

Referenzbericht Stadtverwaltung Stade

Führungskräftefeedback mit PROFIL und carpe diem

» Beschreibung des Kunden

- ▣ **Leitung**
Fachbereich Zentrale Dienste, Ordnung und Standesamt: Gerd Beckmann
- ▣ **Mitarbeiterzahl**
430
- ▣ **Art der Befragung**
Führungskräftefeedback
- ▣ **Datenerhebungszeitraum**
02.09.2015 bis 16.10.2015
- ▣ **Stichprobe:**
331 (72 %)



Gerd Beckmann

» Warum ein Führungsfeedback?

Klima und Arbeitsplatzzufriedenheit sind Schlüsselfaktoren auf dem Arbeitsmarkt, das gilt nicht nur für die freie Wirtschaft sondern gleichermaßen für die öffentliche Verwaltung. Insbesondere das Verhalten von Führungskräften und das Führen von Mitarbeitern ist in den sonst unterschiedlichen Wirtschaftszweigen relativ deckungsgleich, so spricht auch Gerd Beckmann davon, von der freien Wirtschaft zu lernen und dort etablierte Personalinstrumente zu nutzen. „Eine Führungskraft zu sein ist auch in der Verwaltung nichts anderes als in der Wirtschaft, hier handeln Menschen, hier führen Menschen und hier werden Menschen geführt.“ In Eins-zu-eins-Gesprächen mit den Mitarbeitern sind tiefgreifende oder kritische Informationen, die zur nachhaltigen Entwicklung des Arbeitsklimas und der -zufriedenheit beitragen, nicht zwangsläufig zu erwarten. Erkenntnisse, die durch eine externe Beratung und Begleitung sowie durch eine anonymisierte Befragung der Mitarbeiterschaft jedoch geliefert werden können. Das Führungsfeedback ist damit ein Bauteil der Personalführung und bietet eine Diagnosefunktion, Entwicklungsfunktion und Partizipationsfunktion. Stärken der Führungskräfte werden ausgebaut, Probleme erkannt und eine offene Kommunikationskultur gefördert. Aus der Sicht der Stadtverwaltung Stade ein frisches, sinnvolles und vor allem handhabbares Instrument für die Personalführung der öffentlichen Verwaltung. „Ich glaube wir haben den richtigen Weg gewählt. Das wir ein Führungsfeedback als weiteren Baustein der Personalentwicklung eingeführt haben, war eine sinnvolle Ergänzung, die von Anfang an eine hohe Akzeptanz im Haus erfahren hat“, berichtet Gerd Beckmann.

» Der Weg zum Ziel / Befragung

Neben der Beratung zur Erstellung eines maßgeschneiderten Konzepts (carpe diem) wurde die Durchführung und Auswertung des Führungsfeedbacks nach wissenschaftlichen Standards (PROFIL) begleitet. In Kooperation bieten PROFIL und carpe diem ein Komplettpaket zum Führungsfeedback für Kommunen und kommunale Betriebe an. Dies beinhaltet die komplette Prozessbegleitung, die Durchführung des systematisch erhobenen Führungsfeedbacks mittels Fragebogen (angepasst an die Führungsgrundsätze der Kommune), eine persönliche Auswertung für jede Führungskraft sowie die Begleitung der Feedbackgespräche und das Coaching der Führungskräfte. (vgl. Abb. 1).

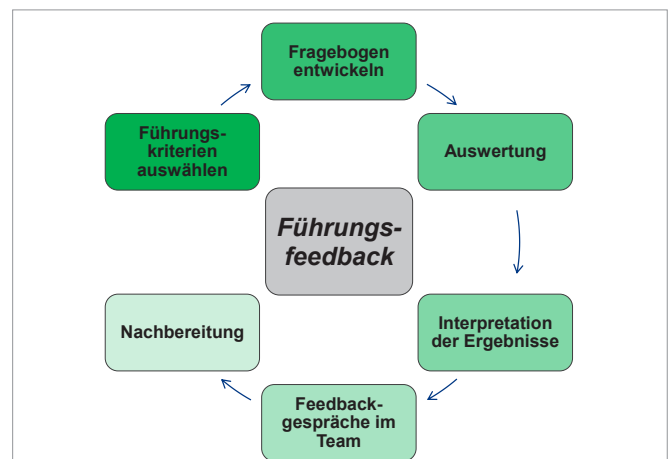


Abbildung 1: Ablauf eines Führungsfeedbacks mit PROFIL und carpe diem

In einem ersten Workshop werden die relevanten Führungsgrundsätze erhoben. In der anschließenden Fragebogenkonzeption werden diese von PROFIL in einem Fragebogen für Mitarbeiter (Fremdwahrnehmung) und Führungskräfte (Selbstwahrnehmung) operationalisiert. Die Daten werden erhoben, aufbereitet, entsprechend ausgewertet und dienen als Grundlage für die anschließenden Coaching-Gespräche. Zudem bietet die individuelle Auswertung jeder Führungskraft die Möglichkeit, das Selbstbild der eigenen Führungspersönlichkeit mit dem Fremdbild aus Sicht der Mitarbeiterschaft abzugleichen.

