

Gute Führung und Zusammenarbeit mit dem Führungskräfte-Feedback

Text: Carolin Brandes und Henning Werner

Fotos: Kolja von der Lippe



Steckbrief

- ▶ **Name:** Führungskräfte-Feedback
- ▶ **Träger:** Justizministerium Brandenburg
- ▶ **Zielgruppen:** Abteilungsleiterinnen und -leiter und Referatsleiterinnen und -leiter
- ▶ **Ziel:** Verbesserung der Führung und Zusammenarbeit

Die Führungskräfte im Justizministerium Brandenburg erhalten selten bis keine Rückmeldung darüber, ob und wie ihre Führungsbestrebungen bei ihrer Zielgruppe ankommen – zahlreichen

Führungskräften in Bundes- und Länderministerien geht es nicht anders. Woher wissen Führungskräfte, ob ihre Führungsarbeit die Leistung des Teams fördert? Woher nehmen sie ihre Inspiration zur Weiterentwicklung ihres Führungsstils? Und wie erfahren sie, dass ihr Verhalten dem der gesetzten Werte entspricht? Genau hier setzt das Führungskräfte-Feedback an, das im Justizministerium Brandenburg von 2011 bis 2012 mit externer Unterstützung durch die Rambøll Management Consulting GmbH durchgeführt wurde: Zukünftig werden Führungsarbeit, die Beziehungen zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitenden und die Zusammenarbeit im Team noch wichtiger. Die ständig wachsenden Aufgaben der öffentlichen Verwaltung, die mit immer weniger Personal erledigt werden sollen, können nur mit schnellen Abstimmungen, einer effektiven Kommunikation und vertrauensvollen Beziehungen bewältigt werden. Mit einem gut etablierten Prozess eines Führungskräfte-Feedbacks gelingt es, stabile Arbeitsbeziehungen aufzubauen und nachhaltig zu festigen.

Führungskräfte-Feedback: Was ist das?

In einem Führungskräfte-Feedback geben Mitarbeitende anhand eines Fragebogens eine Rückmeldung an ihre Führungskraft, wie sie Führung und Zusammenarbeit erleben. Hierzu erhalten die Führungskräfte einen Ergebnisbericht. Entscheidend für den Nutzen eines Führungskräfte-Feedbacks ist der anschließende di-

rekte Teamdialog. Die Führungskräfte setzen sich mit der Perspektive ihres Teams auseinander und Mitarbeitende üben Einfluss auf ihre „Führung“ aus. Um eine verbesserte Zusammenarbeit zu erreichen, werden bei Bedarf gemeinsam Maßnahmen zur Veränderung vereinbart. Nach einer Erprobung in der Praxis folgt nach einem halben bis dreiviertel Jahr ein Bilanzgespräch mit allen Beteiligten.

Zielsetzung eines Dialogs über Führung und Zusammenarbeit

- ▶ **Auf der individuellen Ebene** wird die Führungskraft in ihrer Selbstreflexion unterstützt. Sie setzt sich mit der Sichtweise ihrer Mitarbeitenden auseinander und erhält Hinweise zur persönlichen Weiterentwicklung ihres Führungsverhaltens.
- ▶ **Auf der Ebene einer Arbeitseinheit** werden die Mitarbeitenden mit dem Instrument des Führungskräfte-Feedbacks in einer offenen Kommunikation unterstützt und erhalten die Gelegenheit, eine strukturierte Rückmeldung an ihre Führungskraft zu geben. Sie können so direkt auf die Führungspraxis einwirken und Ideen für teamspezifische Verbesserungen einbringen.
- ▶ **Auf der Ebene der Organisation** werden durch die Implementierung eines regelmäßigen Prozesses die Beziehungen der Beschäftigten untereinander intensiviert sowie das Arbeitsklima und die Motivation verbessert. Ebenfalls gewinnen definierte Werte der Organisation eine höhere Verbindlichkeit, da Führung und Zusammenarbeit diesbezüglich bewertet werden. Mit der verbesserten Führungsqualität wird die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden und damit auch des Ministeriums gefördert.

In 5 Phasen durch den Prozess

1. Die flächendeckende Information

Das Führungskräfte-Feedback greift vor allem dort, wo Vertrauen in das Instrument besteht und eine Veränderungsbereitschaft vorhanden ist. Hilfreich waren im Justizministerium Brandenburg die frühzeitige Information zum Ablauf der Befragung und der Regelungen zum Datenschutz. Grundsätzlich sind hier Informationsschreiben durch die Hausleitung, Personalversammlung und zusätzliche Informationen über FAQs (frequently asked questions) denkbar. Eine hohe Rücklaufquote im Rahmen der Befragung und eine hohe Teilnahmequote der Führungskräfte und der Beschäftigten an den Auswertungsgesprächen zeigen, dass die Projektkommunikation zu einem guten Gelingen beigetragen hat.

