

EDITION SOZIALWIRTSCHAFT

Bernd Maelicke (Hrsg.)

# Personal als Erfolgsfaktor in der Sozialwirtschaft



Nomos

## **XVII. Drei Führungsinstrumente: Mitarbeitergespräche, Rückmeldung für Führungskräfte und die TeamCard**

*Inga Pöhlsen-Wagner*

### *Inhaltsverzeichnis*

1. Die Führungsinstrumente in ihrem organisationalen Kontext
2. Darstellung der Führungsinstrumente
  - 2.1 Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche (MAVG)
  - 2.2 Rückmeldung für Führungskräfte (RmFK)
  - 2.3 Die TeamCard
3. Impulse für die Anwendung der Instrumente
4. Anhang: Materialien
  - 4.1 Leitfaden für das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch
  - 4.2 TeamCard

### *1. Die Führungsinstrumente in ihrem organisationalen Kontext*

Die drei Führungsinstrumente, die hier vorgestellt werden, optimieren die Ausrichtung der MitarbeiterInnen auf die Ziele der Organisation und unterstützen durch unterschiedliche Formen der Rückmeldung das gemeinsame Lernen in der Organisation. Damit sind sie heute wichtiger denn je – wie sieht die derzeitige Situation aus?

In der Sozialwirtschaft wie auch in der Öffentlichen Verwaltung wandelt sich das Führungsverständnis von der input- zur outputorientierten Steuerung: Mit dem immensen Einsparungsdruck steht die Leistungsfähigkeit der Organisation insgesamt auf dem Prüfstand. Erfolg wird daran gemessen, welches Ergebnis am Ende steht, und die Auftraggeber finanzieren zu erbringende Leistungen mit definierter Qualität.

Gerade in der Sozialwirtschaft stellt sich damit die schwierige Frage, woran die Effizienz und Qualität sozialer Arbeit festgemacht werden können – und welche Impulse welche Wirkungen erzeugen. In der betrieblichen Diskussion stehen betriebswirtschaftliche und sozialpädagogische Ziele oft genug polarisiert und scheinbar unvereinbar gegenüber. Führungskräften wird der Vorwurf gemacht, sie interessieren sich nur noch für Zahlen und Finanzen, die gemeinsame Identität zähle nicht mehr.

Ein schwieriger Lernprozess für alle Beteiligten ist also in vollem Gange. Führung findet dabei durch Kommunikation statt: Führungskräfte müssen für alle Ziele der Organisation (finanzielle, personelle, soziale, prozessbezogene, kundenbezogene) erreichen, dass die Mitarbeiter mitziehen. Führung findet dabei über Zielvereinbarung statt. In einem Regelkreis erfolgt Steuerung über verschiedene Hierarchieebenen hinweg. Diese sind in der nachfolgenden Grafik dargestellt.

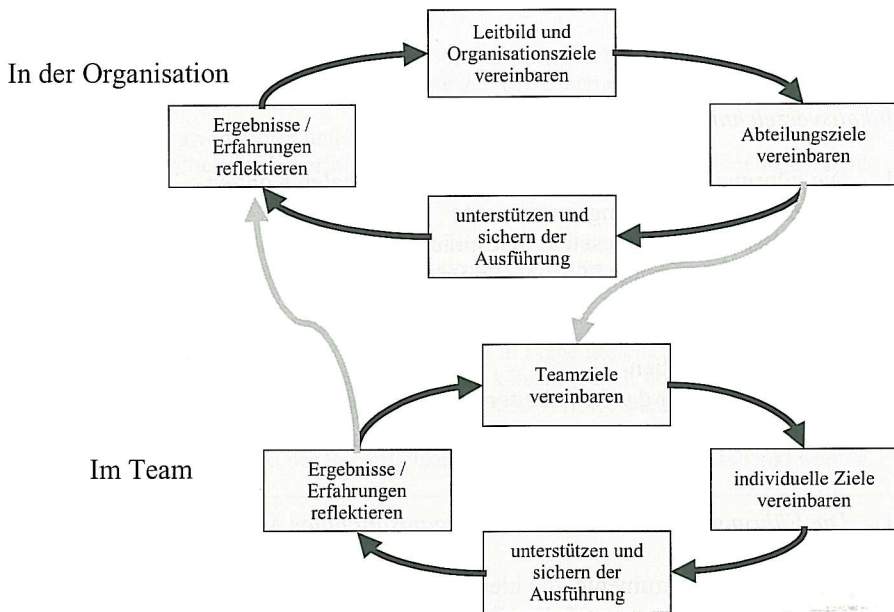


Abb.: Regelkreis der Zielvereinbarung

Im Regelkreis der Zielvereinbarung sind drei Rollenbilder von Führung enthalten: klare Zielorientierung, Coaching in der Umsetzung, Kontrolle und Rückmeldung der Ergebnisse. So werden die Ziele von der gesamten Organisation auf das Team bzw. die einzelne Person herunter gebrochen. Die Einheiten selbst sichern die Umsetzung, Führungskräfte stehen als Coaches begleitend zur Seite. Am Ende des Arbeitsprozesses werden die erreichten Ergebnisse betrachtet (controlled), und Rückmeldungen ermöglichen einen Lernprozess (Was können wir wie optimieren?). Zusammengefasst heißt dies: Nachdem die Ziel klar sind, sichern Rückmeldungen rückblickend die Ergebnisse und ermöglichen vorausschauend den Lernprozess.

