



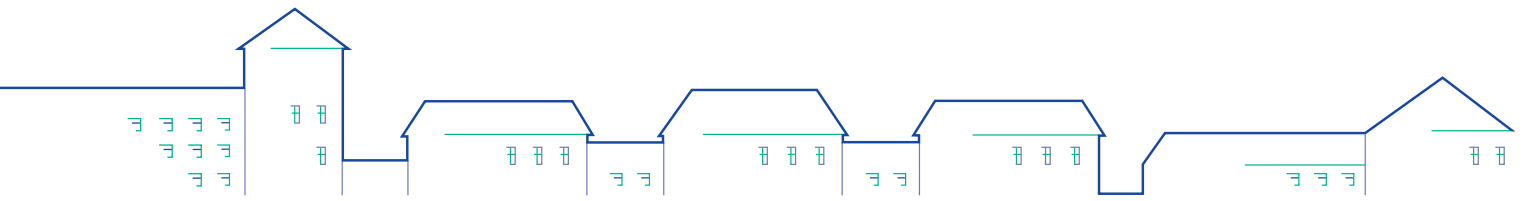
Führung, Team, Feedback – Personalentwicklung!  
Zwei Projekte für die Landesverwaltung  
Christiane Schilf, FHöVPR M-V

„Räuber werden seltener wieder zu Räubern...“  
– Neue Untersuchungsergebnisse aus dem  
Kriminologischen Forschungsdienst –  
Volker Bieschke, FHöVPR M-V

Zeitschrift der Fachhochschule  
für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege  
des Landes Mecklenburg-Vorpommern

**fho:pr**

Ausgabe: Sommer 2018



# Führung, Team, Feedback – Personalentwicklung! Zwei Projekte für die Landesverwaltung

Als Kompetenzzentrum für Personalentwicklung engagiert sich die Fachhochschule aktuell mit zwei Projekten für die Landesverwaltung.

Bei dem ersten Projekt handelt es sich um den Auftrag zur landesweiten Einführung des Führungs- und Teamfeedbacks in der Polizei Mecklenburg-Vorpommerns und bei dem zweiten Projekt um die Modulare Fortbildungsreihe zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen in der Landesverwaltung. Beide Projekte tragen dazu bei, Personalentwicklung in der Landesverwaltung zukunftsfähig zu gestalten.

## **Projektauftrag zur landesweiten Einführung des Führungs- und Teamfeedbacks in der Polizei Mecklenburg-Vorpommerns**

Bereits am 5. und am 17. April 2018 startete die Durchführung des Führungs- und Teamfeedbacks mit den Informationsveranstaltungen für die Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen in den Polizeipräsidien Rostock und Neubrandenburg. Unmittelbar danach informierten sich Kolleginnen und Kollegen des Landeswasserschutzpolizeiamtes über das Verfahren.

Auskunft gaben Mitglieder der an der FHöVPR M-V angebotenen Projektgruppe zur „Institutionalisierung des Führungsinstrumentes Führungs- und Teamfeedback in der Polizei des Landes Mecklenburg- Vorpommern“. (Bild der ersten Projektgruppensitzung)

Ziel der landesweiten Einführung des Führungs- und Teamfeedbacks ist es, in einem systematischen Prozess unterschiedliche Wahrnehmungen im Verhalten transparent zu machen und sowohl der Führungskraft als auch den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Raum für Verbesserungen in der Zusammenarbeit und im Umgang miteinander zu geben.



Beauftragt wurde die Fachhochschule durch den Abteilungsleiter der Polizei M-V Herrn Frank Niehörster.<sup>1</sup> Der Inspekteur der Polizei Wilfried Kapischke wandte sich in einem persönlichen Schreiben an alle Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen der Landespolizei, sich am Führungs- und Teamfeedback zu beteiligen. Denn beginnend in den Führungsspitzen der Behörden der Landespolizei werden sich im Zeitraum von 2018 bis 2020 Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen zur gelebten Führungspraxis und Zusammenarbeit Rückmeldungen geben können.

