

Beitrag aus der Fachzeitschrift „innovative VERWALTUNG“, Ausgabe 10/2014. Weitere Infos unter:
iV-Redaktion, Postfach 11 30, 27722 Wörpswede, Tel. (0 47 92) 95 52-77, E-Mail: innovative-verwaltung@kloeker.com,
Internet: www.innovative-verwaltung.de. ©2014 Springer Gabler/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Verbesserte Führung durch konstruktives Feedback

Kontinuierliche Optimierung der Führungsleistung beim Landkreis Böblingen



Roland Bernhard
ist Landrat des
Landkreises Böblingen



Frank Hönig
ist stellvertretender Leiter
Steuerung beim Landkreis
Böblingen



Dr. Doris Hofer
ist Beraterin und Coach bei
der LüdersPartner GmbH

Motivierte Mitarbeiter sind der Schlüssel zum Erfolg – daran orientiert sich der Landkreis Böblingen. Mit dem Projekt Führungskräfte-Feedback konnte die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern auf eine neue Qualitätsstufe gestellt werden.

Die Verwaltung des Landkreises Böblingen, in dem Firmen wie Bertrandt, Bosch, Daimler, Eisenmann, Hewlett Packard, IBM und Porsche angesiedelt sind, sieht sich als effizientes, modernes Dienstleistungsunternehmen. Insbesondere den dort ansässigen großen, mittelständischen und kleinen Firmen will der Landkreis ein verlässlicher, schneller und effektiver Ansprechpartner sein. Damit Effizienz und Effektivität der Verwaltungsleistung kontinuierlich gesteigert werden, wurde im Jahr 2008 ein umfassender Modernisierungsprozess begonnen, der verschiedene Bausteine beinhaltet (siehe Grafik Seite 17).

Im Zentrum des Modernisierungsprozesses steht die stetige und konsequente Ausrichtung des gesamten Verwaltungshandelns an den Kundenwünschen. So wurden Aufbaustruktur und Prozesse so geändert, dass diese sich mehr als bisher an den Lebenslagen der Kunden orientieren. Eine umfassende Aufgabenkritik wurde durchgeführt und die „Corporate Identity“ des Landkreises Böblingen geschärft.

Bereits während des Veränderungsprozesses hatte sich gezeigt, dass sich eine bessere Kunden- und intensivere

Mitarbeiterorientierung gegenseitig bedingen. Tatsächlich gilt der Satz: Keine zufriedenen Kunden ohne motivierte, leistungsbereite und qualifizierte Mitarbeiter. Und das wiederum hängt vom Leistungswillen, von der Qualifikation und insbesondere der Flexibilität und Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte auf allen Ebenen ab.

Die Verwaltungsspitze entschied sich deshalb, auch die Verbesserung der Führungsleistung in den Fokus zu nehmen. Ziel war es, sowohl die Führungskompetenz der einzelnen Führungskräfte als auch die Kultur der Zusammenarbeit und des Vertrauens im gesamten Landratsamt dauerhaft zu stärken.

Als Grundlage dafür sollte ein Führungskräfte-Feedback dienen, das Anstöße und Ansatzpunkte für eine kontinuierliche Verbesserung der Führungsleistung im Haus gibt.

Im Vorfeld: Vorbehalte und Bedenken

Es liegt nahe, dass ein persönliches Feedback der Mitarbeitenden für ihre Führungskräfte ein Vorhaben ist, das durchaus auf Widerstände stoßen kann.

Daher ließ das für das Projekt zuständige Amt für Steuerung das Projekt bereits im Vorfeld durch eine Bachelorarbeit mit dem Thema „Einführung eines Führungskräfte-Feedbacks im Landratsamt Böblingen“ begleiten. Mehrere anonyme Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitern brachten Aufschluss darüber, wie die Hoffnungen und Bedenken beider Seiten und das Stimmungsbild vor der eigentlichen Projektdurchführung waren.