Im Folgenden stellen wir drei Führungsinstrumente vor, die in diesem Zusammenhang Rückmeldungen und das organisationale Lernen unterstützen. Als Instrumente

der Personalentwicklung haben sie neben der klassischen Zielvereinbarung den längerfristigen Lernprozess der MitarbeiterInnen und Führungskräfte im Auge. Die drei Instrumente unterscheiden sich im Fokus: im ersten geht es um die Dyade Mitarbeiter-Führungskraft, im zweiten steht die Betrachtung der Führungskraft durch das Team im Vordergrund, im dritten geht es um die Kooperation im gesamten Team, alle stehen im Fokus. Insofern stehen sie in dieser Reihenfolge auch für zunehmende Komplexität der Themen.

- Im jährlichen **Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch** vereinbaren Führungskraft und MitarbeiterIn nach einer ausführlichen Rückmeldung an den/die MitarbeiterIn Entwicklungsziele und Schritte zur Umsetzung.
- In der **Rückmeldung für Führungskräfte** erhält die Führungskraft von ihrem Team ein Feedback zu ihrem Führungsverhalten.
- Die **TeamCard** ist das Instrument für Teams, die gemeinsam die Zielerreichung verantworten und sowohl für die Leistungen als auch für die Qualität ihrer Teamarbeit ein einfaches Controlling und Feedback-Instrument nutzen möchten.

Neben der Rückmeldefunktion bieten alle Führungsinstrumente einen Anlass, schwierige Themen anzusprechen und das gegenseitige Vertrauen zu fördern. Denn häufig scheitern Organisationen in wirtschaftlichen Krisen auch daran, dass nicht offen über Missstände gesprochen wird und somit kritische Informationen für die Entscheider unbeachtet bleiben. Nicht umsonst wird in den letzten Jahren so häufig von der Verbesserung der Fehlerkultur und der Lernenden Organisation gesprochen. Wir stellen im Anschluss jedes Instrument im Überblick dar, beschreiben die Anwendung und liefern einen Erfahrungsbericht, welches die Chancen und Risiken sind, die bei der Einführung und Benutzung zu beachten sind.

## 2. *Darstellung der Führungsinstrumente*

### 2.1 *Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche (MAVG)*

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch ist ein jährlich stattfindendes Gespräch unter vier Augen zwischen der Führungskraft und den ihr zugeordneten MitarbeiterInnen. In dem Gespräch werden die unterschiedlichen Wahrnehmungen zu Themen wie Zusammenarbeit und Führung, Arbeitsziele, Leistung, Arbeitssituation und Weiterentwicklung ausgetauscht und Ziele für das kommende Jahr vereinbart. Das Gespräch ist in der Regel vertraulich und ist als Instrument der Personalentwicklung der Ort, um neben der alltäglichen Arbeit die Entwicklung des/r MitarbeiterIn zu fokussieren und eine verbindliche Verständigung auf die gemeinsamen Ziele zu erreichen.

In den meisten Organisationen werden diese Gespräche verbindlich eingeführt, weil

...

- ... die MitarbeiterInnen Rückmeldungen über ihre Stärken und Schwächen erhalten sollen, um den eigenen Lernprozess zu fördern
- ... die persönliche Kommunikation im hierarchischen Gefälle als zu wenig offen erlebt wird und so gefördert werden soll,
- ... die Vorgesetzten eine Gelegenheit erhalten sollen, ihre Wahrnehmungen über die fachlichen, sozialen, methodischen und ggf. Führungskompetenzen ihrer MitarbeiterInnen zu überprüfen,
- ... die Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen regelmäßig auf der Tagesordnung stehen und gefördert werden soll und
- ... Lösungsmöglichkeiten bei Problemen im Arbeitsumfeld besprochen werden sollen.

Der folgende Ablauf verdeutlicht, wie das Gespräch hilfreich geführt werden kann: Die Führungskraft geht mit fragender Haltung in das Gespräch, so dass der/die MitarbeiterIn ermuntert ist, die eigene Sichtweise einzubringen. So entsteht aus beiden Perspektiven ein stimmiges Bild der Ist-Situation als Grundlage für die Vereinbarung neuer Ziele.