Erste Projektgruppensitzung mit Carsten Hofmann, PI Güstrow; Christiane Schilf, Henriette Bohn, Wilma Wäntig, FHöVPR M-V (v. l. n. r.)

<sup>1</sup> Ministerium für Inneres und Europa Mecklenburg-Vorpommern – Abteilung II 4: Projektauftrag zur Institutionalisierung des Führungsinstrumentes Führungs- und Teamfeedback in der Polizei des Landes Mecklenburg-Vorpommern. Schwerin 2018.

Vorbereitet wurde die landesweite Einführung des Führungs- und Teamfeedbacks im engen Zusammenwirken der FHöVPR M-V mit dem Institut für Verhaltensökonomie in Leipzig und mit der Landespolizei, vertreten durch Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen der Abteilung Polizei im IM M-V, durch Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen der Behörden in der Landespolizei sowie durch engagierte Gremienmitglieder.

Christiane Schilf,  
Leiterin des Instituts für Fortbildung und  
Verwaltungsmodernisierung  
an der Fachhochschule für öffentliche  
Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des  
Landes Mecklenburg-Vorpommern

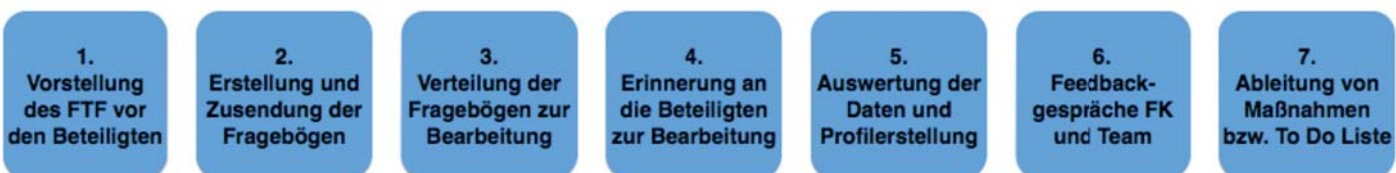
Ausgangspunkt der Projektentwicklung waren Erkenntnisse der Karrierestudie der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster und der Technischen Universität in Dortmund aus dem Jahr 2012. An der Befragung zum Karriereverlauf hatten damals die Bundespolizei und vier Landespolizeien, darunter die Landespolizei M-V teilgenommen. Die Federführung für den landesbezogenen Teil der Studie lag bei der FHöVPR M-V. Insgesamt 1241 Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte der Landespolizei M-V hatten viele der erfragten Einflussfaktoren auf Karriereerfolg positiv bewertet.<sup>2</sup>



Ein eher kritisch reflektierter Aspekt von Führung betraf den Bereich des kooperativen Führungsverhaltens. So wurde im Rahmen der Karrierestudie für den Bereich „Aufgabenbezogene Wertschätzung durch Vorgesetzte“ insgesamt eine nur knapp über dem Durchschnitt liegende Bewertung „trifft mittelmäßig zu“ erzielt.<sup>3</sup>

Dies war Anlass, über mögliche Ansätze zur weiteren Stärkung kooperativen Führungsverhaltens nachzudenken.

Deshalb wurde 2014 mit der Entwicklung eines Führungs- und Teamfeedback-Verfahrens begonnen und die landesweite Einführung zunächst in einem Pilotverfahren getestet.<sup>4</sup> Die Erfahrungen aus dem Pilotprojekt wurden 2016 für das zu etablierende Verfahren aufbereitet und 2017 der siebenstufige Prozess im Handbuch zur Durchführung des Führungs- und Teamfeedbacks<sup>5</sup> dargestellt und erklärt.



