ein und gestalten gemeinsam einen interessanten, informativen und anregenden Workshop und erarbeiten wertvolle Hilfen für das Teamfeedback.



# Einstieg und Einstimmung in das Thema

- ✓ Sind Sie selbst- oder eher fremdbestimmt hier?
- ✓ Was verbinden Sie mit "Mitarbeiterbefragung"?
- ✓ Wie sind die Auswertungen bislang bei Ihnen angekommen?
- ✓ Was sollte aus Ihrer Sicht heute geklärt werden?

Stadt xx		
2019	2	Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner



# Ziel

In der Veranstaltung erhalten Sie Gelegenheit, über die Informationsweitergabe und den eigenen Umgang mit den Befragungsergebnissen zu reflektieren.
Zudem werden Sie mit den wichtigsten Fakten zur Vorbereitung und Durchführung eines Feedback Workshops in den Teams vertraut gemacht.



# Schwerpunkte/Einladung

- (1) Welche Bedeutung hat die Befragung für Sie und Ihr Team? Was wollen Sie bzw. Ihr Team aus den Ergebnissen der Befragung machen?
- (2) Wie haben Sie die Informationen zur Mitarbeiterbefragung 2017 und die Aufarbeitung durch ihren Vorgesetzten erlebt?
- (3) Was erhoffen Sie sich durch das anstehende Feedback im Team und was befürchten Sie?
- (4) Befragungsergebnisse als Chance verstehen (Nörgler oder Mitdenker?)
- (5) Führungsleitlinie der Stadtverwaltung als Orientierung
- (6) Vorbereitung des Feedback Workshops (Rahmenbedingungen, Erwartungen des Fachbereichsleiters, Erwartungen des Teamleiters, vermutete Erwartungen der Teammitglieder, Bedarf für interne Moderation)
- (7) Ablauf eines Feedback- Workshops (Vertrauens- und Kommunikationsregeln, Themensammlung, Diskussionsleitung, Vereinbarung, Rückmeldung an den Fachdienstleiter)
- (8) Erfahrungsaustausch (Lösungsansätze, weitere mögliche Instrumente)

2019

Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner

### Hintergrundinformation: Das Warum

Hintergrundinformation: Das Warum

Der AOK Fehlzeiten-Report 2016 untersuchte erstmalig, welchen Einfluss die Unternehmenskultur auf die Gesundheit der Beschäftigten hat.

Befragt wurden 2016 in einer Repräsentativbefragung 2.007 Erwerbstätige im Alter zwischen 16 und 65 Jahren.

Akzent der Befragung: Unternehmenskultur mit ihren Facetten wie etwa der Führungsstil, die Mitarbeiterorientierung und die Entlohnungsgerechtigkeit.

Ein Ergebnis: Merkmale einer gesundheitsfördernden Unternehmenskultur sind u.a. Loyalität des Arbeitgebers (78%) und der Aspekt des Lobens (69 %). Die Erwartungen der Beschäftigten entsprechen nicht der Realität in Verwaltung und Unternehmen!

Stadt xx 2019

Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner

# Rollen einer Führungskraft

## Repräsentant



Konfliktmanager

> Qualifizierungsmanager

Aufgabenbewältiger

Administrator/ Dienstleister

2019

Coach Stadt xx

Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner

Was wollen Sie bzw. Ihr Team aus den Ergebnissen der Befragung machen? Hintergrundinformation: Warum das Ganze?

- Aufgaben einer Teamleitung: Gesunde Arbeit in einer gesunden Organisation
- Fürsorgeprinzip und Gesundheitsmanagement: Salutogenese/ Pathogenese

(1) Welche Bedeutung hat die Befragung für Sie und Ihr Team?

- Ziel der Befragung: Gefährdungsanalyse/ Arbeitsschutzgesetz §§ 4 und 5
- Psychische und physische Belastungen: Verhaltens- und Verhältnisprävention
- Belastung und Beanspruchung/ Stress: Stressor und Strain
- Prävention statt Überlastungsanzeige (BGB § 611/ § 242)



# Gesundheitsreport der Betriebskrankenkassen

- die Zahl der psychischen Erkrankungen unter Arbeitnehmern hat sich in den letzten Jahren mehr als verdreifach
- > zehn Prozent aller Arbeitsunfähigkeitstage sind auf psychische Erkrankungen zurückzuführen
- die Hälfte der psychischen Erkrankungen steht in direkter Verbindung mit dem Führungsverhalten

Stadt xx		
2019	9	Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner



Hintergrundinformation: Das Warum

"Ob der Vorgesetzte für die Mitarbeiter zur Ressource oder zur Stressquelle am Arbeitsplatz wird, also positiven oder negativen Einfluss auf sie nimmt, liegt am Führungsverhalten.

#### Wissenschaftliche Studien belegen:

Führungsverhalten hat einen Einfluss auf

- > Krankenstand
- > Arbeitsleistung
- ➤ Motivation und Arbeitszufriedenheit
- > wahrgenommenen Stress am Arbeitsplatz"

AOK Gesundheitsreport 2016

Stadt xx		
2019	11	Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner



Mit schlechter Unternehmenskultur gefährden Arbeitgeber laut der AOK die Gesundheit der Beschäftigten.

Mitarbeiter, die in ihrem Betrieb eine schlechte Stimmung erleben, sind deutlich unzufriedener mit ihrer eigenen Gesundheit und leiden häufiger unter körperlichen und psychischen Beschwerden, so die Studie des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (2016).

Vgl. hierzu auch die Untersuchungen der Techniker Krankenkasse und weiterer Institutionen

Stadt xx			
2019	10	Workshop	Prof. Dr. H. E. Meixner



Hintergrundinformation: Das Warum

### Hohes Präventionspotenzial durch das Arbeitsklima

Bernhard Badura, Mit-Herausgeber des Reports: Nicht der Stress an sich ist der hauptsächlich krankmachende Faktor, sondern

- fehlende emotionale Bindung zum Betrieb,
- wenig sinnhafte Tätigkeiten,
- falsch gesetzte Ziele,
- die Missachtung der Arbeitsleistung.

Stadt xx			
2019	12	Workshop	Prof. Dr. H. E. Meixner



## Salutogenese:

Wissenschaft von der Entstehung von Gesundheit

## Pathogenese:

Wissenschaft von der Entstehung von Krankheit

#### Resilienz:

Fähigkeit und Fertigkeiten eines gesunden Umgangs mit Belastungen

Die "Pathogenese" schaut auf die Krankheiten, ihre Ursachen und die Gefahren, die es zu vermeiden oder zu bekämpfen gilt.

Die "Salutogenese" blickt auf attraktive Gesundheitsziele, die es zu erreichen gilt. Dabei sollen möglichst viele Ressourcen erschlossen werden.

Stadt xx	12		
2019	.,	13	Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner



### Arbeitsschutzgesetz - ArbSchG

# § 4 Allgemeine Grundsätze/

Der Arbeitgeber hat bei Maßnahmen des Arbeitsschutzes von folgenden allgemeinen Grundsätzen auszugehen:

- 1. Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für Leben und Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird;
- 2. Gefahren sind an ihrer Quelle zu bekämpfen;
  3. bei den Maßnahmen sind der Stand von Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen;
- 4. Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen
- 5. individuelle Schutzmaßnahmen sind nachrangig zu an-deren Maßnahmen;
- 6.spezielle Gefahren für besonders schutzbedürftige Be-schäftigtengruppen sind zu berücksichtigen;
- 7.den Beschäftigten sind geeignete Anweisungen zu erteilen:
- 8. mittelbar oder unmittelbar geschlechtsspezifisch wirken-de Regelungen sind nur zulässig, wenn dies aus biologi-schen Gründen zwingend geboten ist

Stadt xx	15	
2019	15	Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner



# Arbeitssicherheitsgesetzt

Der Arbeitgeber hat nach Maßgabe dieses Gesetzes Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit zu bestellen. Diese sollen ihn beim Arbeitsschutz und bei der Unfallverhütung unterstützen.