Eine überwiegende Mehrheit der Führungskräfte stand dem Projekt offen und positiv gegenüber. Allerdings wurden seitens der Führungskräfte auch Bedenken geäußert:

- Unzufriedenen Mitarbeitern wird eine Bühne geboten, auf der sie zum „anonymen Gegenschlag“ ausholen könnten. Dadurch könnten die Ergebnisse des Feedbacks verzerrt und nicht mehr konstruktiv sein.
- Diejenigen Führungskräfte können „abgestraft“ werden, die einen stringenteren Führungsstil pflegen und ein hohes Leistungsniveau von ihren Mitarbeitern fordern.
- Kritik gab es auch an einer Umkehr der Beurteilungsrichtung. Es untergräbt die Autorität der Führungskräfte, wenn diese „von unten herauf beurteilt“ würden.

Die Mitarbeiter standen dem Projekt ebenfalls von Anfang an grundsätzlich positiv gegenüber. Doch auch hier gab es Vorbehalte:

- Für den Fall, dass die Anonymität nicht gewahrt wird, besteht Angst vor direkten Repressalien der Vorgesetzten.
- Manche Führungskräfte rechnen mit einem positiven Feedback, weil sich ihre Mitarbeiter bisher nicht getraut haben, Missstände offen und direkt anzusprechen. Die Führungskraft kann sich dadurch hintergangen, an den Pranger gestellt und persönlich verletzt fühlen.
- Führungskräfte im öffentlichen Dienst haben, unabhängig von ihrem gelebten Führungsstil und ihren Kompetenzen, nicht mit Konsequenzen zu rechnen. Aus diesem Grund macht das Projekt wenig Sinn.

Konzeptionelle und methodische Eckpunkte

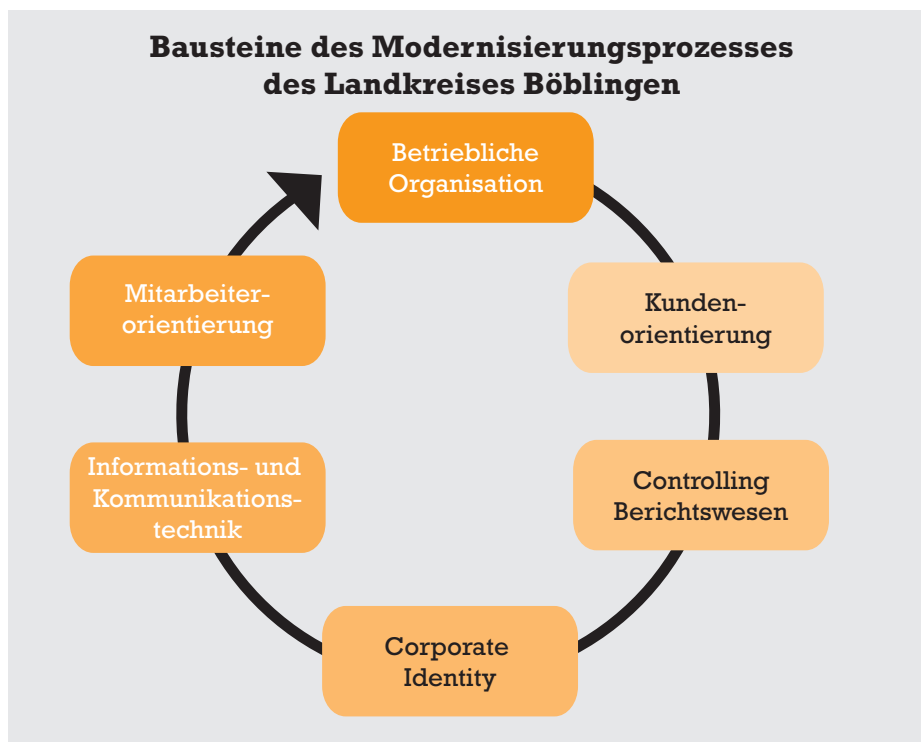
Das Amt für Steuerung hatte nun die Aufgabe, eine Konzeption zu erarbeiten, die die Qualität der Ergebnisse ebenso wie die Akzeptanz des Projekts sichert. Gemeinsam mit dem Personalrat und der externen Beraterin, die das Führungskräfte-Feedback begleitete, wurden folgende Eckpunkte festgelegt.

