

Vom Verwalter zum Gestalter

PRAXIS. Der Bezirk Oberbayern hat seine Führungskultur zeitgemäß angepasst und weiterentwickelt. Ein Führungskräfte-Feedback hat dafür den Grundstein gelegt.

Von **Stephan Gerber** und **Kirsten Wallmichrath**

Längst hat der Bezirk Oberbayern den Anspruch definiert, sich seinen Bürgerinnen und Bürgern als moderner Dienstleister zu präsentieren. Doch um dies zu erreichen, gilt es, dieses Verständnis auch intern zu leben. Dabei kommt den Führungskräften aufgrund ihrer Vorbildfunktion eine tragende Rolle zu.

Im Sommer 2014 startete der Bezirk mit seinen gut 1.000 Mitarbeitern darum ein Führungskräfte-Feedback als Baustein auf dem Weg zu einer modernen Führungskultur. Damit sollten alle Führungskräfte in ihrer Entwicklung unterstützt und ein gemeinsames Verständnis von Führung erreicht werden. Ferner sollte die Zusammenarbeit der Führungskräfte und Mitarbeiter in den Referaten und Arbeitsgebieten gefördert werden. Um diese Ziele unter Berücksichtigung der Besonderheiten im Öffentlichen Dienst erreichen zu können, arbeitete der Bezirk Oberbayern mit dem Beratungsunternehmen Meta Five zusammen.

Da der Zweck einer Behörde nicht darin besteht, Gewinne zu erwirtschaften, können Motivatoren wie Produktstolz oder eine Erfolgsbeteiligung im Öffentlichen Dienst nur bedingt zum Tragen kommen. Eine personenbezogene Führung und Beziehungsarbeit ist für die Führungskräfte damit noch wichtiger als in Wirtschaftsunternehmen. Außerdem beinhalten die Arbeitsinhalte an sich auf den ersten Blick weniger Spielraum, gilt es doch vor allem, geltende Gesetze umzusetzen. In eng abgegrenzten Ar-

beitsbereichen mit vergleichsweise wenigen Schnittstellen haben Mitarbeiter oft ähnliche Aufgaben, die sie jedoch nicht gemeinsam bearbeiten. Die Anforderungen im Alltag machen es per se also nicht erforderlich, Mitarbeitern horizontale Entwicklungsmöglichkeiten einzuräumen und Teamlernen zu forcieren. Entsprechend aufmerksam muss eine Führungskraft sein, um zu erkennen, inwieweit diese Optionen für ihr Team hilfreich sein können.

Für diese Rahmenbedingungen galt es die Ziele des Führungskräfte-Feedbacks im Bezirk Oberbayern zu schärfen: Die Führungskraft sollte darin unterstützt werden, ihren Gestaltungsspielraum zu erkennen und wahrzunehmen. Dabei setzte der Bezirk in der Umsetzung auf eine enge Begleitung der Führungskräfte in allen Projektschritten.

Vorab-Kommunikation ist wichtig

Auf der Basis seiner Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit gestaltete der Bezirk einen spezifisch auf seine Situation zugeschnittenen Fragebogen. Über das Online-Tool „Meta 360“ bewertete jeder Mitarbeiter, inwieweit die Aussagen zu den Bereichen „Information“, „Kommunikation und Motivation“, „Leiten und Führen“ sowie „Vorbild“ auf seine Führungskraft zutrafen. Alle Führungskräfte wurden außerdem von ihren Vorgesetzten eingeschätzt.

Erfolgsfaktor für eine rege Beteiligung an Befragungen ist die transparente Kommunikation im Vorfeld. Dass Mitarbeiter nur an den Umfragen teilnehmen, von denen sie wissen, dass es sie gibt,

liegt auf der Hand. Darüber hinaus zeigt sich aber auch, dass die Qualität und die Differenziertheit des Feedbacks dann größer sind, wenn den Feedback-Gebnern klar ist, wofür ihre Aussagen genutzt werden. Wichtig war deshalb, bereits im Vorfeld über die Nutzung der Ergebnisse zu informieren und auf die Betroffenen zuzugehen. Diesen erfolgskritischen vorbereitenden Schritt haben die Führungskräfte aktiv mitgestaltet. Mit einem umfangreichen Kommunikationskonzept involvierte der Bezirk die Beteiligten frühzeitig und erzielte darüber hohe Rücklaufquoten von über 80 Prozent. Zuerst hatten die oberste Führungsebene und der Personalrat Einblick in



das geplante Vorgehen und damit einen Informationsvorsprung bezüglich des Prozessablaufs. Bei einer Präsentation wurde die tragende Rolle der Referatsleitungen in dem Projekt geklärt: Als Ebene, die Führungskräfte führt, haben diese Personen eine besondere Vorbildfunktion für den konstruktiven Umgang mit dem Instrument und sollten als positives Beispiel vorangehen. Unterstützt mit Präsentationsmaterialien und Informationsflyern hatten die Referatsleiter die Aufgabe, ihre Mitarbeiter für eine Teilnahme zu gewinnen.