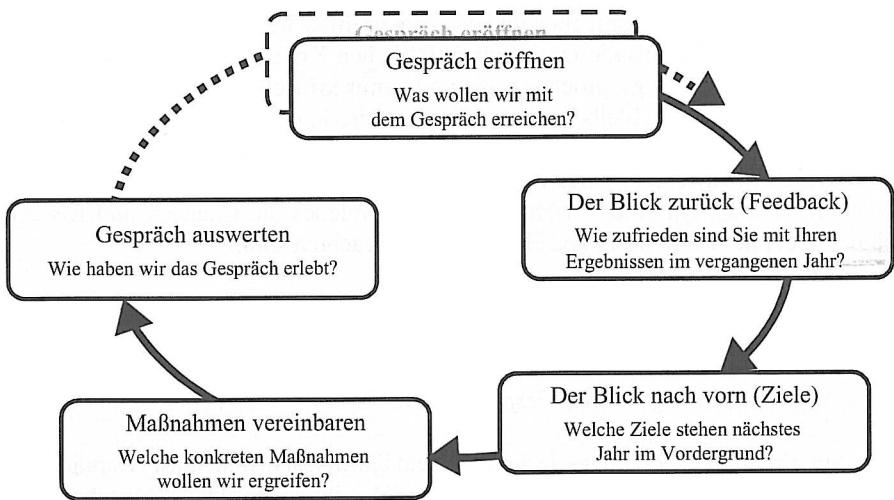


Abb.: Gesprächsverlauf MAVG

Wir haben in der Einführung folgende Erfahrungen gemacht:

- Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch ist sehr hilfreich – trotzdem gibt es in vielen Organisationen eine starke Abwehr gegen die verbindliche Einführung. Das liegt oft daran, dass es »ein Anschlag auf die Tabus« ist: das Ziel, alles offen zu besprechen, rüttelt an den bisherigen Grenzen der Kooperation untereinander.

- Sicher ist, dass das Thema »Wie offen kommunizieren wir hier eigentlich miteinander?« plötzlich sehr kontrovers in der Organisation diskutiert wird, sobald die Einführung geplant wird. Diese Nebenwirkung halten wir für sehr nützlich, da sie wichtige Impulse der Veränderung liefert.
- Wir haben unter bestimmten Voraussetzungen die Erfahrung gemacht, dass es nach der ersten Einführung positive Resonanzen gibt: klare Ziele in der Organisation, in die die Gespräche eingebettet sind, Teilnahme auch der oberen Führungsebene und eine konsequente Umsetzung der Verabredungen.
- Sinnlos erlebt wird das MAVG in der Regel, wenn die Ergebnisse nicht in der Organisation ausgewertet werden: »Nett, dass wir mal geredet haben« – aber ändern wird sich nichts. Dies ist der Fall, wenn die Gespräche als »Schmieröl« genutzt werden sollen, ohne dass sich etwas in der Organisation ändert. Gerade, wenn es um die Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen geht, gehört ein strategisches Personalentwicklungskonzept dazu, das Führungskräfte in ihrer Rolle als Personalentwickler im Alltag unterstützt.

## 2.2 *Rückmeldung für Führungskräfte (RmFK)*

Die Rückmeldung für Führungskräfte (RmFK) ist ein mehrstufiges Verfahren, bei dem alle direkten MitarbeiterInnen mit Hilfe eines Fragebogens regelmäßig (alle 1-2 Jahre) ein detailliertes Feedback an die direkte nächste Führungskraft geben. Die Ergebnisse werden ausgewertet und in einem Workshop des Teams gemeinsam diskutiert. So entstehen Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und ihren MitarbeiterInnen. Es gibt Varianten als 360°-Feedback, die auch die Vorgesetzten der Führungskräfte und Kunden mit in die Rückmeldungen einbeziehen und so ganzheitlicher gestaltet sind.

Organisationen verfolgen mit diesem Verfahren in der Regel folgende Ziele:

- ... Führungskräfte sollen ihr Führungsverhalten reflektieren und Selbst- und Fremdbild abgleichen,
- ... Themen der Zusammenarbeit sollen besprechbar gemacht werden – Mitarbeiter lernen, auch ihrer Führungskraft offene Rückmeldungen zu geben,
- ... Das Team lernt im Auswertungs-Workshop, offen über schwierige Themen zu sprechen.

Zum vereinbarten Zeitpunkt füllen alle MitarbeiterInnen einen Fragebogen aus, der etwa diese und ähnliche Aussagen umfasst, die auf einer Skala als mehr oder weniger zutreffend bewertet werden sollen:



- *Sie setzen mich meinen Fähigkeiten entsprechend ein.*
- *Sie delegieren Aufgaben unter Beachtung meines Verantwortungsbereiches.*
- *Sie beteiligen mich an unserer Planung.*
- *Sie sind offen für meine Vorschläge und Ideen, auch wenn diese gewohnte Denk- und Handlungsweisen in Frage stellen.*
- *Sie sorgen dafür, dass von mir ganze Aufgabenkomplexe und nicht nur Einzelaufgaben selbständig bearbeitet werden können.*
- *Meine Initiative und Selbständigkeit werden von Ihnen gefördert.*

Die Fragen beziehen sich zumeist auf die Führungskompetenzen, die in der Organisation verbindlich sind (Führungsgrundsätze o.ä.). Dabei kann leicht der Eindruck entstehen, nur die Führungskraft hätte es in ihrer Macht, dass die Kooperation im Team optimal verläuft – und ist damit auch allein verantwortlich, wenn es Probleme im Miteinander gibt.