- Alle Hierarchieebenen – Landrat, Dezernenten, Amts-, Sachgebiets- und Bereichsleiter – erhalten Feedback.
- Der Kreis der Feedback-Geber für die jeweilige Führungskraft wurde eindeutig, das heißt namentlich definiert, und der Feedback-Bogen war mit dem Namen der Führungskraft

■ Das Führungskräfte-Feedback wurde als Online-Befragung durchgeführt. Die Mitarbeitenden erhielten eine E-Mail mit einem Link zum Feedback-Bogen. Mitarbeitende ohne E-Mail-Zugang erhielten den Bogen in Papierform.

■ Jede Führungskraft schätzte ihr Führungsverhalten mit einem analogen Feedback-Bogen selbst ein, um einen Vergleich von Selbst- und Fremdbild zu ermöglichen.

Besonders großer Wert wurde darauf gelegt, tatsächlich ein Feedback zu erstellen – keine Bewertung der Führungskräfte oder gar ein Ranking. Der Feedback-Bogen bestand aus 42 Aussagen, die das erlebte Führungsverhalten beschreiben, zum Beispiel „Meine Führungskraft informiert sich regelmäßig über meine



personalisiert. Nur so sind die Rückmeldungen für die Führungskräfte eindeutig interpretierbar.

- Für die Mitarbeitenden wurde die Anonymität des Feedbacks sichergestellt. Ein Rückschluss auf bestimmte Mitarbeitende sollte nicht möglich sein. Unter anderem erhielt eine Führungskraft nur dann eine Auswertung, wenn mindestens fünf Feedbacks vorlagen.

Arbeit“, oder „Meine Führungskraft erlebe ich als flexibel und veränderungsbegeistert“. Die Feedback-Geber ordneten auf einer Sechser-Skala ein, inwieweit die Aussage auf ihre Führungskraft zutrifft. Ob das im Sinne des Mitarbeiters gut oder schlecht, erwünscht oder unerwünscht ist, wurde nicht gefragt.

Gemeinsam wurde beschlossen, dass ausschließlich die jeweilige Füh-

rungskraft ihr individuelles Feedback-Ergebnis erhält. Damit konnte den Führungskräften die Sicherheit gegeben werden, dass sie keiner zentralen Bewertung von oben unterworfen sind. Damit dennoch mit den Ergebnissen weiter gearbeitet wird, wurden die Führungskräfte gleichzeitig verpflichtet, in einen Führungsdialog mit ihren Mitarbeitenden und ihrem Vorgesetzten zu gehen. Hier sollen die Ergebnisse, Positives und Negatives grundlegend besprochen und notwendige Maßnahmen zur Optimierung der Führungsleistung gemeinsam festgelegt werden.

Information und Transparenz

Während des gesamten Projekts wurden Führungskräfte und Mitarbeitende kontinuierlich und intensiv über Inhalt, Vorgehen und den Stand informiert. Die Dezenten und Amtsleiter wurden bereits während der Formulierung des Feedback-Bogens und der methodischen Vorbereitung mehrmals beteiligt.

Vor dem tatsächlichen Start des Feedbacks gab es mehrere Terminangebote, an denen sich alle Beschäftigten über das Projekt und das Vorgehen informieren und ihre Fragen stellen konnten. Alle Termine waren gut besucht. Außerdem wurde eine schriftliche Projektinformation in Form von FAQs (Frequently Asked Questions/häufig gestellte Fragen) an alle Beschäftigten versandt.

Nachdem die Führungskräfte ihre individuellen Ergebnisse erhalten hatten, wurden wiederum mehrere Termine angeboten, bei denen die Führungskräfte Hinweise zum Umgang mit ihren Ergebnissen erhielten und ihre Fragen dazu stellen konnten. Auch diese Termine wurden angenommen, waren gut besucht und führten zu wichtigen Diskussionen. Diese Veranstaltungen wurden ebenfalls mit einer schriftlichen Unterlage unterstützt.

