



Abschlussbericht zum Projekt:

**Führungs- und Teamfeedback
in der Landespolizei Mecklenburg Vorpommern**

Institut für Verhaltensökonomie (IfVoe)

Prof. Dr. Stephan Buchhester

FHöVPR M-V

Wilma Wäntig

4. Juli 2017



Inhaltsverzeichnis

1. Präambel	3
2. Zielstellung	4
2.1 Teilnehmende Organisationseinheiten	6
3. Prozessevaluation	7
3.1 Informationsstruktur	7
3.2 Projektstruktur- und Meilensteinplanung	7
3.2.1 Projektverzögerungen	7
3.3 Technische Struktur	8
3.3.1 Vergleichsmöglichkeiten der Daten	8
3.4 Personalstruktur	9
3.4.1 Sicherung des Ablaufprozesses	9
3.4.2 Sicherung des Feedbackprozesses (Feedback 1. Grades)	10
3.4.2.1 Externe Moderatoren und Moderatorinnen	10
3.4.2.2 Die Moderation durch eine/n internen Moderator/-in	11
3.4.2.3 Die Moderation durch die Führungskraft selbst	12
3.4.3 Sicherung des Feedbackprozesses (Feedback 2. Grades)	
3.4.4 Durchführung im BSM/FSM	12
4. Produktevaluation	13
4.1 Erhebungsinstrumente	14
4.1.1 Langversion des Fragebogens	14
4.1.2 Kurzversion des Fragebogens	16
4.2 Ergebnisdarstellung	17
4.3 Endergebnisse	18
4.4 Handbuch	18
4.5 Begleitmaterialien	19
4.6 Sicherung der Nachhaltigkeit	19
5. Was kann das Führungs- und Teamfeedback leisten und was nicht?	20
6. Zusammenfassung	20

1. Präambel

Dieser Projektbericht stellt nach Abstimmung der Projektgruppe mit der Projektleiterin, Frau Dr. Rauchert, am 28. Juni 2017 das vorläufige Endergebnis des Projektes dar. Der Bericht dokumentiert sowohl die Umsetzung der geplanten und vertraglich definierten Maßnahmen, als auch die im Prozess entstandenen und als notwendig erachteten geänderten Prozessbestandteile.

Er ist zugleich die Grundlage für eine Nutzerbetrachtung der Maßnahme. Dabei werden die Ergebnisse der prozessbegleitenden formativen Evaluation zusammengeführt, bewertet und es wird geprüft, inwiefern das Gesamtziel der Maßnahme erreicht wurde (summative Evaluation).

Die **Prozessevaluation** soll die Wirksamkeit des Pilotprojektes im Gesamtgefüge erfassen und fortlaufend verbessern. Als formative Evaluation wurden während des gesamten Prozesses zu vorher festgelegten Zeitpunkten die Effekte einzelner Verfahrensschritte an Hand definierter Kriterien erfasst und bewertet. Es wurden jeweils nach dem Durchlauf des Verfahrens in einer Dienststelle dezidierte Protokolle angefertigt und ausgewertet. So konnten noch während der Erprobung des Verfahrens Verbesserungen in Ablauf, Struktur und Inhalten vollzogen und die Effekte des Pilotprojektes anhand aufkommender Anforderungen und Bedarfe optimiert werden. Das betraf neben Art und Weise der Moderation der Feedbackgespräche vor allem auch die Anpassung des Erhebungsinstrumentes. Betrachtet wurden dabei neben der Qualität der Durchführung, die Projektressourcen Zeit, Kosten und Personal sowie soziale Prozesse zwischen allen Beteiligten während der gesamten Projektlaufzeit.

Orientiert an Projektentwicklung und -verlauf werden durch gezieltes Feedback Lernprozesse initiiert und Entwicklungsprozesse optimiert.

Die **Produktevaluation** stellt die Entwicklung des Produktes, dessen Lebenszyklus in der Erprobungsphase und die Endvariante dar. Es muss zum Ende des Pilotverfahrens davon ausgegangen werden, dass sich das Produkt im Dauereinsatz ggf. noch pragmatischen Anpassungen unterziehen wird. Die Produktevaluation kann kurz gehalten werden, da es um eine inhaltliche und funktionale Anpassung des Produktes ging und statistische Gütekriterien des Instrumentes zweitrangig waren.