# Arbeitsschutzgesetz ArbSchG

Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz - ArbSchG).

Stadt xx	14	
2019	14	Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner



### § 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 – allerdings ist dieses Thema sehr schwierig zu erfassen.

Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Verwendung von Arbeitsmitteln (Betriebssicherheitsverordnung - BetrSichV)

Stadt xx		4.0	
2019	16	Workshop	Prof. Dr. H. E. Meixner



#### Begriffe zu diesem Bereich sind:

Schwierigkeitsgrad der Arbeit: Er bestimmt sich aus den Anforderungen und den Belastungen.

Belastung: Alle Einflüsse, die von außen auf den Mitarbeiter/ in zukommen und auf ihn/ auf sie einwirken. (vgl. Stressoren)

Beanspruchung: Die Auswirkungen der Belastung auf den Mitarbeiter/ in. Die Intensität der Auswirkung hängt von den individuellen Bewältigungsstrategien (z.B. Erwartungen etc.) ab. (Beispiel: Managertyp A/B, Strain etc.)

Stadt xx	1.7			
2019	27	17	Workshop	Prof. Dr. H. E. Meixner



# Diese Einflüsse belasten und führen zu einer Beanspruchung, die individuell differenziert ausfällt.

**Belastung ist somit eine (objektive)** Einwirkungsgröße und Beanspruchung eine (subjektive) Auswirkungsgröße.

Stadt xx	1	2		
2019		19	Workshop	Prof. Dr. H. E. Meixner



# **Arbeitsbelastung**

(nach DIN EN ISO 6385:2004 Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen )

⇒ "Gesamtheit der äußeren Bedingungen und Anforderungen im Arbeitssystem, die auf den physiologischen und/oder psychologischen Zustand einer Person einwirken".

# **Folge**

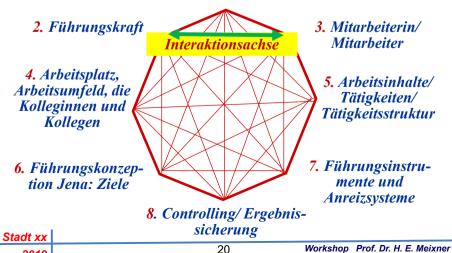
Stadt xx Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner 2019



2019

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

1. Verwaltungskultur (CI)– Leitsätze und Ziele





## Einflüsse/ Belastungen ergeben sich aus

# Arbeitsaufgabe

physiologische Arbeitsumgebung

> Arbeitsmittel



soziale Arbeitsumgebung Kollegen/ "Kunden"

> Arbeitsorganisation

# Arbeitsplatz

Stadt xx			
2019	21	Workshop	Prof. Dr. H. E. Meixner



# Auswertung der Arbeitsgruppen: Teamfeedback organisieren 7 Aufgaben

# Anmerkung:

Die Stadtverwaltung hat sich auf die Führungskonzeption der Zielvereinbarung/ Kontraktmanagement verständigt. Auch das jetzt anstehende Feedback auf der Grundlage der Befragungen 2013 und 2017 ist auf diese Führungskonzeption hin auszurichten.

Wie könnte die Ziele lauten?

Stadt xx		
2019	23	Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner



# Schwerpunkte

- (1) Welche Bedeutung hat die Befragung für Sie und Ihr Team? Was wollen Sie bzw. Ihr Team aus den Ergebnissen der Befragung machen?
- (2) Wie haben Sie die Informationen zur Mitarbeiterbefragung 2017 und die Aufarbeitung durch ihren Vorgesetzten erlebt?
- (3) Was erhoffen Sie sich durch das anstehende Feedback im Team und was befürchten Sie?
- (4) Befragungsergebnisse als Chance verstehen (Nörgler oder Mitdenker?)
- (5) Führungsleitlinie der Stadtverwaltung Jena als Orientierung
- (6) Vorbereitung des Feedback Workshops (Rahmenbedingungen, Erwartungen des Fachbereichsleiters, Erwartungen des Teamleiters, vermutete Erwartungen der Teammitglieder, Bedarf für interne Moderation)
- (7) Ablauf eines Feedback- Workshops (Vertrauens- und Kommunikationsregeln, Themensammlung, Diskussionsleitung, Vereinbarung, Rückmeldung an den Fachdienstleiter)
- (8) Erfahrungsaustausch (Lösungsansätze, weitere mögliche Instrumente

Stadt xx		
2019	22	Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner

## Steuern durch Zielvereinbarung

Führungskräfte steuern durch Ziele, die sie mit ihren Mitarbeitern vereinbaren. Gegenstand der Zielvereinbarungen sind in der Regel:

- die konkrete Festlegung der Entscheidungsspielräume, der Qualität und Quantität der Arbeitsergebnisse bzw. Produkte;
- · der Zeit- und Mittelbedarf für ihre Realisierung;

Die festgelegten Ziele müssen klar formuliert, konkret und überprüfbar sein. Durch regelmäßige gegenseitige Information können Abweichungen und erforderliche Korrekturen einvernehmlich vorgenommen werden.



# Hintergrundinformationen

Um Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu Mitdenkern und Mitgestaltern zu gewinnen, ist es hilfreich, (a) die Sinnhaftigkeit, (b) das Ziel und (c) die win-win Situation zu kommunizieren.

Das Leitziel/ strategische Ziel für die Befragung und das Feedback könnte lauten:

"Wir wollen die Arbeit in unserem Team gemeinsam so gestalten, dass die Arbeitsorganisation (Geschäftsprozesse/ Aufgabenstruktur), die technische Ausstattung, die Arbeitsbedingungen, die soziale Beziehungen und der Einfluss der Umwelt weder unsere Gesundheit noch unser Wohlbefinden (Arbeitsklima) nachhaltig beeinträchtigen."

Stadt xx		
2019	25	Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner



Ziel für das Gruppenfeedback

"Nachhaltiges Fördern von Gesundheit und Richtziel Wohlbefinden (Arbeitsklima) unter Beteiligen strategische Ziele aller im Team"



1.1. Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden durch eine kontinuierliche Verbesserung der Organisation- und Aufgabenstruktur

1.2 ... durch ... der Geschäftsprozesse

1.3 ... durch ... einer zeitgemäßen und humanen technischen Ausstattung

1.4 ... durch ... der sozialen Beziehungen

Fein- Fein- Fein-Ziele Ziele Ziele

1.2.1 Verbesserung der Werte im Cluster "Quantitative Anforderung um 7 Punkte in ... (Zeitfenster/ smart-Formel)

1.2.2 Verbesserung der ...

Stadt xx 2019 27 Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner



Gleiches Ziel mit positiver Ausrichtung

"Wir wollen in unserem Team gemeinsam die Arbeitsorganisation (Geschäftsprozesse/ Aufgabenstruktur), die technische Ausstattung, die Arbeitsbedingungen, die soziale Beziehungen und den Einfluss der Umwelt positiv gestalten, um unsere Gesundheit und unser Wohlbefinden (Arbeitsklima) nachhaltig zu fördern."

"Wir wollen unsere Gesundheit und unser Wohlbefinden (Arbeitsklima) gemeinsam in unserem Team nachhaltig fördern."