Zunächst wird das genaue Verfahren im Team vereinbart (Zeitplan, Regeln usw.). Dann nimmt die Führungskraft eine Selbsteinschätzung vor, und die Mitarbeiter füllen jeder für sich einen Fragebogen aus. Diese werden von einem Teammitglied zusammengefasst und an die Führungskraft weiter geleitet. Diese nimmt zunächst eine persönliche Auswertung vor, schaut z.B., wie die Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdbild sind und überlegt sich, was sie gern vertieft im Team thematisieren möchte. Die Ergebnisse werden in einem Team-Workshop gemeinsam reflektiert und daraufhin Maßnahmen vereinbart, wie Führung und Kooperation sich verbessern können. Häufig werden diese Workshops von internen oder externen ModeratorInnen begleitet. Anschließend bespricht die Führungskraft ihre Ergebnisse mit der eigenen Führungskraft, um ihre eigene Scharnierfunktion zu reflektieren und nach Verbesserungen dieser komplexen Rolle zu suchen. So entsteht auch die Einbindung der Rückmeldung in das organisatorische Umfeld.

Folgende Erfahrungen haben wir gemacht:

- Die Führungskraft steht als Person im Fokus. Das verleitet dazu, Probleme im Miteinander ausschließlich mit »Führungsfehlern« zu begründen. Diese sind aus unserer Erfahrung in der Regel nur ein Aspekt in einer komplexen Konfliktstruktur, in der organisationale und teaminterne Faktoren eine große Rolle spielen.
- Die Führungskräfte haben oft Befürchtungen, dass nun »der Spieß umgedreht wird« – es zeigt sich, wie ungewohnt es für sie ist, selbst Rückmeldungen zu erhalten. Übrigens bewahrheitet sich diese Befürchtung nicht: MitarbeiterInnen gehen in der Regel sehr verantwortungsvoll mit dem Instrument um.
- Trotzdem erleben Führungskräfte oft große Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdbild: Die sind Impulse für einen intensiven Lernprozess. Wenn Führungskräfte offen für Kritik sind, kann dies ein wichtiges Signal für alle MitarbeiterInnen in Richtung eines vertrauensvollen Miteinanders sein.

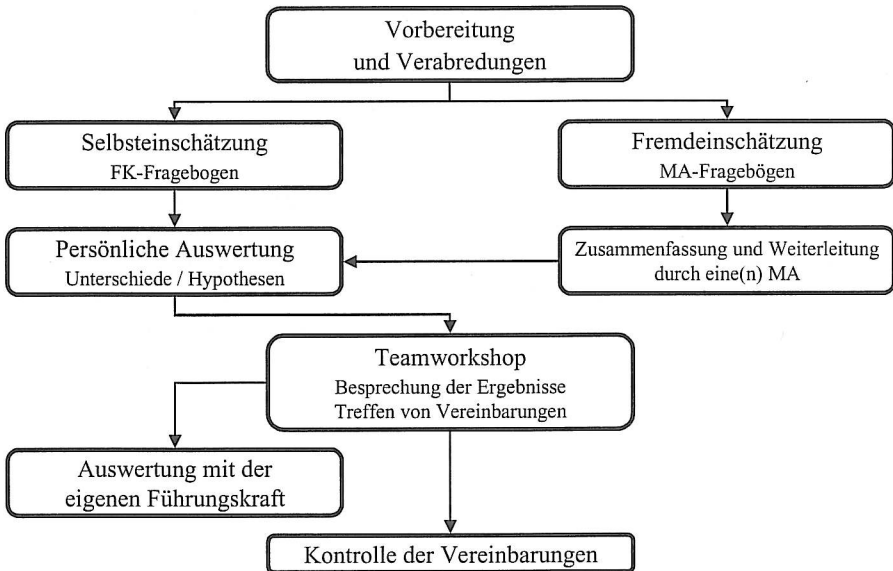


Abb.: Ablauf der Rückmeldung für Führungskräfte

- In der Vorbereitung mit allen Führungskräften ist es notwendig, an ihrem Rollenbild des »Machers und Alleskönners« zu arbeiten. Wenn dies gelingt, machen die Beteiligten im Verfahren sehr intensive zwischenmenschliche Erfahrungen miteinander.
- In Organisationen mit starker Machtorientierung funktioniert die Rückmeldung für Führungskräfte nicht: die geübten hierarchischen Verhaltensmuster können oft nicht unterbrochen werden. Man merkt dies z.B. an einer sehr starken Blamageangst. Hier sollten andere Formen helfen, miteinander ins Gespräch zu kommen (z.B. durch Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche).
- Unserer Erfahrung nach lebt das Instrument vor allem davon, dass MitarbeiterInnen es nutzen, um ihre ehrliche Rückmeldung zu formulieren. In den Einführungsprozessen achten wir deshalb besonders darauf, die MitarbeiterInnen umfassend zu informieren.

### 2.3 Die TeamCard

Wir haben sehr gute Erfahrungen damit gemacht, das gesamte Team in den Fokus der regelmäßigen Reflektion zu stellen. Dazu haben wir die TeamCard entwickelt, die es ermöglicht, Team, Führung und Organisation gleichermaßen zu betrachten.