2. Der richtige Fragebogen

Der richtige Fragebogen trifft die Erwartungen aller Beschäftigten an gute Führung und Zusammenarbeit im eigenen Haus. Zum einen wird damit an alle Beschäftigten offiziell kommuniziert, welche Führungserwartungen sie stellen dürfen. Zum anderen wird Führungsleistung dadurch messbar und im Rahmen der Auswertungsgespräche reflektiert und verbessert. Der Fragebogen erhebt, wie die gewünschten Werte der Organisation im Haus tatsächlich gelebt werden. Dies erfolgt zu Projektbeginn mit einer Arbeitsgruppe (Personalvertreterinnen und -vertreter, Datenschutz- und Gleichstellungsbeauftragte sowie Vertreterinnen und Vertreter aus den Abteilungen).

3. Das Feedback im Ergebnisbericht

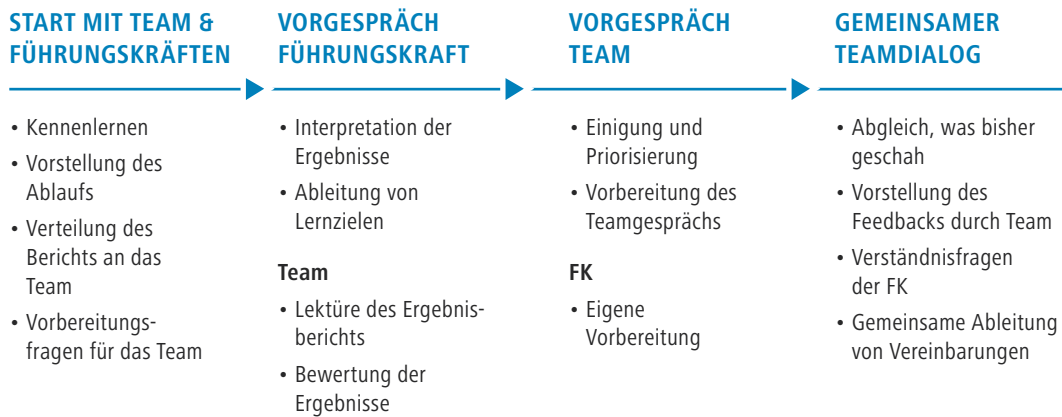
Der Ergebnisbericht dient der Führungskraft dazu, sich mit der Perspektive ihrer Mitarbeitenden auseinanderzusetzen:

- ▶ **Stärken bestätigen** – Das Feedback zum Führungsverhalten unterstützt dabei, sich die eigenen Stärken bewusst zu machen. Wo erziele ich mit meiner Führung eine positive Wirkung in meinem Team? Mit dieser hilfreichen Bestätigung kann Führungsverhalten zukünftig noch gezielter zur Verbesserung der Arbeitsbeziehungen eingesetzt werden.

- ▶ **Lernziele entwickeln** – „Nobody is perfect“: Die Ergebnisse aus dem Bericht helfen, Entwicklungsbereiche zu sehen. Wo muss ich noch klarer kommunizieren, um Orientierung über mein Führungsverhalten zu geben? Bei der Reflexion und Priorisierung von Themen kann ein ergänzendes Coaching unterstützen, um Fragen zu klären, zukünftige Ziele abzuleiten und den folgenden Teamdialog vorzubereiten.

Bei der Verteilung der Ergebnisberichte ist es wichtig, sie als unterstützendes Element einer Personalentwicklung zu etablieren. Für die Abteilungs- und Referatsleitenden darf kein Druck einer Bewertungssituation aufkommen. Stattdessen stehen Lernziele und Hinweise zur Verbesserung der Interaktionen im Vordergrund. Neben dem eigenen Ergebniswert zu einer Frage

Ablauf eines Teamdialogs



Der Ablauf eines Teamdialogs

Die Abbildung zeigt, wie ein Teamdialog in der Regel abläuft. Während sich das Team zunächst alleine über die Ergebnisse austauscht, unterstützt der Coach die Führungskraft im Vier-Augen-Prinzip bei der Interpretation der Ergebnisse, reflektiert bereits gesetzte Lernziele und bereitet den Teamdialog vor. Dann moderiert der Coach die Vorbereitung der Teammitglieder (zunächst noch ohne die Führungskraft). Mit dem Feedback-Bericht arbeiten alle gemeinsam im anschließenden Teamdialog lediglich als Einstieg in den Dialog.

Und dann?

Führungskraft und Mitarbeitende reden miteinander über die aktuellen und zukünftigen Erwartungen an die Führung, die äußeren Anforderungen an das Team und die dazu passenden Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Hilfreiche Vereinbarungen werden anhand der individuellen und teamspezifischen Bedürfnisse verabredet.

wird ein Vergleichswert der eigenen Vergleichsgruppe (z. B. im Bericht einer Referatsleitung der Durchschnittswert sämtlicher Referatsleitungen) ausgewiesen, mit dem das eigene Ergebnis verglichen werden kann. Besonders wenn der eigene Wert von den Vergleichswerten erheblich abweicht, werden Hinweise erkennbar, in welchen Bereichen Führung und Zusammenarbeit reflektiert werden sollten.