Stadt xx		
2019	26	Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner

Zu unterscheiden ist zwischen manifesten und latenten Zielen. Das eigentliche Ziel, das hinter allen diesen Aktionen steht, ist:

Führung und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die psychischen Belastungsfaktoren sensibilisieren.

Hinweis: Extrem: Posttraumatische Belastungsstörung (PTBS) gute Beschreibung Spiegel 4/ 2018, S. 52 ff (Personenschaden)

Stadt xx	
2010	



Auf die Zielfindung folgt die Planung der Maßnahmen.

Unterschiedliche Maßnahmen können zum gleichen Ziel führen. Daher ist die geeignete Alternative herauszufinden.

Stadt xx		
2019	Works <del>ho</del> p	Prof. Dr. H. E. Meixner

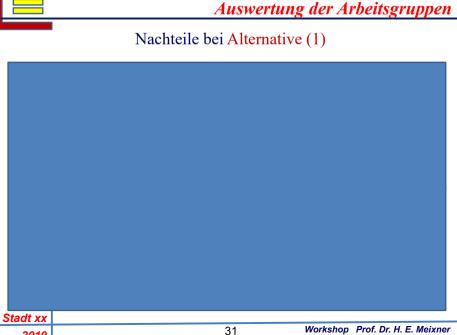


### Auswertung der Arbeitsgruppen

Vor- und Nachteile bei Alternative (2)

32







Mögliche Schwerpunkte:

Alternative (1) Die Ergebnisse 2013 werden mit denen von 2017 mit einem Schwerpunkt auf negative bzw. positive Veränderungen verglichen.

Alternative (2) Die Befragungsergebnisse 2017 (nicht im Vergleich mit 2013) sind Grundlage des Feedback.

Alternative (3) Das Feedback konzentriert sich auf den freien Textteil (Fragebogenteil C)

Alternative (4) Um Selbst- und Fremdbild zwischen Führung und erlebter Führung abzugleichen, werden aus den 134 Fragen alle Fragen ausgewählt, die sich auf den Führungsprozess beziehen.

Alternative (5) Es werden aus den 134 Frage alle Fragen, die auf Belastung bzw. Beanspruchung zielen, ausgewählt und zur Diskussion gestellt.

Alternative (6) Kombination aus den Alternativen 1 bis 5, insbesondere aus Kombination Alternative 1 und Alternative 2

Alternative (7) Kombination der Befragungsergebnisse mit den bestehenden Führungsinstrumenten der Stadtverwaltung Jena

Stadt xx	
2019	

30

Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner

2019

# Ergebnisse aus Aufgabe 1 - Teamfeedback organisieren: Erwartungen/Befürchtungen

# Vorbehalte und Befürchtungen aus der Perspektive Mitarbeiter

- Fehlende Information und Kommunikation im Vorfeld?
- Bequemlichkeit und/ oder Reizüberflutung?
- Überlastung, fehlende Zeit?
- Falsche Prioritäten, fehlende Vorbilder?
- Desinteresse, mangelnde Identifikation?
- Resignation: Die da oben machen doch, was sie wollen ...
- "Da kommt doch sowieso nichts bei raus…"
- Treiben lassen, ein wenig durchdachter Entschluss?

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

Stadt xx	,	
2019	33	Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner



Ergebnisse aus Aufgabe 2 - Teamfeedback organisieren:

Aufarbeitung Cluster

# Wie gehe ich an die Aufarbeitung der Cluster? An einem konkreten Beispiel

Ausgewählt zur Vertiefung wurden in einem fiktiven FD folgende vier Cluster

"Quantitative Anforderungen"

"Unterstützung bei der Arbeit"

"Entwicklungsmöglichkeiten"

"Führungsqualität"

Stadt xx			
2019	35	Workshop	Prof. Dr. H. E. Meixner

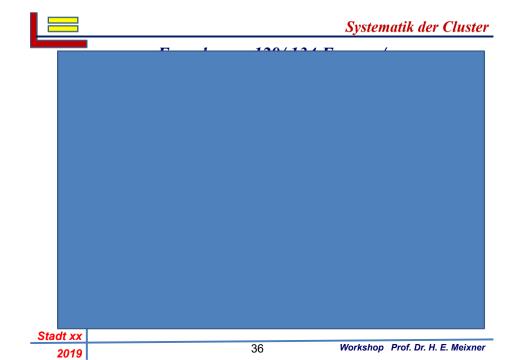


# Vorbehalte und Befürchtungen aus der Perspektive Teamleitung

- Überlastung, fehlende Zeit, woher die Zeit nehmen?
- Zweifel an der Dringlich- und Wichtigkeit?
- Andere Prioritäten?
- Vorbehalte, dass die Anliegen zerredet werden?
- Sich auch einer unberechtigten Kritik stellen zu müssen?
- Miesmacher?
- Bedenken, dass die Diskussion aus dem Ruder läuft?

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

Stadt xx			
2019	34	Workshop	Prof. Dr. H. E. Meixner







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 (vgl. B1, Teil 1 und 2; B 2), Sorgen vgl. hierzu z.B. B 13 / B 14 Fazit: engerer Kreis, Selbstreflexion, Differenzierung angesagt

b. von außen einwirkend: Arbeitsumgebung (vgl. B 8 b) und Arbeitsinhalte bis hin den internen und externen Kunden (vgl. z.B. B 9 b und B 9 c)

Fazit: Bei Bedingungsfaktoren mehrere Hierarchieebenen vorteilhaft

Bei den a. und b. Themen gibt es eine große Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und der Mitarbeiter. Hinter dieser Selbstreflexion sollte die Frage stehen:

#### Was kann ich selbst ändern?

Stadt xx		
2019	37	Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner

### Schrittabfolge/ Teil 2

- 6. Schritt: Zur Absicherung und für weitergehende Interpretationen "Einzelfragen mit Mittelwert und Standardabweichung" heranziehen, Teil 3, S. 7 11
- 7. Schritt: Wo stehen wir im Team? Wo wollen wir hin? Was können wir besser machen?
- 8. Schritt: Maßnahmen und alternative Lösungsmöglichkeiten diskutieren
- 9. Schritt: Maßnahmen operationalisieren (vgl. smart Formel)
- 10. Schritt: Festlegen, wer was wann zu tun hat
- 11. Schritt: Dokumentation der Ergebnisse für das Team und Festlegen, was an den FD weitergegeben wird
- 12. Schritt: Meilensteine festlegen und Zwischenergebnisse ausweisen