Zunächst einmal ist die TeamCard ein Monitor für die Qualität der Zusammenarbeit mit ausgewählten Teamerfolgskriterien (Offenheit, Umgang mit Konflikten, Zielorientierung, . . .). Regelmäßig wird auf den Teammeetings die Zufriedenheit mit der Umsetzung der einzelnen Faktoren abgefragt. So entsteht der Anlass zum Austausch über schwierige Themen der Zusammenarbeit.

Wir haben die TeamCard darüber hinaus zu einem Steuerungs-instrument für Teams weiterentwickelt. Diese wird dann von allen Teams in der Organisation genutzt. Auf der Basis der Balanced Scorecard werden Leistungserfolge und Kooperationsqualität mit einem leicht handhabbaren Instrument sichtbar gemacht. Es geht immer um eine Mehrzahl von Zielen zugleich, die zueinander in Beziehung stehen und miteinander abgeglichen werden müssen: Die Atmosphäre soll z.B. nicht leiden, weil mit hohem Druck gearbeitet wird. So ergibt sich für die Teams kontinuierlich der Anlass zur Reflexion der gemeinsamen Arbeit.

Wir haben bisher die TeamCard in Organisationen eingeführt, weil diese . . .

- . . . die Kooperation in ihren Teams mit Blick auf die gemeinsamen Ziele verbessern wollen,
- . . . ein Verständnis von Kooperation in der Organisation vorantreiben wollen, bei dem jede/r Verantwortung für das Miteinander hat, nicht nur die Führungskraft,
- . . . einen Raum schaffen wollen, in dem schwieriger Stoff transparent wird und Schritt für Schritt besprechbar wird
- . . . in den Teams das Gespür für die eigene Teamentwicklung fördern wollen.

Die TeamCard umfasst also sowohl Leistungs- als auch Kooperationsfaktoren, die die Qualität der Teamarbeit abbilden. Die Faktoren sind idealerweise nicht erfüllt, tragen wesentlich zur Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit bei, sind untereinander trennscharf und für die Teammitglieder interessant und wichtig. Die Dimensionen beschreiben den Erfüllungsgrad der Dimensionen auf einer Skala von 0-100 %. Dabei werden z.B. Fallzahlen in Prozentpunkten vom Ideal gemessen und aufgetragen. Im Teammeeting erfolgt die Bestandsaufnahme (per Punkteabfrage), anschließend findet eine gemeinsame Aussprache über die Zusammenarbeit statt »Was hat zu der Bewertung geführt? Womit genau sind wir (un)-zufrieden?«. So können auch unerschwellige Themen im Miteinander »gehoben werden«. Anschließend werden Ideen entwickelt und verabredet, wie die bestehenden Reibungsverluste abgebaut werden können.

Wir haben folgende Erfahrungen gemacht:

- Die TeamCard hat gegenüber den anderen Führungsinstrumenten den Vorteil, dass sowohl Führungskräfte als auch MitarbeiterInnen verantwortlich für das Gelingen der Kooperation stehen. Dies erfordert jedoch auch ein teamorientiertes Führungsmodell mit verabredeten Kompetenzen im Team.

Wie zufrieden bin ich mit . . .