4. Die Arbeit mit den Ergebnissen im Teamdialog

Ein Führungskräfte-Feedback wird weder durchgeführt, um aus Leitungssicht „nur mal eben zu gucken“, wie es um die Führung im eigenen Haus steht, noch, um aus Mitarbeitersicht der eigenen Chefin bzw. dem eigenen Chef einmal „reinzukreuzen“, was man sich nicht getraut hat, ihr bzw. ihm direkt zu sagen. So handelt es sich auch im Landesministerium für Justiz beim Führungskräfte-Feedback um ein dialogorientiertes Verfahren, mit dem die kollegialen Beziehungen sowie die

Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen gestärkt werden. Dabei übernehmen alle Beteiligten gemeinsam Verantwortung für die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen. In dem wertschätzenden Dialog können sich die Führungskräfte als Teil eines Prozesses erleben, indem sie erkennen, inwiefern sie Förderer für Stärken oder für Schwächen des Teams sind.

Um die Führungskraft von einer Doppelrolle als „Lerner“ und „Moderator“ zu entlasten, kann ein externer Coach und Berater den Prozess begleiten.

5. Umsetzung von Maßnahmen

Typische Themen für Vereinbarungen beziehen sich z. B. auf die Verbesserung von Besprechungen und Abteilungsrunden, die Veränderung von Aufgabenkoordination oder Zuständigkeiten, eine transparentere Kommunikation oder die Verbesserungen des persönlichen Führungsverhaltens (z. B. Feedback oder Delegationsverhalten).



Tipps und Tricks

- ▶ **Achten Sie auf Verbindlichkeit:** Manche Führungskräfte scheuen das offene Feedback allein aus Unwissenheit. Die oberste Führungsebene sollte daher mit gutem Beispiel vorangehen und als Erste die Termine für den Dialog vereinbaren.
- ▶ **Achten Sie auf Datenschutz:** Ein besonderes Augenmerk sollte von Beginn an dem Datenschutz zukommen. Ein ehrliches Feedback können Sie nur erwarten, wenn Vertrauen in das Instrument besteht. Notwendig ist, dass die Antworten Einzelner nicht identifiziert werden können (das bedeutet z. B., keinen Ergebnisbericht für eine Führungskraft zu erstellen, wenn nicht mindestens drei Antworten vorliegen). Sollte aus datenschutzrechtlichen Gründen kein Bericht erstellt werden, kann der Austausch im Teambdialog dennoch stattfinden. Dieser stellt das Herzstück des Führungskräfte-Feedbacks dar.

▶ **Führen Sie den Feedback-Prozess zügig durch:**

Es empfiehlt sich eine zügige Durchführung in möglichst wenigen Wochen in allen Abteilungen, damit zum einen nicht zu viel Zeit zwischen der Befragung und dem Auswertungsgespräch liegt und zum anderen die Energie und Dynamik der gemeinsamen Erfahrung im gesamten Haus positiv für die Entwicklung der Führungskultur genutzt werden.

▶ **Weiterleitung der Einzelberichte an nächsthöhere Führungsebenen:**

Zur Förderung der Verbindlichkeit kann eine Weiterleitung der Einzelberichte an die nächsthöhere Führungskraft erfolgen. Ein Vorteil dieser (meist von den Personalräten gewünschten) Vorgehensweise liegt darin, dass die nächsthöhere Führungskraft bei der Umsetzung von Maßnahmen unterstützen kann. Aber Achtung: Kritisch sehen Beschäftigte und Führungskräfte teils die Vertraulichkeit. Wenn Mitarbeitende ein ehrliches Feedback an ihre direkte Chefin bzw. ihren direkten Chef geben, mit der bzw. dem sie eine intensive Zusammenarbeit verbindet, dann haben sie dieses Vertrauensverhältnis noch lange nicht auch zur nächsthöheren Chefin bzw. zum nächsthöheren Chef.

Ausblick

Als ein Bestandteil einer mitarbeiter- und teamorientierten Führung und Zusammenarbeit spricht vieles dafür, dass das Führungskräfte-Feedback zukünftig an Bedeutung gewinnt und sich auch in Kombination mit Mitarbeiterbefragungen (oder aufgrund der Bedeutung der psychosozialen Einflüsse auch in Gesundheitsbefragungen) weiterentwickeln wird. In Organisationskulturen der öffentlichen Verwaltung, in denen ein wertschätzender und mitarbeiterorientierter Führungsstil vorherrscht, bestehen bereits wichtige Grundvoraussetzungen zum Einsatz dieses Instruments. Wir haben nach anfänglicher Skepsis von Führungskräften häufig erlebt, dass gerade dieses dialogorientierte Verfahren als eines der wirksamsten Instrumente der Personalentwicklung Begeisterung weckt.



Literaturtipp

Karsten Hofmann, Friedhelm Köhler und Viktoria Steinhof: Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis, 1995.



Ansprechpersonen für Rückfragen

- ▶ **Dr. Ronald Pienkny**, Staatssekretär im Ministerium der Justiz des Landes Brandenburg,
ronald.pienkny@mdj.brandenburg.de
- ▶ **Carolyn Brandes**, Senior Consultant – Rambøll Management Consulting GmbH,
carolin.brandes@r-m.com