» Nutzen des Führungsfeedback in der Stadtverwaltung Stade

Kommunen stehen vor einem Umbruch. Nicht zuletzt aufgrund des demographischen Wandels ist es wichtig, Fachpersonal zu halten und einen zufriedenstellenden Arbeitsplatz zu bieten. Hierzu gehören eine bestmögliche Personalentwicklung für die Führungskräfte in den Kommunen und die Beteiligung aller Mitarbeitenden an der Schaffung eines für sie attraktiven Arbeitsplatzes. Durch das Führungsfeedback erhalten Führungskräfte eine Einschätzung ihres Führungshandelns und ihrer Wirkung auf die Mitarbeiter sowie den Abgleich des eigenen Selbstbilds der Führungspersönlichkeit (Diagnosefunktion). Aus Annahmen über das eigene Führungsverhalten wird ein klarer Zahlenspiegel, Entscheidungen werden leichter und begründbarer. Denn diese Ergebnisse liefern Hinweise für die notwendigen oder wünschenswerten Änderungen im Handeln der Führungskraft und andere Anregungen zur Optimierung der Zusammenarbeit (Entwicklungsfunktion). Die Auswertung wird durch ein eigens entwickeltes Ampelsystem abgebildet, welches das Verbesserungspotenzial im Führungshandeln nach unterschiedlicher Priorität abbildet (vgl. Abb. 2).

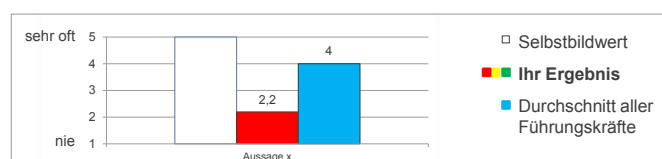


Abbildung 2: Beispielhafte Darstellung zur Interpretation der Ergebnisse

Sowohl Verbesserungsmöglichkeiten als auch besonders zufriedenstellendes Führungshandeln werden objektiv und systematisch sichtbar. Zusätzlich besteht die Möglichkeit sich mit dem Durchschnittswert aller Führungskräfte zu vergleichen. Des Weiteren erhält die Mitarbeiterschaft durch das Führungsfeedback die Möglichkeit die Führungsbeziehungen aktiv mitzugestalten (Partizipationsfunktion). Die Einbindung der Mitarbeiter macht das Unternehmen zu einem vorbildlichen, attraktiven und zufriedenstellenden Arbeitgeber, der Personal langfristig bindet. Gerd Beckmann hält fest, dass der Haupt-

nutzen schlussendlich bei den Führungskräften liegt und hält für sich fest, „dass ich das sehr gerne angenommen habe und innerhalb kurzer Zeit konnte ich sagen, die Punkte will ich ansprechen, um gemeinsam zu schauen, was wir als Team als Verbesserung ansehen.“

» Mehrwert der Kooperation von carpe diem und PROFIL?

Für Gerd Beckmann war klar, „das hätten wir so alleine nicht leisten können.“ Der Einsatz eines neuen und unbekanntes Instruments ist mit Aufwand verbunden, der durch die externe Begleitung aufgefangen, begleitet und gesteuert werden kann. Zudem liefern Befragungen der Mitarbeiterschaft mit externen Partnern aufgrund der Gewährleistung von Anonymität im Antwortverhalten wertvollere und ehrlichere Informationen. Mit der Kooperation beider Unternehmen werden die nötigen Kompetenzen in einem Prozess vereint: professionelle Kompetenzen der Sozialforschung werden mit langjährigen Erfahrungen der Beratung kommunaler Personalentwicklung verbunden. Prozesse werden nicht nur begonnen sondern nachhaltig umgesetzt. Die Kombination des einleitenden Workshops mit der darauf aufbauenden Fragebogenentwicklung, die sich daran anschließende Auswertung der Fragebogenergebnisse und die im Anschluss daran stattfindenden Coaching-Gespräche greifen ineinander und bilden die Grundlage für den Führungsprozess in Kommunen.

Key Benefits:

- Offene Führungs- und Kommunikationskultur
- Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität
 - ◆ Wertschätzung der Mitarbeiter
 - ◆ Partizipation und Mitgestaltung des eigenen Arbeitsplatzes
- Kostenreduktion durch Vermeidung von Fluktuation
- In Wiederholungsuntersuchungen
 - ◆ Überprüfung der Wirksamkeit der Personalentwicklungsmaßnahmen
- Abgleich von Selbstbild und Fremdbild der Führungskräfte
- Verbessertes Klima durch bestmögliche Führung auf der Grundlage eines „ehrlichen“ und anonymen Feedbacks

Kontakt:

PROSOZ Institut für Sozialforschung
PROFIL
Ewaldstr. 261
45699 Herten

Tel.: (0 23 66) 1 88 - 118 // Fax: (0 23 66) 1 88 - 111
E-Mail: profil@prosoz.de // www.prosoz.de