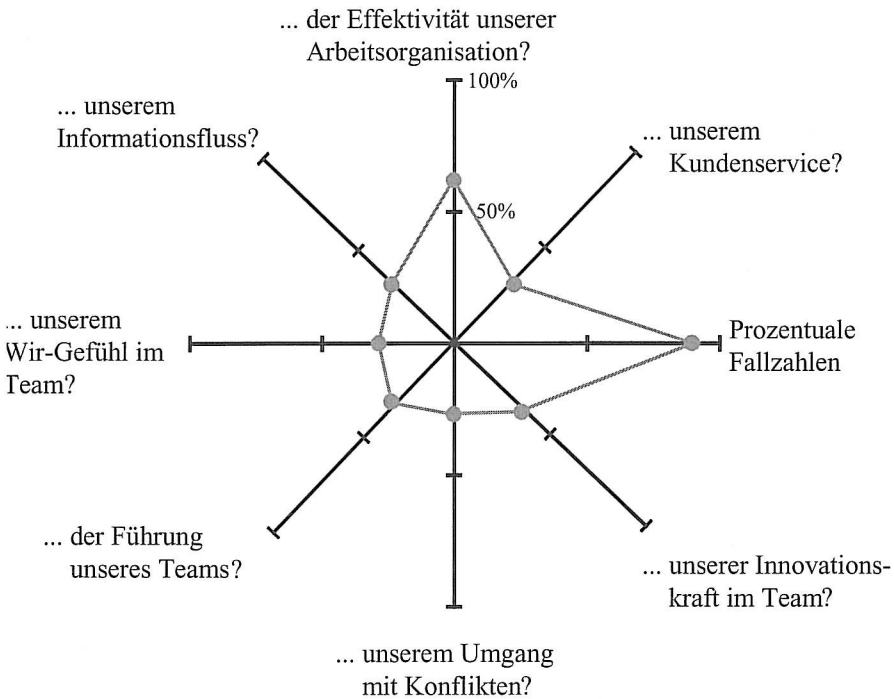


Abb.: TeamCard

- Die TeamCard kann die Rolle von Führung verwässern (Alles soll im Team entschieden werden) und braucht deshalb eine klare Ausrichtung von Führung in der Organisation und im Team.
- Die TeamCard braucht Zeit, denn sie holt Themen an die Oberfläche, die dann nicht so leicht wieder zugedeckt werden können. Das erfordert vom Team eine hohe Kompetenz, mit den schwierigen Themen umzugehen. Die Führungskraft sollte sich sinnvollerweise einen Moderator hinzu holen.
- Die Faktoren werden vom Team selbst erarbeitet (außer gegebenenfalls Leistungszielen, die fest vereinbart sind) und regelmäßig auf ihre Relevanz überprüft. Damit soll vermieden werden, dass nur Faktoren gemessen werden, die bereits erfüllt sind und nicht die wirklich schwierigen Teamdynamiken erfassen.

Wir haben beschrieben, dass die TeamCard nicht nur einzelnen Teams in der Organisation eine Gelegenheit bietet, ihre Kooperation zu reflektieren. Sie ist auch ein Steuerungsinstrument, das hilft, unternehmerische Ziele im Haus zu vereinbaren

und teaminternes Controlling zu verankern. Deshalb beschreiben wir hier auch den organisationsweiten Entwicklungsprozess für die TeamCard.

### *Die Erarbeitung von TeamCards in Organisationen*

Die Erarbeitung einer TeamCard für die gesamte Organisation umfasst mehrere Einzelschritte. Diese stellen wir hier im Überblick vor. Oft ist die Entwicklung Teil eines Organisationsentwicklungsprozesses, der auf den Aufbau von Teamstrukturen abzielt. Anlässe für die organisationsweite Einführung einer TeamCard können nach unserer Erfahrung sein:

- Neuorganisation der Teamarbeit (von Fachdiensten zur Sozialraumorientierung)
- Einführung teilautonomer Gruppenarbeit in der Produktion
- Einführung einer Balanced ScoreCard für die zielorientierte Steuerung im Unternehmen
- Steuerungsinstrument für Projektteams

Folgende Schritte gehen wir in der Zusammenarbeit mit unseren Kunden auf dem Weg zur Arbeit mit dem strategischen Steuerungsinstrument. Hier betten wir die TeamCard in den strategischen Kontext ein.

#### *1. Strategiebildung auf der Leitungsebene*

Vereinbarung von Unternehmenszielen, Formulierung von Kernstrategien zur Zielerreichung und Erarbeitung des Strategie- oder Geschäftsmodells

#### *2. Konkretisierung der Strategien und Erarbeitung von Kennzahlen*

In einem beteiligungsorientierten Prozess werden die vereinbarten Strategien weiter konkretisiert und mit Kennzahlen versehen. Ein einfaches IT-gestütztes Tool zum Berichtswesen wird entwickelt.

#### *3. Vereinbarung einer TeamCard für das Leitungsteam*

Alle Führungskreise und Teams arbeiten mit der TeamCard. Die Ziele der Organisation werden mit Kennzahlen hinterlegt vereinbart. Zusätzlich vereinbart jedes Führungsteam die Faktoren zur Zusammenarbeit, an denen es im nächsten Berichtszeitraum arbeiten will (für die oberen Führungskräfte z.B. »Wir treten als Führungsteam nach außen geschlossen auf.«).

#### *4. Entwicklungen von TeamCards in den Teams*

Jedes Team vereinbart Leistungsziele mit der nächsten Führungsebene und für sich selbst ebenfalls weitere Teamfaktoren. Dieses ist für viele Teams ein erster Anlass, über die Art des Miteinanders, Stärken und Schwächen der Zusammenarbeit ins Gespräch zu kommen und sollte sinnvollerweise begleitet werden.

#### *5. Umsetzungsprozesse und Berichtswesen*

Vieles wurde verabredet, was nun Schritt für Schritt umgesetzt werden soll. Hier sind die Führungskräfte als Veränderungsmanager gefordert. Dafür benötigen sie ein Verständnis davon, warum Organisationen viel dafür tun, so zu bleiben, wie sie sind und warum das Verändern so schwierig ist. Sie brauchen auch eine Idee davon, wie sie gemeinsam mit ihren MitarbeiterInnen die Stromschnel-

len des Wandels bewältigen können. Und sie müssen akzeptieren, dass sie manchmal Entscheidungen treffen müssen, die riskant sind und deren Folgen sie nicht komplett absehen können. Dafür ist die Arbeit im Führungsteam stützend. Das heißt auch, dass Führungskräfte immer Mitglieder in zwei Teams sind und dort die Scharnierfunktion übernehmen.