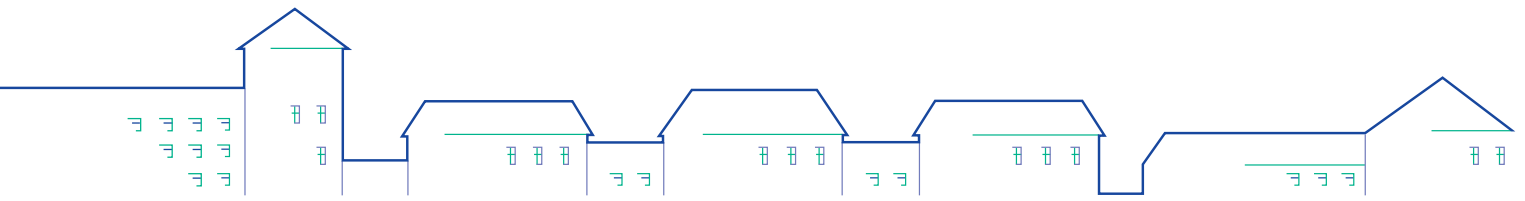
<sup>2</sup> Deutsche Hochschule der Polizei: DHPOL-Karrierestudie Ergebnisbericht Benchmarking. Landespolizei Mecklenburg-Vorpommern gesamt. Münster 2012.

<sup>3</sup> Ebenda

<sup>4</sup> Rauchert, M.: Berufliche Entwicklung zukunftsfähig gestalten - Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung in der Landespolizei M-V. Polizei-Journal, Heft 1/2013, S. 4 ff.

Rauchert, M.: In Führung gehen – Anforderungen an Führungskräfte im Wandel. Backstein, Zeitschrift der FHöVPR M-V, Sonderausgabe 2016, S. 4 ff.

<sup>5</sup> FHöVPR M-V & Institut für Verhaltensökonomie: Führungs- und Teamfeedback der Landespolizei Mecklenburg-Vorpommern - Handbuch zur Durchführung, 2017.



Die Koordinierungsstelle an der FHÖVPR M-V hat innerhalb des Prozesses des Führungs- und Teamfeedbacks, wie es der Name bereits sagt, eine koordinierende Funktion. Dabei garantiert sie

- die Anonymität in der Auswertung und Sicherheit der Daten,
- die Optimierung des Ablaufes des Führungs- und Teamfeedbacks sowie
- die Aktualisierung von Fragebögen.

Die in den Dienststellen durch die Führungskräfte und die Mitarbeiter/-innen benannte Vertrauensperson hält den Kontakt mit der Koordinierungsstelle und steht vor Ort als zentrale Ansprechperson bei Rückfragen der Beschäftigten zur Verfügung.

Nach der anonymisierten Auswertung der Daten werden die Feedbackgespräche durch externe Moderatorinnen und Moderatoren begleitet. Die Termine für die Auswertung werden über die zentrale Koordinierungsstelle der Fachhochschule mit der Moderatorin/dem Moderator und der Führungskraft abgestimmt. Innerhalb von vier bis fünf Wochen nach Zusendung der zu beantwortenden Fragebögen an die Führungskraft und die Mitarbeiter/-innen erfolgt in der Regel die Auswertung und die Ableitung von Maßnahmen für Entwicklungsfelder, die die Führungskraft und die Mitarbeiter/-innen in der Zusammenarbeit identifiziert und vereinbart haben.

Vor diesem Hintergrund hatte am 6. April 2018 die Projektgruppe zur „Institutionalisierung des Führungsinstrumentes Führungs- und Teamfeedback“ externe Moderatorinnen und Moderatoren der ZAROF GmbH (Erstplatzierte im Auswahlverfahren mit Sitz in Leipzig, Berlin und Wustrow) an die Fachhochschule eingeladen. Letzte Feinabstimmungen wurden vorgenommen.



Inzwischen hat die Koordinierungsstelle Termine mit vielen Dienststellen zur Durchführung des Führungs- und Teamfeedbacks vereinbart. In der Basisversion des Fragebogens sind 34 Fragen zu beantworten, aus deren Rückmeldung Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen extern moderiert für sich Maßnahmen ableiten können. Vorgesehen ist, dass nach einem Jahr die Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen unter Nutzung einer im Handbuch ausgewiesenen Kurzvariante eigeninitiativ etwa 16 Fragen beantworten und die Rückmeldungen besprechen. Dies soll grundsätzlich ohne externe Moderation erfolgen. So werden die im Jahr zuvor vereinbarten Maßnahmen auf ihre Wirkung überprüft.