Im Rahmen der summativen Evaluation (Hat das Instrument das Gesamtziel erreicht?) kann aber bereits jetzt festgestellt werden, dass das Führungs- und Teamfeedback in seiner jetzt vorliegenden und im Weiteren näher beschriebenen Art und Weise, in einem hohen Maß geeignet ist, die Kommunikation zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie der Führungskraft jenseits der täglichen Routine zu intensivieren.

Inwiefern daraus nachhaltige Verhaltensmodifikationen resultieren, muss ein Langzeiteinsatz zeigen. Die Kombination mit weiteren Verfahren zur Verbesserung der Führungs- und Teamkultur in der Landespolizei M-V könnte sinnvoll sein.

2. Zielstellung

Zielstellung des Projektes war, ein geeignetes Verfahren zu entwickeln, das die Landespolizei M-V in ihrer Organisationsentwicklung für die Bereiche der Kommunikation und Interaktion unterstützt. Dabei sollten drei Teilzielstellungen erfüllt werden:

1. das Systematische Feedback für die Führungskraft durch ihre unmittelbar nachgeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
2. die Kombination des Führungsfeedbacks mit einem Teamfeedback und damit Schaffung einer Grundlage für die weitere Entwicklung von Führung und Zusammenarbeit im Team,
3. die Kommunikation zwischen Führungskraft und Team systematisch und kontinuierlich zu verbessern. Probleme sollen erkannt und der Problemlösungsprozess in Gang gesetzt werden. Die Entwicklung von Führungs- und Teamkultur in der Landespolizei M-V soll dadurch gefördert werden.

Insbesondere durch den Punkt 3 der Teilzielstellungen erwartet die Projektgruppe nachhaltige Impulse für die Organisationsentwicklung der Landespolizei M-V.

Das Führungsfeedback ist ein geeignetes Mittel, um das Bewusstsein der Führungskraft für das eigene Handeln und dessen Wirkung zu stärken. In der aktuellen Forschung^{1,2} gilt damit das Führungsfeedback insbesondere aufgrund der Komplexitätszunahme von Arbeitsaufgaben bei gleichzeitiger Abnahme der zur Verfügung stehenden Zeit pro Aufgabe als Personalentwicklungsmaßnahme mit einem hohen Wirkungsgrad für die Organisation.

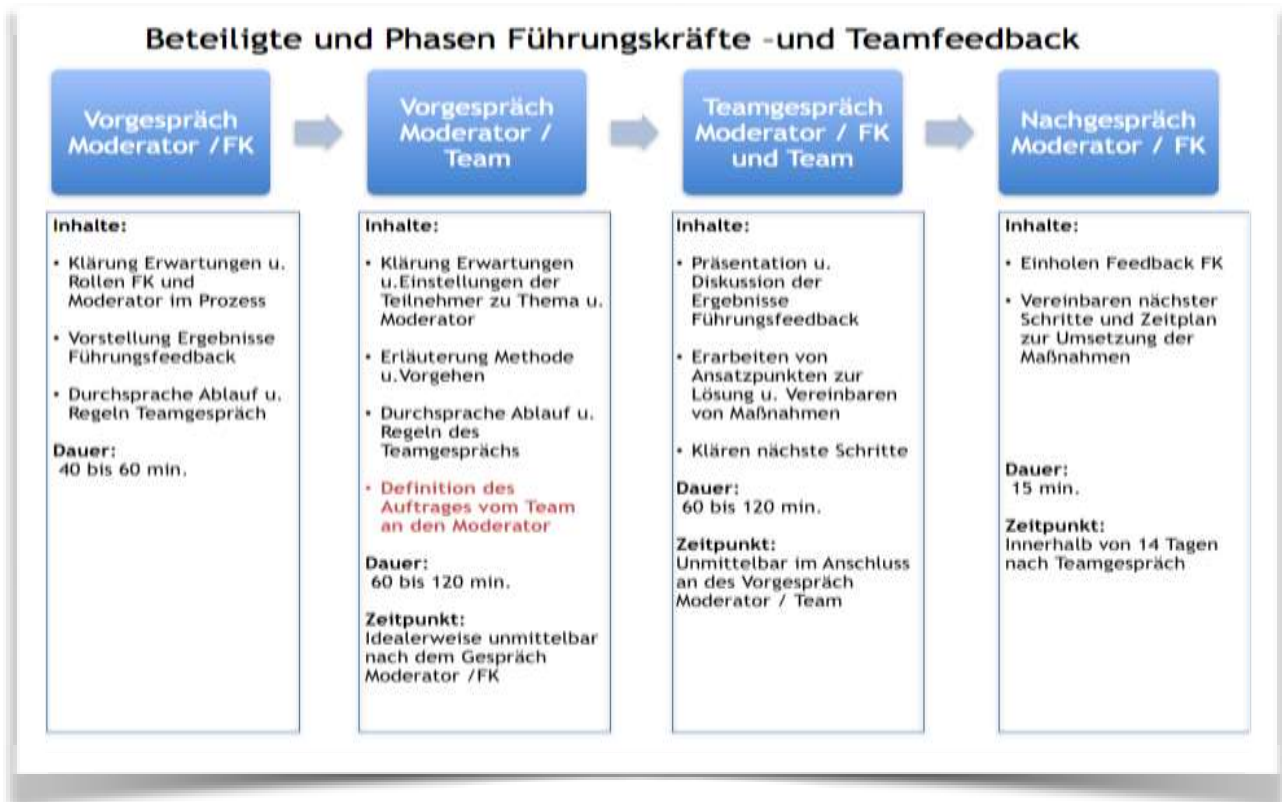
Darüber hinaus sollte im Projekt eine Besonderheit hinsichtlich der wirksamen Einbindung der Führungskraft in den Austauschprozess mit dem Team integriert werden. Ziel war es, dass die Führungskraft einen direkten Mitwirkungsanspruch an ihre Mitarbeiterin/ihren Mitarbeiter formulieren kann. Dazu wurden neben den Rückmeldungen für die Führungskraft auch selbstreflektierende Fragen zur Einschätzung des Teams an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestellt. Damit sollte die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter direkt eingebunden und an der Umsetzung möglicher Maßnahmen aus der Führungskräftebewertung beteiligt werden. Dieser Ansatz stellt bei konsequenter Umsetzung eine effiziente Schnittstelle zum Teamfeedback dar. Damit repräsentiert das Verfahren auch den Anspruch der Landespolizei M-V an die eigenen Führungskräfte zur konsequenten Umsetzung des kooperativen Führungsstils. Die Verwendung des Führungs- und Teamfeedbacks fördert die Kommunikation, basiert notwendigerweise auf dem Prinzip der Meinungsvielfalt und verdeutlicht, dass eine gegenseitige Bewertung von Verhaltensweisen und die Kommunikation dieser Bewertung ein natürlicher integrativer Prozess ist.