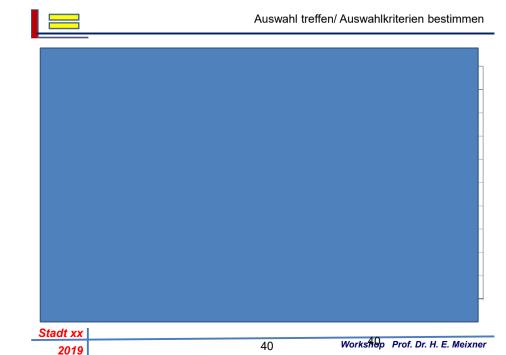


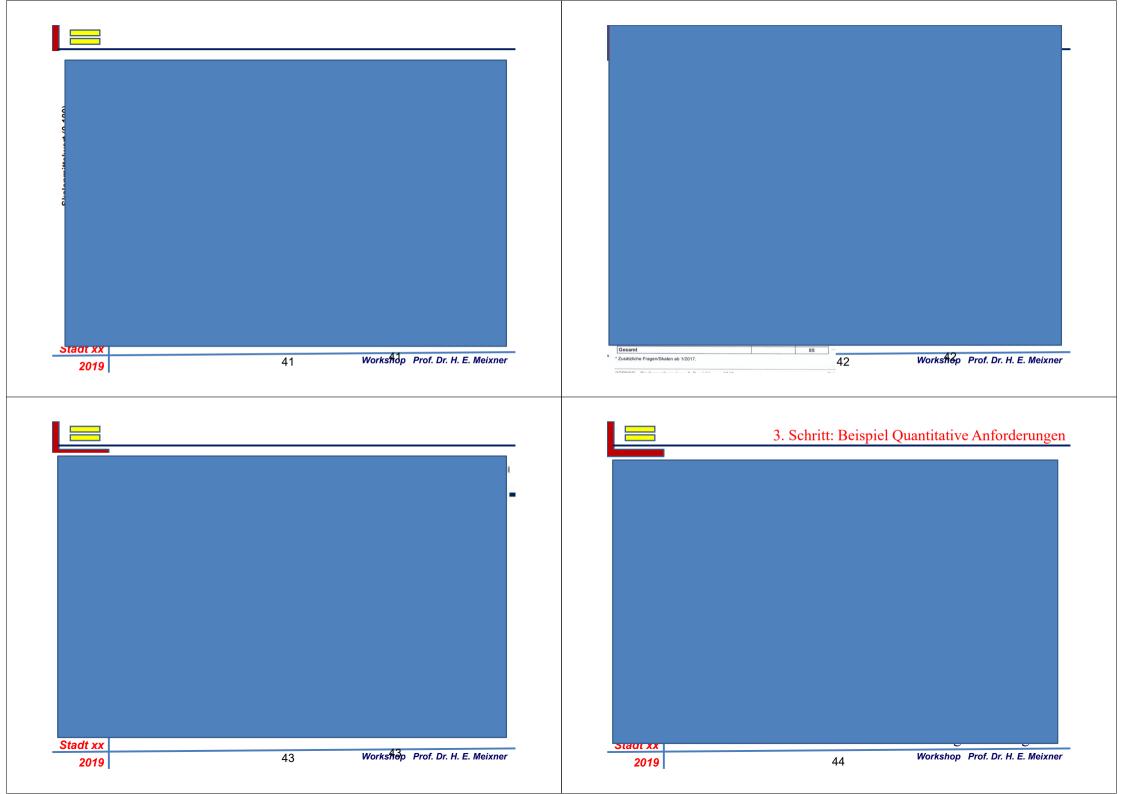


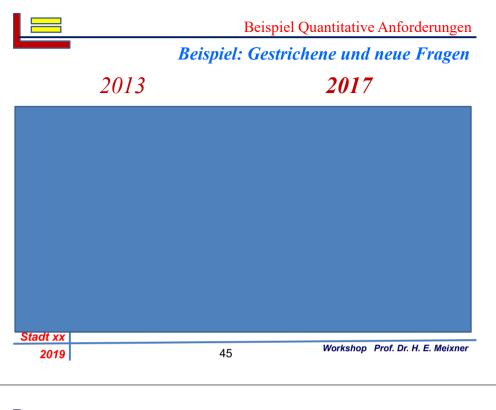
# Schrittabfolge

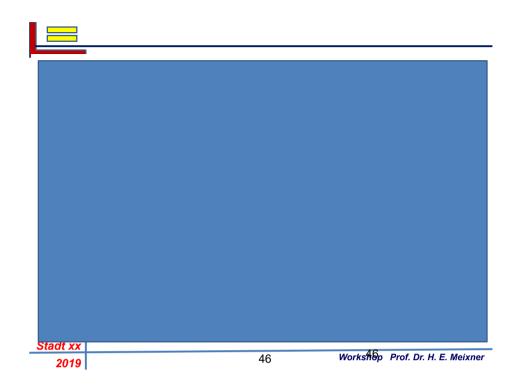
- 1. Schritt: Alternative für das Feedback auswählen (mit oder ohne Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter)
- 2. Schritt: Kriterien zur Auswahl der 35 Untercluster aus den 6 Hauptclustern festlegen. (positiv/ negative Abweichungen, Relevanz für das Team, Dringlichkeit etc.)
- 3. Schritt: Zeitrahmen für das Feedback definieren, Anzahl und Cluster auswählen, Reihenfolge und Zeitrahmen festlegen
- 4. Schritt: Cluster differenzieren in die einzelnen Fragen mit Hilfe der Übersicht (Teil 1, S. 6)
- 5. Schritt: Status quo der einzelnen Frage schrittweise definieren und diskutieren: Wie interpretieren sie die Frage? Was verstehen sie darunter? Was bedeutet diese Frage für unser Team? Unterschiedliche Standpunkte klären und gemeinsame Bewertungen herausarbeiten.

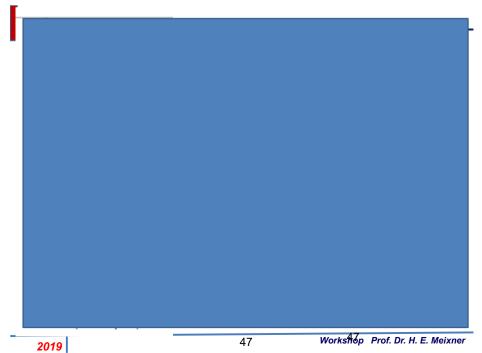
Stadt xx		
2019	38	Works คือ Prof. Dr. H. E. Meixner













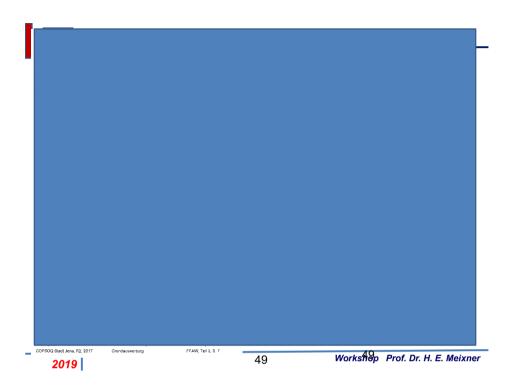
Weitere Vergleichsmöglichkeiten

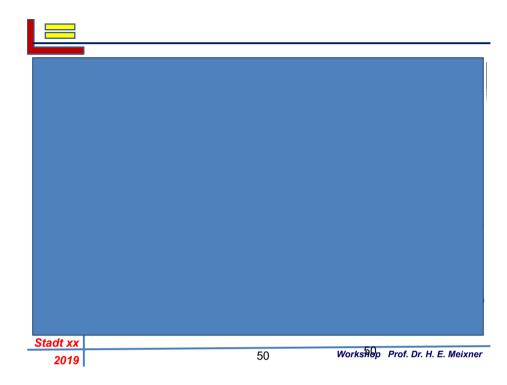
Differenzierung der Ergebnisse aus der Einzelanalyse

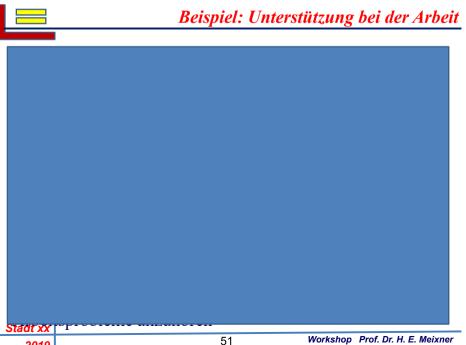
Vgl. hierzu Bericht Teil 3, S. 7 bis 11

48

Sta	dt	XX
	20	40









Mögliche Schwerpunkte:

Alternative (1) Die Ergebnisse 2013 werden mit denen von 2017 mit einem Schwerpunkt auf negative bzw. positive Veränderungen verglichen. Alternative (2) Die Befragungsergebnisse 2017 (nicht im Vergleich mit 2013) sind Grundlage des Feedback. Alternative (3) Das Feedback konzentriert sich auf den freien Textteil (Fragebogenteil C)

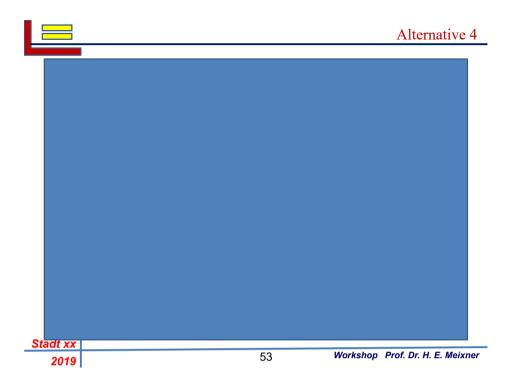
Alternative (4) Um Selbst- und Fremdbild zwischen Führung und erlebter Führung abzugleichen, werden aus den 134 Fragen alle Fragen ausgewählt, die sich auf den Führungsprozess beziehen.

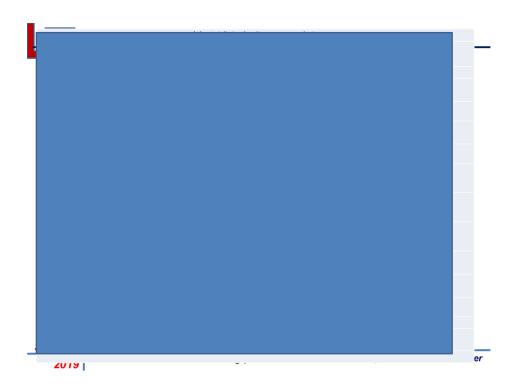
Alternative (5) Es werden aus den 134 Frage alle Fragen, die auf Belastung bzw. Beanspruchung zielen, ausgewählt und zur Diskussion gestellt. Alternative (6) Kombination aus den Alternativen 1 bis 5, insbesondere aus Kombination Alternative 1 und Alternative 2

Alternative (7) Kombination der Befragungsergebnisse mit den bestehen-den Führungsinstrumenten der Stadtverwaltung Jena

Stadt xx 2019

2019

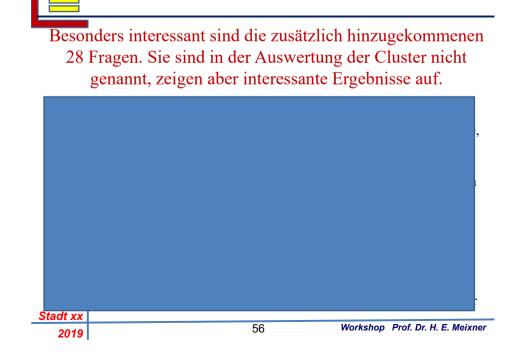




Für einen Teil dieser Fragen kann neben den Mittelwerten und Standardabweichungen (insgesamt) auch auf die Verteilungskurve mit den fünf Klassen zurückgegriffen werden.

Vgl. hierzu Teil 3, S. 7 bis 11 sowie S. 12 ff

Stadt xx 2019 55 Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner





#### Mögliche Schwerpunkte:

Alternative (1) Die Ergebnisse 2013 werden mit denen von 2017 mit einem Schwerpunkt auf negative bzw. positive Veränderungen verglichen.

Alternative (2) Die Befragungsergebnisse 2017 (nicht im Vergleich mit 2013) sind Grundlage des Feedback.

Alternative (3) Das Feedback konzentriert sich auf den freien Textteil (Fragebogenteil C)

Alternative (4) Um Selbst- und Fremdbild zwi-schen Führung und erlebter Führung abzuglei-chen, werden aus den 134 Fragen alle Fragen ausgewählt, die sich auf den Führungsprozess beziehen.

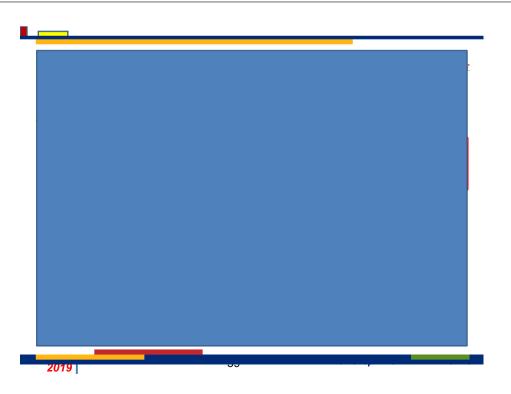
Alternative (5) Es werden aus den 134 Frage alle Fragen, die auf Belastung bzw. Beanspruchung zielen, ausgewählt und zur Diskussion gestellt.

Alternative (6) Kombination aus den Alternativen 1 bis 5, insbesondere aus Kombination Alternative 1 und Alternative 2

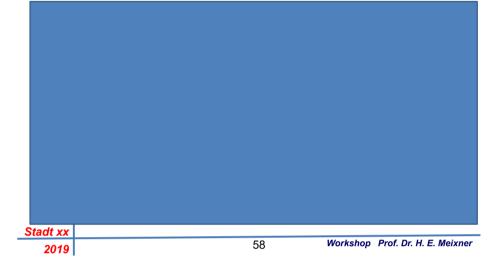
# Alternative (7) Kombination der Befragungsergebnisse mit den bestehenden Führungsinstrumenten der Stadtverwaltung

Vgl. hierzu auch die Aufgabe 3/ Blatt 2

Stadt xx		
2019	57	Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner







# Wie sich die Leitbilder der Stadt in den

### Fragen wiederfinden

- > Steuern durch Zielvereinbarung
- > Informieren
- > Aufgaben delegieren und Verantwortung wahrnehmen
- Personalentwicklung ist Führungsaufgabe
- Anerkennung geben und Kritik konstruktiv üben und annehmen
- ➤ Konflikte und Probleme lösen
- ➤ Kooperativ führen und situationsgerecht entscheiden

Stadt xx			
2019	60	Workshop	Prof. Dr. H. E. Meixner



# Anmerkung: Dies ist eine erste Orientierung. Diese Beispiele sind zu überarbeitet und auf einen redaktionellen Stand zu bringen.