### 3. *Impulse für die Anwendung der Instrumente*

Hier noch einmal die gemeinsamen Ziele der drei Führungsinstrumente im Überblick:

- Zielorientiertes Handeln in der Organisation wird gefördert.
- Durch Rückmeldungen entsteht ein Vergleich von Selbst- und Fremdbild.
- Dies lädt zum gemeinsamen Lernen in den einzelnen Hierarchieebenen ein.
- Es wird Raum/Zeit für das Besprechen konflikthafter Themen geschaffen.

Die drei Führungsinstrumente sollen neues Miteinander ermöglichen. Damit sind sie aber auch eine Störung der gut geübten Muster im Miteinander. In den meisten Organisationen sind die MitarbeiterInnen den Instrumenten gegenüber zunächst sehr kritisch eingestellt. Sie haben Befürchtungen, was in den Gesprächen passieren könnte, misstrauen den kooperationsfördernden Signalen oder glauben schlicht, dass sich »sowieso nichts ändert«. Im Sinne der selbsterfüllenden Prophezeiung »sorgen« sie dann in den Gesprächen dafür, dass genau das eintritt, was sie befürchtet haben: Offenheit wird lieber vermieden. Ein weiteres Problem ist, dass gerade der gewollte Abgleich von Selbst- und Fremdbild von Menschen ein hohes Maß an Bereitschaft fordert, sich bereitwillig ihre Schattenseiten anzusehen. Hier machen wir allzu oft die Erfahrung, dass MitarbeiterInnen sich lieber bestätigen, was sie schon wussten, als sich für überraschende Rückmeldungen zu interessieren.

Alle Instrumente sind darüber hinaus auf Dauer angelegt: Sie erhalten ihren Sinn in der jährlichen Anwendung und damit in der Chance, Veränderungen wahrzunehmen. Leider schlafen in vielen Organisationen die Instrumente zu schnell ein, als Reaktion auf die Stärke der erlebten »Störung« und Anforderungen der Instrumente. Dies passiert erst recht, wenn die Führungsinstrumente nicht in allen Führungsebenen von der Spitze bis in die operativen Teams hinein angewendet werden.

Daraus ergeben sich einige Hinweise, welchen Kontext die an sich hilfreichen Führungsinstrumente benötigen, um optimal zu »wirken«:

- Die Instrumente werden immer **speziell** auf die jeweilige Organisation und ihre Führungs- und Kooperationsmodelle **zugeschnitten**. Die Anschlussfähigkeit der Instrumente und Verfahren an Leitbilder, Ziele usw. ist das wichtigste Qualitätsmerkmal.
- Alle Instrumente benötigen einen **sorgfältigen Einführungsprozess**, in dem alle Beteiligten (gerade auch die MitarbeiterInnen) in der Anwendung geschult

- werden. Dies beinhaltet neben den Informationen auch ein Gesprächstraining mit praktischen Übungen (Rollenspielen).
- Im Vorfeld sollte die **vorhandene Kultur** im Umgang mit Tabuzonen **untersucht** werden: Welche guten Gründe gibt es, über Verdecktes nicht zu sprechen? Was wäre, wenn darüber gesprochen würde? Und wie sollte der Einführungsprozess gestaltet sein, um sinnvoll an diesen Kontext anzuknüpfen?
  - Am besten ist es, wenn der **jährliche Zielvereinbarungsprozess** mit den Instrumenten gekoppelt wird. So wird klar, dass eine offene Kooperation immer mit Blick auf die gemeinsamen Ziele geführt wird und nicht nur aus diffusen Leitbildern heraus (sich alles sagen zu müssen . . .).
  - Im Anschluss an die Ersteinführung werden die **Erfahrungen ausgewertet** und evtl. Veränderungen vorgenommen, um die Anschlussfähigkeit der Instrumente langfristig zu sichern.
  - Die sehr personalisierten Formen der Führungsgespräche (Ursachen für Krisen werden nicht im System, sondern bei einzelnen gesucht) sind in der Regel weniger hilfreich, da sie die **systemischen Zusammenhänge** schlicht ausblenden: So gehört in alle Instrumente die Frage »Was wirkt wie auf unsere Zusammenarbeit ein?«
  - Die Instrumente leben davon, dass **alle Führungsebenen** mit ihnen arbeiten: Wenn oben nicht offen kommuniziert wird, fängt das Verdecken schon unten an.
  - Alle Instrumente sollten auch spürbare Auswirkungen haben: Spezielle **Personalentwicklungsmaßnahmen** werden angeboten, Teams können bei Bedarf Teamentwicklung mit externer Begleitung vereinbaren, Führungskräfte können Coaching buchen, um an sich zu arbeiten. Dies erfordert auch die Bereitstellung von Ressourcen.