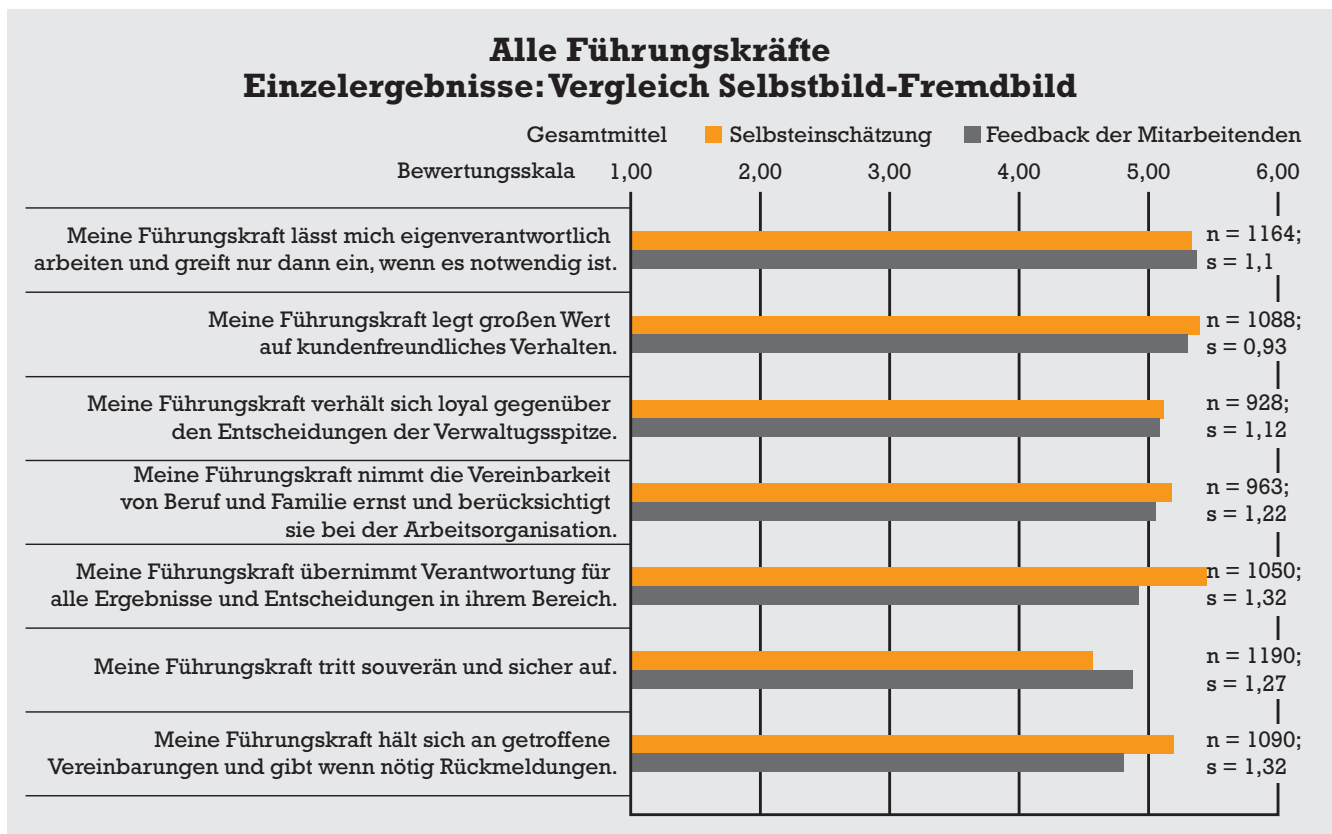
Nach der Durchführung und Auswertung ermöglichte der Personalrat im Rahmen einer Personalversammlung eine Information der Beschäftigten über Verlauf, Beteiligung, Rücklauf und die Weiterverarbeitung der Ergebnisse.