Um darüber hinaus allen Mitarbeitern die Gelegenheit zu geben, ihre Fragen zu klären und sich auch eigenständig über die Ziele, den Ablauf sowie den Umgang mit ihren Daten zu informieren, bot der Bezirk einen Info-Markt an. Nach der Begrüßung durch die Abteilungs- und Referatsleitung suchten die Mitarbeiter die Informationsstände auf, die sie interessierten. An vier Ständen standen der interne Projektverantwortliche und Leiter der Personalentwicklung Stephan Gerber sowie Berater der Meta Five GmbH für individuelle Fragen zur Verfügung

und gaben detaillierte Informationen zum Prozessablauf, zum Fragebogen, zur Auswertung und zum Datenschutz.

Über den gesamten Prozessverlauf hinweg wurde außerdem mit Informationen im Intranet und in der Mitarbeiterzeitung dafür gesorgt, dass das Führungskräfte-Feedback Gesprächsthema blieb.

Auch bei der Nachbereitung stand die Begleitung des Prozesses im Vordergrund. Jede Führungskraft erhielt die Gelegenheit, ihre individuellen Ergebnisse mit einem neutralen Berater von Meta Five in einem Vier-Augen-Gespräch zu analysieren.

Viel Fürsorge, wenig Konflikte

Inhaltlich konnten im Vergleich zu ähnlichen Projekten in Wirtschaftsunternehmen folgende Unterschiede beobachtet werden: Beziehungskonflikte im Team und mit Schnittstellen sowie der Umgang mit Absentismus und Minderleistung spielten häufiger eine Rolle. Neben der insgesamt hoch ausgeprägten Bereitschaft zur Selbstreflexion und dem großen Interesse an Feedback war

Das Feedback zeigte, dass eine hohe Bereitschaft zur Selbstreflexion vorhanden war. Es mangelte aber an der Bereitschaft, Konflikte konstruktiv zu nutzen.

ferner eine sehr fürsorgliche Einstellung gegenüber den Mitarbeitern zu erkennen. Demgegenüber stand ein nicht immer klares Führungsverständnis und eine verminderte Bereitschaft, Veränderungen einzuleiten sowie Konflikte als konstruktives Element zu nutzen.

Nächster Schritt im Nachbereitungsprozess war ein Teamworkshop, bei dem die Führungskraft mit ihren Mitarbeitern die Ergebnisse des Führungskräfte-Feedbacks besprach. Begleitet durch den Moderator von Meta Five, der die Führungskraft auch bei den Vier-Augen-Gesprächen unterstützt hatte, konnte hier gezielt an individuellen Schwerpunkten weitergearbeitet werden. In der Mehrheit wurde dieses Treffen dazu



© BEZIRK OBERBAYERN

Sehr wichtig ist bei jedem Feedback-Prozess, dass alle Teilnehmer vorab informiert werden. Ein Info-Markt war im Bezirk Oberbayern ein wichtiger Baustein dafür.

genutzt, gegenseitige Erwartungen abzugleichen. Inhaltlich wurde eine Vielzahl von Themen bearbeitet, von der veränderten Informationspolitik bis hin zu individuellen Verhaltensänderungen. Je nach Thema vereinbarte jedes Team Maßnahmen, die sich auf die Gesamtheit der Teammitglieder bezogen.

Feedback beiderseits positiv

Die Erkenntnisse aus allen Vier-Augen-Gesprächen und allen Teamworkshops flossen ein in eine Gesamtauswertung. Hierfür aggregierte Meta Five die gesammelten Daten und Informationen für den Bezirk und für jedes Referat in anonymisierter Form. Dimensionsübergreifend traf eine positive Selbsteinschätzung auf eine ebenso positive Fremdeinschätzung.

Einen wichtigen Hinweis auf ein übergreifendes Verbesserungspotenzial gab jedoch eine auffällig hohe Bandbreite an Antworten: In fast jedem Team waren große Unterschiede in der Einschätzung durch die Mitarbeiter zu verzeichnen. Hier spiegelte sich die Erwartung der Mitarbeiter an eine Individuen-zentrierte Führung wider. Häufig auftretende Themen und Beobachtungen geben der Personalentwicklung den Hinweis auf kollektive Entwicklungsmöglichkeiten und sinnvolle Schwerpunktsetzungen für Folgeaktivitäten.