- (1)Meine Führungskraft vereinbart mit mir die Ziele meiner Arbeit
- (2) Meine Führungskraft berücksichtig bei der Zielvereinbarung meinen Standpunkt Meine Führungskraft achtet bei der Zielvereinbarung auf ein angemessenes Schwierigkeitsniveau
- (3) Meine Führungskraft informiert mich regelmäßig und rechtzeitig
- (4)Meine Führungskraft stimmt mit mir die Qualität der Arbeitsergebnisse ab
- (5)Meine Führungskraft stimmt mit mir die Quantität der Arbeitsergebnisse ab
- (6)Meine Führungskraft stimmt mit mir den Zeit- und Mittelbedarf wie die Realisierung meiner Ziele fest
- (7)Meine Führungskraft legt die Entscheidungsspielräume fest
- (8) Meine Führungskraft nimmt seine Vorbildfunktion ernst

Stadt xx			,
2019	6	1 Works P	op Prof. Dr. H. E. Meixner



- 17. Meine Führungskraft spricht konfliktträchtige Sachverhalte zeitnah an und wirkt auf eine sachgerechte Konfliktlösung
- 18. Meine Führungskraft schützt das Team vor Mobbing, Diskriminierung und sexueller Belästigung
- 19. Meine Führungskraft schaut genau auf die Auswirkungen von Suchtverhalten und geht konsequent diese Herausforderungen an.
- 20. Meine Führungskraft stellt sich konstruktiver Kritik und sucht gemeinsam nach Lösungen
- 21. Meine Führungskraft beteiligt uns aktiv an den Entscheidungsprozessen
- 22. Meine Führungskraft erklärt und informiert uns über von ihm zu treffende Führungsentscheidungen





- 9. Meine Führungskraft fühlt sich für meine Weiterentwicklung verantwortlich
- 10. Meine Führungskraft steht in einem ständigen Dialog mit uns und hinterfragt selbstkritisch eigenes Führungsverhalten
- 11. Meine Führungskraft nutzt die Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitmodelle und Teilzeitarbeit für uns
- 12. Meine Führungskraft gibt mir regelmäßig Rückmeldungen zu meinem Leistungsstand
- 13. Meine Führungskraft achtet auf Chancengleichheit und wirkt Benachteiligungen aktiv entgegen
- 14. Meine Führungskraft übt konstruktive Kritik zeitnah und begründet
- 15. Konflikte werden bei uns aufgegriffen und lösungsorientiert im gegenseitigen Respekt gelöst
- 16. Meine Führungskraft wirkt auf ein gutes Betriebsklima

Stadt xx		
2019	62 Workshop Prof. Dr. H	1. E. Meixner

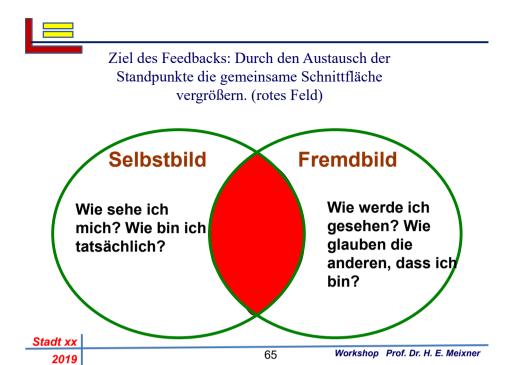
Folgende Begriffe für einen Abgleich von Fremd-und Selbstwahrnehmung

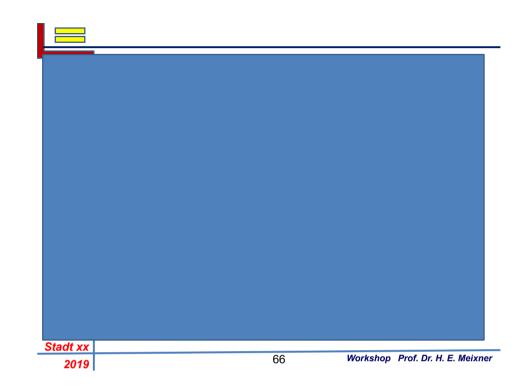
Wie sehe und bewerte ich mein Führungsverhalten bezogen auf die gestellten Fragen? (Selbstbild)

Wie glaube ich, wirkt mein Führen auf meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Wie werden sie wohl auf diese Fragen antworten? (angenommenes Fremdbild)

Wie sieht und empfindet das Team meinen Führungsstil? (Fremdbild)

Stadt xx		
2010	64	Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner

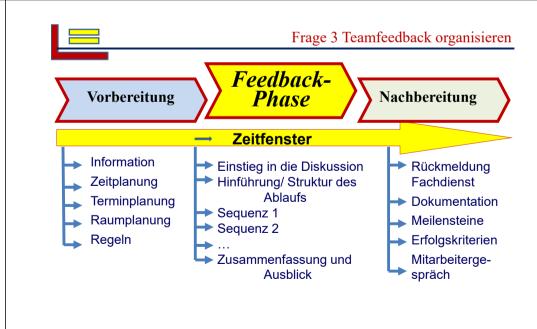






# Ergebnisse zur Aufgabe 3 "Teamfeedback organisieren"

- a) Unteraufgabe Vorbereitung
- b) Unteraufgabe Feedback- Phase
- c) Unteraufgabe Nachbereitung



68



Stadt xx

2019

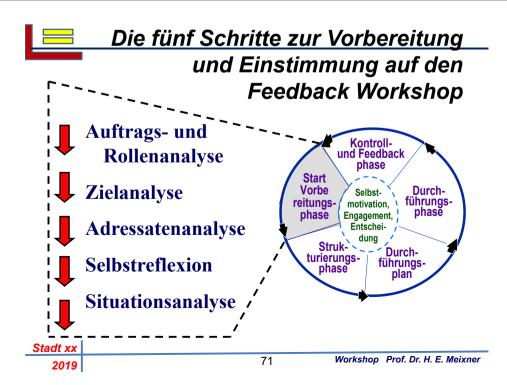


# Ergebnisse zur Aufgabe 3 "Teamfeedback organisieren"

# a) Unteraufgabe Vorbereitung

- b) Unteraufgabe Feedback- Phase
- c) Unteraufgabe Nachbereitung

Stadt xx			
2019	69	Workshop	Prof. Dr. H. E. Meixner





### "Der Zufall will geplant sein!"

Ein gute Vorbereitung des Feedback Workshop ist ein Garant des Erfolgs

## Die Erfolgspyramide

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

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



2019

70

Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner



# Sie haben hierzu eine hohe Kultur im Mitarbeitergespräch entwickelt. Somit nichts Neues:

"Unser Problem ist nicht Nicht- Wissen, unser Problem ist Tatenlosigkeit!" Dale Garnegie

Es ist nicht genug zu wissen, man muss auch anwenden. Es ist nicht genug zu wollen, man muss auch tun."

Johann Wolfgang von Goethe

Stadt xx			
2019	72	Workshop	Prof. Dr. H. E. Meixner

# Welche persönlichen Vorteile kann mir die Mitwirkung - an der Befragung bringen?

Kurzum:

Warum sollte ich an Befragung teilnehmen?

- Zeit zur Selbstreflexion: Was erlebe ich? Wie zufrieden bin ich? Wie wichtig sind mir meine persönliche Arbeitszufriedenheit und Gesundheit? Was wünsche ich mir?
- Aussprechen und diskutieren, wie ich die Dinge sehe
- Lob und Kritik an die Stellen geben, wo sie hingehört
- Eigene Erfahrungen, Ideen und Vorstellungen aktiv im Bereich einbringen
- Arbeitsklima, Arbeitsabläufe und einen respektvollen Umgang miteinander bewusst mitgestalten
- Vergleichswerte zu anderen Bereichen der Stadtverwaltung Jena und anderen Behörden/ Unternehmen erhalten auf (Wo stehe ich? Wo steht mein Bereich?)
   (vgl. Arbeitsgruppe)

2019

73

VORKSNOP PROT. Dr. H. E. WEIXNE



# Auftrags- und Rollenanalyse

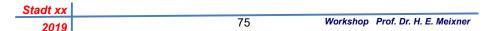
# Zwei mögliche Wege:

Die Führungskraft als Administrator: Auftrag abwickeln!

Schwerpunkt: Information

Die Führungskraft als Gestalter: Auf Mitdenker und Mitgestalter setzen

Schwerpunkt: Interaktion





## Zeitliche und räumliche

### 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

Stadt xx
2019 74 Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner







### Zielanalyse: Was will ich als Teamleitung?

# 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

Stadt xx			
2019	77	Workshop	Prof. Dr. H. E. Meixner



### Selbstreflexion/Einstellung und Einstimmung

# Selbstreflexion und Ihre mentale Vorbereitung

- 1. Vgl. hierzu die Folie 32
- ➤ 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?