Beteiligung, Rücklauf und Ergebnisse

Von den insgesamt 124 Führungskräften erhielten 99 eine individuelle Auswertung. Ein erfreuliches Zeichen dafür, dass Führungskräfte das Feedback schätzen, den Nutzen wahrnehmen und durchaus ernsthaft damit arbeiten, ist die Tatsache, dass mittlerweile mit Zustimmung der jeweiligen Teams fünf zusätzliche Auswertungen erstellt wurden, obwohl weniger als fünf Feedbacks vorlagen. 2.111 Feedback-Bögen wurden versandt, der Rücklauf betrug 1.281 auswertbare Bögen, das sind 60,7 Prozent.

Im Landratsamt Böblingen liegen aus dem Führungskräfte-Feedback nun folgende Ergebnisse vor:

- Die Führungskräfte haben ihren individuellen Feedback-Bericht. Kernpunkte sind die Feedbacks zu jeder einzelnen Aussage und ein Kompetenzprofil, das die Aussagen sieben Kompetenzbereichen zuordnet. Beides zeigt den Vergleich von Selbst- und Fremdbild.



- Eine Auswertung über die Führungskräfte des Hauses wurde erstellt. Sie zeigt, welche Verhaltensweisen hinweg einen hohen Stellenwert haben und somit als Leitaspekte des Führungshandelns im Landratsamt gelten können. Sie zeigt aber auch die Führungsrisiken und die „blinden Flecken“ der Führung im Haus auf.
- Darüber hinaus wurde eine Auswertung für jede der vier Führungsebenen erstellt. Unterschiedliche Stärken und Schwerpunkte, je nach Funktion und hierarchischer Stufe, werden sichtbar. Natürlich könnte auch eine zusammengefasste Auswertung nach funktionalen Einheiten, also Dezernaten oder Ämtern, erstellt werden.

Wirkung entfalten – die nächsten Schritte

Das Führungskräfte-Feedback soll eine kontinuierliche Verbesserung der Führungsleistung im Landratsamt Böblingen anstoßen. Es ist Teil des Projekts, sicherzustellen, dass die Ergebnisse nicht nur zur Kenntnis genommen, sondern auch beachtet und verarbeitet werden und Wirkung entfalten können.

Der nächste wichtige Schritt ist, dass die Führungskräfte einen Dialog mit ihren Mitarbeitenden führen. Zum einen wird dadurch das Engagement der Mitarbeiter gewürdigt und sie erhalten Rückmeldung über die Ergebnisse, zu denen jeder von ihnen beigetragen hat. Zum anderen wird da über Führung gesprochen, wo sie stattfindet. Erwartungen werden geklärt, ein besseres gegenseitiges Verständnis kann entstehen, Missverständnisse können ausgeräumt werden. Führungskräfte und Mitarbeiter können ihre Zusammenarbeit verbessern und Veränderungen vereinbaren. Unterstützt werden die Führungskräfte dabei durch Vorschläge und Tipps zur Gestaltung des Führungsdialoges.

Anschließend wird der Führungsdialog mit dem Vorgesetzten geführt. Er hat die individuelle Unterstützung und Stärkung der Führungskraft zum Ziel. Er soll sicherstellen, dass die Führungskräfte ihr Feedback und den Führungsdialog mit ihrem

Team ernstnehmen und Folgerungen ableiten. Der Vorgesetzte führt ein Personalentwicklungsgespräch und vereinbart eventuell Entwicklungs-, Förder- oder Fortbildungsmaßnahmen mit seinen Führungskräften. Diesen Bedarf melden sie weiter. So wird der Entwicklungs-, Förder- oder Fortbildungsbedarf auf individueller Ebene für das Landratsamt sichtbar.