Carsten Hofmann, Henriette Bohn, Bernhard Böhm, Kathrin Rieger, Uwe Gränitz, Wilma Wäntig, Julia Sender, Christiane Schilf (v. l. n. r.)

Die in der Koordinierungsstelle erfassten anonymisierten Daten aller beteiligten Dienststellen werden nach entsprechender Analyse sicher auch Auskunft über mögliche Fortbildungsbedarfe in der Personalentwicklung geben.

Geplant ist, dass auf der Basis der jährlich durch die Projektgruppe erstellten Evaluierungsberichte Ende 2020 im Rahmen der Behördenleiterbesprechung über Art und Umfang der Weiterführung des Führungs- und Teamfeedbacks beraten wird.<sup>6</sup>

Vielleicht hat sich ja dann in vielen Dienststellen der Landespolizei das Führungsinstrument „Führungs- und Teamfeedback“ schon etabliert.

### **Modulare Fortbildungsreihe zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen in der Landesverwaltung Mecklenburg-Vorpommern**

Als Modellprojekt begann diese Fortbildungsreihe in der Zusammenarbeit der FHÖVPR M-V mit dem Ministerium für Soziales, Integration und Gleichstellung bereits im September 2014. Im November 2015 wurde darüber auf der ersten, inzwischen jährlich an der Fachhochschule stattfindenden, Führungstagung „In Führung gehen – interdisziplinäre Ansätze aus Wissenschaft und Praxis“ berichtet.<sup>7</sup>

Nunmehr startete im Januar 2018 zum vierten Mal diese Fortbildungsreihe, die inzwischen auch ein Mentoringprogramm beinhaltet. Teilnehmerinnen sind zwölf Beamtinnen der Besoldungsgruppen A 13 bis A 14 BBesO der Laufbahngruppe 2, zweites Einstiegsamt, und vergleichbare Arbeitnehmerinnen. Alle acht Ministerien und die Staatskanzlei sowie der Landesrechnungshof, die Landtagsverwaltung und die Landespolizei nahmen wieder die Möglichkeit der Entsendung einer Mitarbeiterin wahr.

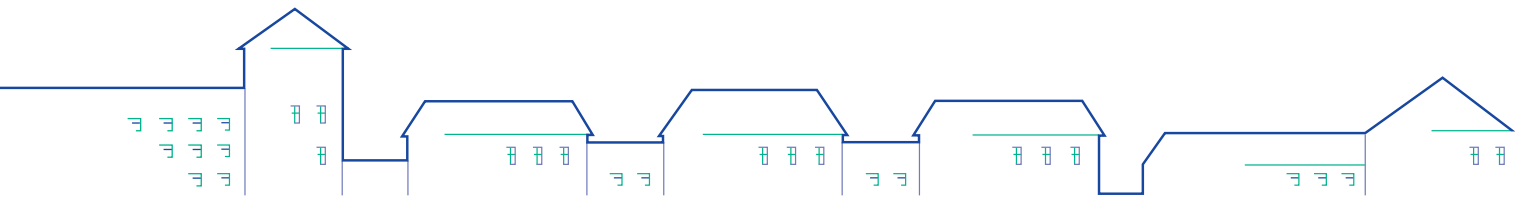


Die Ministerin für Soziales, Integration und Gleichstellung Frau Drese ließ es sich deshalb auch in diesem Jahr nicht nehmen, gemeinsam mit der Direktorin der Fachhochschule Frau Dr. Rauchert die Teilnehmenden der 4. Fortbildungsreihe zu begrüßen. Gleichzeitig wurde den Mentees (Teilnehmerinnen der 3. Fortbildungsreihe) sowie ihren Mentorinnen und Mentoren (erfahrene Führungskräfte, die ihre Mentee

Sozialministerin **Stefanie Drese** und **Dr. Marion Rauchert**, Direktorin der FHÖVPR M-V, übergeben die Zertifikate an die Mentees und Mentorinnen / Mentoren der 3. Fortbildungsreihe

<sup>6</sup> Ministerium für Inneres und Europa Mecklenburg-Vorpommern – Abteilung II 4: Projektauftrag zur Institutionalisierung des Führungsinstrumentes Führungs- und Teamfeedback in der Polizei des Landes Mecklenburg-Vorpommern. Schwerin 2018, S.10.