Stadt xx			
2019	79	Workshop	Prof. Dr. H. E. Meixner



# Was hat Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (ca. 50 %, 2013 ebenso wie 2017) 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.

Stadt xx		
2019	78	Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner



### Zeitliche und räumliche

# 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

Stadt xx			
2019	80	Workshop	Prof. Dr. H. E. Meixner



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 <u>Dringlichkeit</u> und <u>Wichtigkeit</u> 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

Stadt xx		
2019	81	Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner



# Ergebnisse zur Aufgabe 3 "Teamfeedback organisieren"

a) Unteraufgabe Vorbereitung

# b) Unteraufgabe Feedback- Phase

c) Unteraufgabe Nachbereitung



### Auswahl an Prinzipien orientieren

Da nicht alles erfasst werden kann, sind unterschiedliche Strategien möglich

- ➤ Prinzip Lernen am Erfolg: Was ist uns gut gelungen und wie können wir darin besser werden?
- ➤ Prinzip Meiden von Misserfolg: Warum schneiden wir hier so schlecht ab? Wie können wir besser werden?
- ➤ Prinzip teamspezifische Priorisierung: ABC Analyse: Dringlichkeit, Wichtig/ Bedeutung: Die Werte sind zwar schlecht, bringen uns aber insgesamt nicht weiter. Keine Priorität
- ➤ Prinzip Erwartung: Vorauseilender Gehorsam: Themen werden gewählt, um den Erwartungen nach außen hin gerecht zu werden
- ➤ Prinzip Weiterentwicklung: Was bringt uns im Team weiter? Was ist für unser Team wichtig?

Stadt xx			
2019	82	Workshop	Prof. Dr. H. E. Meixner



### 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

Stadt xx	
2019	





### Ein modifizierte Ausgangssituation

Frage: Mit oder ohne Moderation?

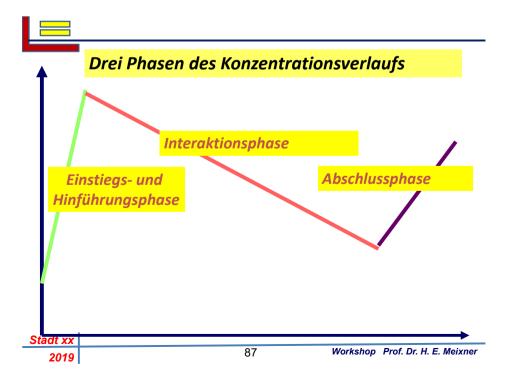
# Die Beantwortung dieser Frage hängt von vielen situativen Variablen ab!

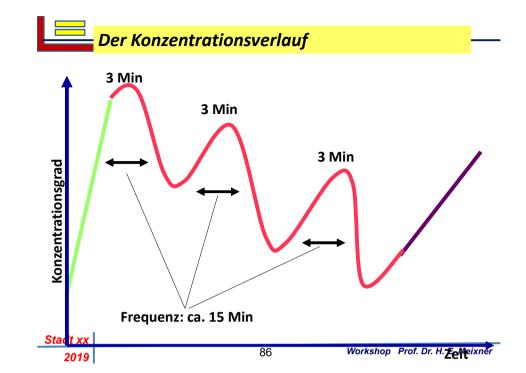
(Reifegrad des Team, Spezialisierungsgrad, Führungsverständnis, aktuelle Konfliktpotenziale, Größe des Teams, etc.).

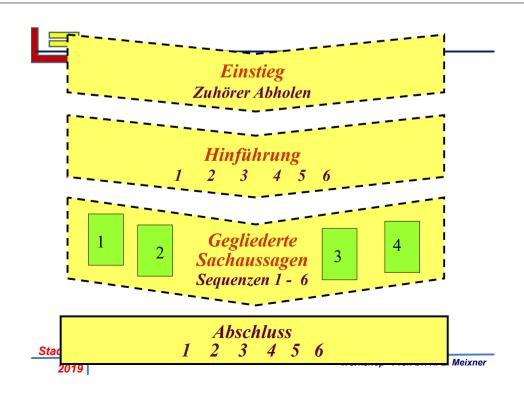
# Ein Beispiel: Beschreibung fiktives Team 2:

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

Stadt xx		
2019	85	Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner







### Einstieg: Teammitglieder abholen

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



### **Abschluss und Aufforderung zum Handeln**

Stadt xx		
2019	89	Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner

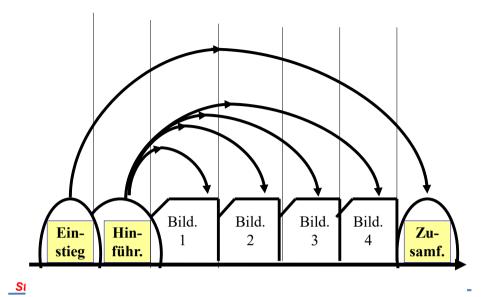


# **Einstiegsphase**

- ➤ Auf den Einstieg kommt es an!
- ➤ Ziel, Intention und Übersicht geben
- ➤ Was wollen wir gemeinsam erreichen?
- > Was wollen wir auf keinen Fall?
- > Auf Regeln des Miteinanderumgehens verständigen



# Auf die Spannungsbögen kommt es an!





Stadt xx

2019

### Auf die ersten zehn Worte kommt es an!

Ich freue mich, dass ...

Ich wünsche, dass ...

Wir haben uns Zeit genommen, um ... weil ...

Der Erfolg hängt von uns allen ab!

Die Thematik kann auch Emotionen freisetzen. Aber wir wollen uns an unsere Besprechungskultur erinnern: Zuhören, sachlich mit den Argumenten auseinandersetzen, keine persönlichen Angriffe

(Anmerkung: Aus den folgenden Regeln können einige herausge-.nommen und betont werden. Das hängt von der Gruppendynamik, der Größe des Teams und weiteren situativen Gegebenheiten ab)

Stadt xx



- 1. Wir sehen den Gruppendialog als eine Chance für unser Team und gehen an die Aufarbeitung der Befragung unvoreingenommen mit realistischen Erwartungen heran.
- 2. Wir sehen den Gruppendialog als einen ersten Einstieg in einen kontinuierlichen Prozess zur ständigen Verbesserung des Führungsfeldes.
- 3. Wir wissen, dass Offenheit und Vertrauen wachsen müssen und Misstrauen überwunden werden muss.

Stadt xx			
2019	93	Workshop	Prof. Dr. H. E. Meixner



### Regeln für das Feedback im Team

- 7. Wir gehen konstruktiv an dieses Verfahren heran! Wenn es in unserem Team nicht gelingt, suchen wir zunächst die Schuld bei uns selbst nicht bei anderen!
- 8. Wir behandeln die Daten vertraulich und finden Wege, dass diese Daten vertraulich bleiben!





- daraus lernen, um künftig besser zu werden! Fehler sind kein Grund, einen guten Ansatz zu zerreden!
- 5. Jeder beteiligt sich aktiv an den Gruppendialog. Wir sehen uns in der Verantwortung als Mitgestalter und als Mitdenker in diesem Verfahren.
- 6. Wir nehmen uns für dieses Feedback Zeit und gehen fair, sachlich und sorgfältig mit den Ergebnisse um.

Stadt xx		
2019	94 Worksh	op Prof. Dr. H. E. Meixner



Betrachte jemanden, der dir deine Fehler aufzeigt als einen Menschen, der dir etwas von einem verborgenen Schatz zeigt.