Auch in den folgenden Prozessschritten spielte das Commitment der Führungskräfte und die Mitgestaltung eine zentrale Rolle: In regulären Referatsbesprechungen wurden die Durchschnittsergebnisse jedes Referats von der Personalentwicklung den Referats- und Arbeitsgebietsleitungen vorgestellt und diskutiert. Im Anschluss daran werden die Referatsergebnisse jetzt mit den Mitarbeitern besprochen, um den Dialog zum Thema Führung aufrechtzuerhalten. Für jedes Referat haben die Führungskräfte darüber hinaus die Aufgabe, aus ihren gemeinsamen Ergebnissen Schwerpunkte für den weiteren Ausbau ihrer Führungskompetenzen abzuleiten.

PROZESSABLAUF



Im Ablauf des Feedback-Prozesses ist es in der Phase der Feedback-Sammlung besonders wichtig, dass eine Hotline für die Teilnehmer zur Verfügung steht.

QUELLE: META FIVE

Auf diese Weise soll dem Anspruch an eine individuelle Förderung Rechnung getragen und gleichzeitig darauf hingewirkt werden, dass die Führungskräfte gemeinsame Ziele verfolgen. Indem „Alignment“ geschaffen und ein Rahmen für einen offenen Austausch gegeben wird, unterstützt der Bezirk seine Führungskräfte, die Führungskultur gemeinsam weiter auszubauen.

Wertvolle Zukunftsimpulse

In einem moderierten Workshop werden die Referate ihre jeweiligen Schwerpunkte vorstellen. Ziel dieses Vorgehens ist zum einen, Transparenz herzustellen und die jeweiligen Schwerpunkte auf übergeordnete, gemeinsame Ziele auszurichten. Zum anderen soll das „Commitment“ der Referatsleitungen gewonnen werden, indem sie eigenständig

Prioritäten setzen und an ihren konkret anfallenden Aufgaben ansetzen können. Dieses gemeinsame Ziel gilt es anschließend für jede Führungskraft zu kaskadieren. In individuellen Gesprächen zwischen Führungskraft und ihrem Vorgesetzten vereinbaren diese einen konkreten Entwicklungsplan. So entsteht ein kontinuierlicher Prozess, bei dem individuelle Ziele auf Organisationsziele ausgerichtet werden und die Führungsrolle der Arbeitsgebietsleitungen (operative Führungsebene) gestärkt wird.

Die einzelnen Führungskräfte profitierten davon, herausfordernde Führungssituationen in einem geschützten Rahmen zu reflektieren und unterstützt von ihrem Gesprächspartner Impulse für alternative Herangehensweisen zu durchdenken.

Der transparente Umgang mit den Ergebnissen seitens der Führungskraft

stieß auf Anerkennung der Mitarbeiter – zumal die Führungskräfte selbst entscheiden konnten, was und wie viel sie offen zeigen wollten. Die meisten Teams profitierten von einem Perspektivenwechsel und dem gewachsenen Verständnis für einander. Vor allem der offene Austausch und die Reflexion der Zusammenarbeit wurden von Mitarbeitern positiv bewertet.

Die Gesamtorganisation hat mit dem Führungsfeedback wertvolle Impulse für die weitere Ausrichtung ihrer Personalentwicklung erhalten. Die Rückmeldungen zeigen Handlungsbedarfe auf übergeordneter Ebene auf und ermöglichen, den Impetus der Führungskräfte

zu nutzen, um eine bedarfsorientierte Förderung anzubieten.

„Das Führungskräftefeedback für alle Führungskräfte des Bezirks Oberbayern durchzuführen, war ein wichtiger Schritt, um ein Gesamtbild der Führungssituation des Hauses zu erhalten“, erklärt dazu Wolfgang Bruckmann, Direktor der Bezirksverwaltung. „Darüber hinaus war uns wichtig zu erkennen, inwiefern die ‚Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit‘ im Führungsalltag gelebt werden. Die Erkenntnisse für unsere Führungskräfteentwicklung ermöglichen es uns jetzt, unsere Führungskultur so zu gestalten, dass wir den Herausforderungen bei der Personalbindung und dem Erhalt

unseres qualifizierten Personals begegnen können. Schließlich muss sich auch der öffentliche Dienst den veränderten Bedingungen am Arbeitsmarkt stellen. Dabei spielen unsere Führungskräfte eine entscheidende Rolle.“ ■



STEPHAN GERBER ist Leiter der Personalplanung und -entwicklung beim Bezirk Oberbayern, München.



KIRSTEN WALLMICHRATH ist Beraterin für Personal- und Organisationsentwicklung, Meta Five GmbH, Köln.

Stiften Sie Bildungserfolg!

Das Deutschlandstipendium: Talent trifft Förderung.



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Das Deutschlandstipendium gibt jungen Talenten Chancen auf persönliche Entwicklung im Hochschulstudium. Werden Sie jetzt Teil eines wachsenden Netzwerkes von Förderinnen und Förderern.

Uwe Joas, HR Business Partner, fördert Sabrina Huth.

Erfahren Sie mehr unter
www.deutschlandstipendium.de



Deutschland
STIPENDIUM