<sup>7</sup> Schilf, Christiane, Metzger, Stefan: Frauen gehen an den Start – Prozessverlauf einer Fortbildungsreihe zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen der Landesverwaltung M-V. Backstein, Zeitschrift der FHÖVPR M-V, Sonderausgabe 2016, S. 14 ff. sowie in: Schriftenreihe der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes M-V, Band 4, 2018.



während der Zeit der Fortbildungsreihe beratend unterstützten) das Zertifikat für die erfolgreiche Teilnahme am Programm überreicht.

Denn inzwischen ist es zur Tradition geworden, dass die sogenannten Tandems (Mentee und Mentor/-in) der nach einem Jahr endenden Fortbildungsreihe mit den Tandems der startenden Fortbildungsreihe im Rahmen einer festlichen Veranstaltung zusammenkommen. Dort haben sie Gelegenheit, Erfahrungen auszutauschen und den „Neuen“ Tipps für den beginnenden Prozess zu geben.



Mentees und Mentorin/Mentor im Interview; Christiane Schilf, Cornelia Gottschalk, Susanne Roca-Heilborn, Antje Kruse, Ulf Drzisga, Dr. Birgit Gabler (v. l. n. r.)

Grundlage für dieses Projekt ist der in der aktuellen Legislatur weiterhin gültige Auftrag gemäß Nummer 285 der Koalitionsvereinbarung 2016-2021, der besagt, dass der Anteil von Frauen in Führungspositionen der Landesverwaltung Mecklenburg-Vorpommern deutlich zu erhöhen ist.<sup>8</sup> Darüber hinaus schreibt § 6 Gleichstellungsgesetz M-V vor, dass das für Gleichstellung zuständige Ministerium Begleitmaßnahmen zu den Zielvereinbarungen entwickelt, die geeignet sind, qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Chance einzuräumen, in eine Führungsposition zu gelangen.<sup>9</sup> Dies sind insbesondere Fortbildungen, Netzwerken und Mentoring.

Alle drei Begleitmaßnahmen sind Bestandteil des Gesamtkonzeptes der Fortbildungsreihe, die jährlich an der Fachhochschule angeboten wird. Die Fortbildungsreihe beinhaltet fünf Module, ein Mentoringprogramm und sie ermöglicht es den Teilnehmerinnen, sich kollegial zu vernetzen und zu beraten.

Modulthemen:

- Modul 1 – Standortbestimmung, Potenzialanalyse
- Modul 2 – Führungskommunikation und Konfliktmanagement
- Modul 3 – Führung und Einfluss, Netzwerke
- Modul 4 – Veränderungsprozesse gestalten
- Modul 5 – Karrieresteuerung

Gezeigt hat sich in den ersten drei Jahren der Durchführung, dass sich das Gesamtkonzept bewährt hat. Trotzdem unterliegt die Durchführung einem ständigen Prozess. So war im Konzept der 1. Fortbildungsreihe neben den fünf Modulen für die Teilnehmerinnen und der zweitägigen Schulung für die Vorgesetzten zum Thema „Aufstiegsförderliche Führung – Vielfalt der Potenziale erkennen und nutzen“ ein Mentoring-Programm lediglich als Möglichkeit formuliert.<sup>10</sup> Seit der 2. Fortbildungsreihe ist das Mentoring-Programm in das Gesamtkonzept verbindlich aufgenommen worden.<sup>11</sup> Einen wesentlichen Beitrag dafür leisteten drei

<sup>8</sup> Koalitionsvereinbarung der Landesregierung Mecklenburg-Vorpommern, Nummer 285, Schwerin 2016.

<sup>9</sup> Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern im öffentlichen Dienst des Landes M-V (Gleichstellungsgesetz – GLG M-V) vom 11. Juli 2016, § 6.

<sup>10</sup> FHöVPR M-V: Konzept für die Fortbildungsreihe zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen der Landesverwaltung Mecklenburg-Vorpommern, Stand September 2014.