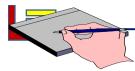
**Tibetisches Sprichwort** 

Nur mit den Augen der anderen wirst du deine eigenen Fehler gut sehen.

**Chinesisches Sprichwort** 

Stadt xx		
2019	95	Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner

Stadt xx			
2019	96	Workshop	Prof. Dr. H. E. Meixner



#### 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!"

Stadt xx		
2019	97	Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner



# Auf den Überblick und den "roten Faden" kommt es an!

Warum machen wir das? Sinnhaftigkeit herausstellen, Hintergrundinfos

Was erwarten Sie? Was sollte heute geklärt werden? (ggf. Kartenabfrage, in jedem Fall: Schriftlichkeit)

Ich habe Sie informiert über das FD- Feedback, diese Punkte sollten vertieft werden.

Abfolge:

- 1. Themen sammeln
- 2. Zeitbudget insgesamt und aufgeschlüsselt für die einzelnen Themen festlegen
- 3. Themenabfolge festlegen
- 4. ggf. Kümmerer für das jeweilige Thema festlegen

Stadt xx			
2019	99	Workshop	Prof. Dr. H. E. Meixner



# Hinführungsphase

- Prinzip: Mitgestalten und Mitdenken
- Vermeiden der schnellen Lösung
- ➤ Laterales Vorgehen statt vertikales Vorgehen
- > Zeitrahmen setzen
- ➤ Inhalte nach Wichtigkeit/ Bedeutung für das Team reihen Zeitrahmen für die einzelnen Themen festlegen
- ➤ Ggf. Arbeitsgruppen einrichten

Stadt xx		
2019	98	Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner



1. Themen sammeln in der Hinführungsphase

# Folgende Themen wollen wir im FD nach dieser Runde aufgreifen

Themenbereich 1 "Quantitative Anforderungen"

Themenbereich 2 "Unterstützung bei der Arbeit"

Themenbereich 3 "Entwicklungsmöglichkeiten"

Themenbereich 4 "Führungsqualität"

Welche Themen sind für unser Team wichtig? Was sollten wir besprechen?

Themenbereich 5 z.B. aus Teil c

Themenbereich 6 z.B. aus Teil c

Themenbereich 7

Themenbereich 8

Stadt xx		
2019	100	Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner



Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner

2. Schritt Zeitbudget aufschlüsseln	3. Schritt Abfolge festlegen
von 180	
ative 30 Minuten	3. Platz
20 Minuten	4. Platz
eit"	
en" 15 Minuten	8. Platz
	2.7
45 Minuten	1. Beginnen
Teil c	
Teil c etc	
	2.Platz
	zeitbudget aufschlüsseln von 180 ative 30 Minuten 20 Minuten eeit" en" 15 Minuten Teil c



2019

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

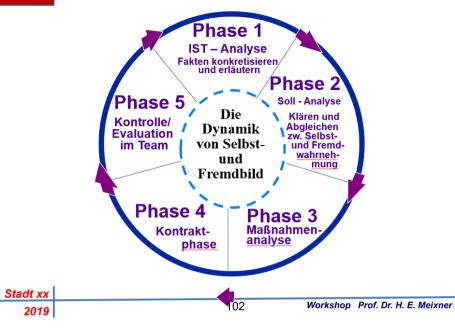
101

- **2. Phase: Soll Analyse:** Wo wollen wir hin? Wo wollen wir bezogen auf die Führungssituation in zwei/ drei/ x- Jahren stehen? Was soll sich bis zu diesem Zeitpunkt verbessert haben?
- **3. Phase: Maßnahmenanalyse:** Wie kommen wir zu der erarbeiteten Vision? "Gut ist uns nicht gut genug!" Es gilt: "Nichts ist erfolgreicher als der Erfolg!" Um den Erfolg messen bzw. abschätzen zu können, werden gemeinsam Standards entwickelt.

Stadt xx		
2019	103 Works	hop Prof. Dr. H. E. Meixner



### Möglicher Feedback Zyklus





- **4. Phase: Kontraktphase:** Wer verpflichtet sich, was wann zu tun? Wer kann was im Team zur Verbesserung im Führungsfeld beitragen? Was kann ich als Teamleitung verbessern? In welchen Bereichen kann mich das Team unterstützen? Wer kann im Team was zu einer kontinuierlichen Verbesserung beitragen? Was erwarte ich von mir, was erwarte ich von den anderen? Wie können wir unsere Beiträge konkretisieren und messbar machen?
- **5. Phase: Kontrolle/ Evaluation im Team:** Was haben wir erreicht? SOLL-IST- Vergleich Diese operationalen und messbaren Vorgaben sind die Grundlage für den Vergleich des Status von heute (IST) mit dem Status in einem Meilensteingespräch bzw. bei einer Wiederholungsbefragung. Das Team vereinbart für das nächste Jahr ein Meilensteingespräch, um den Zwischenstand abzuklären.

Stadt xx		
2019	104	Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner



# Ergebnisse zur Aufgabe 3 "Teamfeedback organisieren"

- Unteraufgabe Vorbereitung
- Unteraufgabe Feedback- Phase

# Unteraufgabe Nachbereitung

Stadt xx			
2019	105	Workshop	Prof. Dr. H. E. Meixner



Die Aussprache war offen	und ehrlich	1	2	3	4	5	6	7
Teamleitung und Team ge zu finden, statt Verhaltens fertigen		1	2	3	4	5	6	7
Ich konnte mich angemess Diskussion einbringen	sen in die	1	2	3	4	5	6	7
Auf meine Argumente und wurde angemessen und fa	•	1	2	3	4	5	6	7
Die Aussprache und die E meine Erwartungen übert	•	1	2	3	4	5	6	7
Ich habe das Gefühl, dass	sich etwas zum	1	2	3	4	5	6	7
Besseren im Führungsfeld	verändert							
Dieses Gruppenfeedback	nat sich für mich	1	2	3	4	5	6	7
gelohnt Stadt xx								
2010	107	W	orksh	ор	Prof.	Dr. I	Ч. E.	Meixner



Was von der Diskussion soll in den Fachdienst im Rahmen des bottom up – Prozess eingegeben werden?

Was soll Wie soll dokumentiert werden?

Welche Meilensteine wollen und sollen wir festlegen?

Woran können wir unseren Erfolg festmachen?

Welche Bedeutung hat das Mitarbeitergespräch im Kontext mit dem Gruppenfeedback? Wie wollen wir dieses Führungsinstrument mit dieser Befragung vernetzen?

Stadt xx		
2019	106	Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner



### Was? Wann? Von wem?

### Vorlaufphase Befragung

## **Interaktionsphase**

1. Vorbereitung 2. Ausführung 3.a Teamfeedback 3.b Individuelle Für die Befra-Erhebung und Vorlauf und Vertiefungsphase gung werben und Diskussionsphase Bilaterales Gespräch Auswertung hierauf einstim-Im Team men

# Zeitstrecke

Arbeitsgruppe Leitungen Personalrat Top down - Wie weiter?-

Strategischer Bereich **Operativer Bereich** 



108

Vgl. die neue Frage B 7a 4 Mitarbeitergespräch mit dem Thema Klima, Aus-Istung, Entwicklung

Stadt xx

Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner

Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner

2019

2019



(7) Ablauf eines Feedback- Workshops (Vertrauensund Kommunikationsregeln, Themensammlung, Diskussionsleitung, Vereinbarung, Rückmeldung an den Fachdienstleiter)

Stadt xx		
2019	109	Workshop Prof. Dr. H. E. Meixner