Zusammenfassend zeigt dies, dass die sorgfältige Auswahl und Anwendung wichtig ist. Wir haben in vielen Organisationen gesehen, dass Führungsinstrumente, die halbherzig eingeführt werden, meistens die Ziele nicht erreichen, sondern ebenso halbherzig gelebt werden. Da damit die Erde für weitere Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen verbrennt, braucht es eine genaue Analyse der »Bodenbeschaffenheit«: Wie steht es mit der Kooperation im Hause derzeit und welche Ziele wollen wir konkret erreichen? Danach erst wird das Vorgehen ausgewählt und an die Bedürfnisse der Organisation adaptiert. So entstehen im Rückblick lebendige Instrumente der Führung und Personalentwicklung, die auch nach Jahren noch aktuell sind, eine lange Lebensdauer haben und immer wieder überraschende Früchte tragen.



## 4. Anhang: Materialien

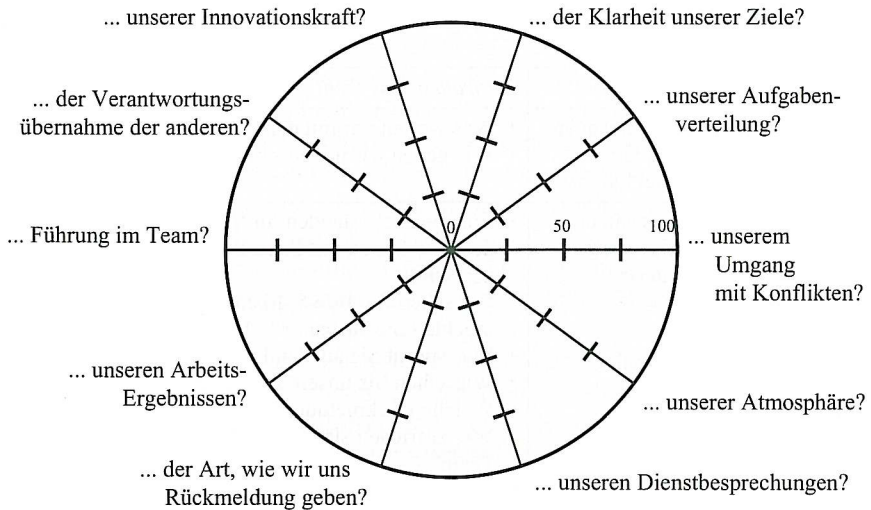
## 4.1 Leitfaden für das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch

<i>Phase</i>	<i>Schwerpunkt</i>	<i>Leitfragen (aus Sicht der Führungskraft)</i>
<i>Gespräch eröffnen</i>	positive Atmosphäre herstellen, Gesprächsziel klären	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was wollen wir mit dem Gespräch erreichen?</li> <li>• Wie gehen wir im Gespräch vor?</li> </ul>
<i>Der Blick zurück (Feedback)</i>	Selbsteinschätzung/ Sichtweise des/r MitarbeiterIn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Ziele standen im Vordergrund? Wie zufrieden sind Sie da mit Ihren Ergebnissen im vergangenen Jahr?</li> <li>• Wo sehen Sie Ihre Stärken und welche Fähigkeiten möchten Sie ausbauen?</li> <li>• Was spornt Sie an? Und was war eher störend?</li> <li>• Wie sehen Sie unsere Zusammenarbeit?</li> <li>• Welche Rückmeldungen haben Sie an mich?</li> <li>• Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit im Team?</li> <li>• Was hat von außen auf Ihre Arbeit eingewirkt?</li> </ul>
	Rückmeldungen und Sichtweisen der Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo sehe ich Ihre Stärken und Entwicklungsbedarfe?</li> <li>• Wie sehe ich unsere Zusammenarbeit und mein eigenes Verhalten Ihnen gegenüber?</li> </ul>
<i>Der Blick nach vorn (Ziele)</i>	Ziele erarbeiten und Entwicklungswünsche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Ziele stehen nächstes Jahr im Vordergrund? Woran werden wir merken, dass wir sie erreicht haben?</li> <li>• Was möchten Sie selbst gerne ändern?</li> <li>• Was sind Ihre persönlichen Veränderungs- und Entwicklungswünsche?</li> </ul>
<i>Maßnahmen vereinbaren</i>	Erstellen eines konkreten Plans	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Ideen haben wir zur Umsetzung der Ziele?</li> <li>• Welche konkreten Maßnahmen wollen wir vor diesem Hintergrund ergreifen (wer, was, bis wann?)</li> <li>• Woran erkennen wir den Erfolg, wann wären wir zufrieden?</li> </ul>
<i>Gespräch abschließen</i>	Rückmeldung zum Gespräch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haben wir alles wichtige besprochen?</li> <li>• Was hat Ihnen/mir an diesem Gespräch gefallen/nicht gefallen?</li> </ul>

## 4.2 TeamCard

Jedes Teammitglied erhält einen Bogen und kreuzt seine Wahrnehmung an. Anschließend wird die Einschätzung auf ein vorbereitetes Plakat per Punkteabfrage übertragen.

Wie zufrieden sind wir mit . . .



Im zweiten Schritt werden die Ergebnisse ausgewertet. Das Stimmungsbild ist Anlass für einen offenen Austausch über die Art und Weise der Zusammenarbeit. Diese Aussprache ist der eigentlich wichtige Moment für die gemeinsame Verantwortung aller Teammitglieder für das Gelingen der Kooperation.