<sup>11</sup> FHöVPR M-V: Konzept für die Fortbildungsreihe zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen der Landesverwaltung Mecklenburg-Vorpommern, Stand Oktober 2015.

---

Mentorinnen und drei Mentees, die sich bereits in der ersten Fortbildungsreihe als Tandem auf den Weg machten und von ihren Erfahrungen und dem Gewinn für beide Seiten berichteten. Gestützt werden inzwischen diese Erfahrungen durch die Evaluierungsergebnisse der 2. und 3. Fortbildungsreihe. Das Potenzial von Mentoring entfaltet sich durch eine vertrauensvolle, wertschätzende und hierarchiefreie Beziehung zwischen Mentee und einer erfahrenen Führungspersönlichkeit. Im Rahmen der Tandembildung erfolgt eine generations- und ressortübergreifende Vernetzung.

In der Folge begannen sich weitere Führungskräfte der Landesverwaltung für diese Form der Personalentwicklung zu interessieren. Sie nahmen an Informationsveranstaltungen teil, in denen das Konzept der Fortbildungsreihe einschließlich der Einführung von Mentoring in der Landesverwaltung<sup>12</sup> vorgestellt wurde. Bereits auf der Führungstagung der Fachhochschule im November 2016 berichtete Frau Dr. Gabler, Leitstelle für Frauen und Gleichstellung, unter dem Titel „Im Tandem stark – Mentoring in der Landesverwaltung“<sup>13</sup> über die Erfahrungen mit diesem Instrument der Personalentwicklung.

Aktuell sind 46 Führungskräfte der Landesverwaltung im sogenannten Mentorenpool gelistet. Darunter sind auch ehemalige Mentees der 1. und 2. Fortbildungsreihe, die inzwischen ihre Rollen getauscht haben. Die aktiven Mentorinnen und Mentoren erhalten parallel zu ihrer beratenden Tätigkeit die Möglichkeit, sich zu einem moderierten Erfahrungsaustausch zu treffen und individuell ein Coachingangebot wahrzunehmen.

Feinjustierungen im Gesamtkonzept gibt es auf der Grundlage der Evaluierungsergebnisse nach jeder Fortbildungsreihe. Dies gehört zum Qualitätsmanagement der Fachhochschule. So gibt es im Rahmen der 4. Fortbildungsreihe eine Veränderung im Seminarangebot für die Vorgesetzten der Teilnehmerinnen. Damit die Vorgesetzten enger in den Gesamtprozess eingebunden sind, wird die zweitägige Fortbildung gesplittet. Ein Seminartag findet im ersten und ein weiterer im zweiten Halbjahr statt. Mit dem Thema „Aufstiegsförderliche Führung – Potenziale erkennen und nutzen“ wird die eigene Rolle als Personalentwickler bzw. als Personalentwicklerin reflektiert.

Denn wichtig ist es, Potenziale junger Nachwuchsführungskräfte für die Landesverwaltung frühzeitig zu erkennen und systematisch zu fördern.

Führungs- und Teamfeedback, Frauen in Führung, zwei innovative Projekte der Personalentwicklung, wir werden weiter darüber berichten.

---

<sup>12</sup> Konzept für die Fortbildungsreihe zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen der Landesverwaltung Mecklenburg-Vorpommern, Anlage 1 zum Einsatz von Mentoring in der LV M-V, Stand Oktober 2015. (Die Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Allgemeinen Abteilungen hatte am 15. Oktober 2015 den „Entwurf eines Konzeptes zur Einführung von Mentoring in der Landesverwaltung M-V“ zustimmend zur Kenntnis genommen und die Leitstelle für Frauen und Gleichstellung und das Institut für Fortbildung und Verwaltungsmodernisierung mit der Umsetzung beauftragt.)

<sup>13</sup> Gabler, Birgit: Im Tandem stark – Mentoring in der Landesverwaltung. Backstein, Zeitschrift der FHöVPR M-V, Sonderausgabe 2017, S. 23 ff sowie in: Schriftenreihe der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes M-V, Band 4.