Das Projekt „Führungskräfte-Feedback“ ist auch nach Abschluss aller Führungsdialoge und der Anmeldung des konkreten Förder- und Entwicklungsbedarfs noch nicht zu Ende. Abschließend sollen alle Ergebnisse nochmals im Rahmen eines Führungskräfte-Treffens gemeinsam mit der externen Beraterin aufgearbeitet, bewertet und konkrete Folgemaßnahmen besprochen werden. Darauf aufbauend soll auf Basis der Erkenntnisse aus dem Führungskräfte-Feedback ein Update des bestehenden Führungsleitbildes durchgeführt werden. Das hausweite Führungskräfte-Feedback soll dann im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses etwa alle drei bis vier Jahre wiederholt werden. Bei allen Fragestellungen wird in Zukunft das neue Führungsleitbild im Zentrum stehen. Wie wird es gelebt? Wie werden die (Teil-)Ziele umgesetzt?

Für die Interimszeit bis zum nächsten hausweiten Führungskräfte-Feedback wurde zusätzlich ein stark verkürzter Feedback-Bogen entwickelt, der allen Mitarbeitern und Führungskräften im Intranet zur Verfügung steht. Er kann einmal jährlich von den Führungskräften angefordert und anonym von ihren Mitarbeitern ausgefüllt werden oder alternativ als Gesprächsgrundlage im jährlichen Mitarbeitergespräch verwendet werden. Auch hier wird das neue Führungsleitbild die Grundlage für einen Soll-Ist-Abgleich bezüglich des erlebten Führungsverhaltens bilden.

Gelungenes und erfolgreiches Projekt

Das Führungskräfte-Feedback im Landratsamt Böblingen kann guten Gewissens als Benchmark-Projekt für die öffentliche Verwaltung bezeichnet werden. Die Erfolgsfaktoren waren: Das Amt für Steuerung hat das Augenmerk von Anfang an

nicht nur auf die effiziente und reibungslose Durchführung, sondern vor allem auf die nachhaltige Wirkung der Maßnahme gelegt. Die Bedenken und Widerstände im Vorfeld hat das Amt für Steuerung wahr- und ernstgenommen. Das Projekt wurde mit großer Transparenz durchgeführt. Die stetige und intensive begleitende Information von Führungskräften und Beschäftigten hatte einen hohen Stellenwert. Der Personalrat hat das Projekt von Anfang an unterstützt und konstruktiv begleitet.

Letztlich hat das Führungskräfte-Feedback im Haus große Akzeptanz und eine solide Beteiligung erreicht. Zu diesem Zeitpunkt gibt es deutliche Signale, dass sich die meisten Führungskräfte ernsthaft mit ihrem Feedback auseinandersetzen und damit weiterarbeiten wollen. Damit ist das Ziel, eine kontinuierliche Verbesserung der Führungsleistung anzustoßen, erreicht. Den dauerhaften Erfolg werden weitere Maßnahmen sichern.

Auf Initiative und mit Unterstützung des Landrats und der Verwaltungsspitze neue Wege zu gehen, sich zu trauen, auch Mitarbeitende verschiedenster Qualifikationsstufen und Hierarchieebenen an zentralen Projekten und hausweiten Entwicklungen zu beteiligen, und für alle Führungskräfte ein Feedback „bottum up“ einzuholen, hat sich aus Sicht des Landratsamtes Böblingen bewährt.

Modernes Change-Management lebt von der Beteiligung und Akzeptanz aller. Ein Schwerpunkt des Projekts lag daher darin, das Verständnis für die Ziele des Führungskräfte-Feedbacks auf allen Ebenen zu entwickeln und zu schärfen. Ängste und Bedenken mussten ernstgenommen und, wo möglich, ausgeräumt werden. Eine enge Einbindung des Personalrates und seine aktive Unterstützung waren darüber hinaus sehr wichtig, um das Projekt auf eine breite, hausweite Basis zu stellen. Auch die Zusammenarbeit mit einer externen Beraterin hat zum Erfolg des Projekts beigetragen.

Weitere Infos erhalten Sie beim **Landratsamt Böblingen, Werner Stumvoll, E-Mail: w.stumvoll@rabb.de** und **Frank Hönig, E-Mail: f.hoenig@rabb.de**, und bei **Dr. Doris Hofer, LüdersPartner GmbH, E-Mail: doris.hofer@lueders-partner.de.** ●