Das Führungs- und Teamfeedback systematisiert diesen Prozess und integriert ihn so in das Organisationsgefüge der Polizei.

¹ Bleis, C., Mielke, R., Führen mit Feedback. Hintergründe, Vorgehen, Praxismethoden. Vahlen, München 2015

² Bickerich, K., Michele, A., Führungskräfte-Coaching bei Change Prozessen. Die Rolle von Autonomie und Managementunterstützung Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O (2016), 60 ff., 212-226. Hogrefe Verlag 2016

Der grundlegend geplante Prozess sieht folgendermaßen aus:



Die Betrachtung des Prozesses wirft notwendigerweise die Frage auf, warum die Mitarbeiter/-innen beim Führungs- und Teamfeedback nur die unmittelbare Führungskraft bewerten und nicht auch die nächsthöhere Führungsebene? Letztlich werden ja dort ggf. Entscheidungen getroffen, die die Wahrnehmung und Bewertung der unmittelbaren Führungskraft maßgeblich beeinflussen.

Die Zielstellung des Führungs- und Teamfeedbacks verdeutlicht die Entscheidung für die Begrenzung der Bewertung auf die unmittelbare Führungskraft. Zum einen geht es explizit darum, die anlassbezogene Kommunikation zu verbessern, die in der Regel mit der unmittelbaren Führungskraft deutlich häufiger als mit dem/der Vorgesetzten der nächsten höheren Hierarchiestufe stattfindet. Zum anderen geht es um die Eingrenzung des Gruppenphänomens - der Verantwortungsdiffusion. Verantwortungsdiffusion ist eine mentale Uminterpretation von Ereignissen und Verhaltensweisen, durch die die Verantwortung unter verschiedenen Personen aufgeteilt wird, mit dem Ergebnis, dass sich die einzelne Person weniger verantwortlich für Entscheidungen zeichnet. Infolgedessen fühlt sich bei einer Integration der nächsthöheren Ebene die unmittelbare Führungskraft ggf. auch für Entscheidungen, die durchaus in ihrem Einflussbereich liegen, weniger verantwortlich. Ziel der direkten Kommunikation ist es, die Beteiligten für die unmittelbare Verantwortung innerhalb des eigenen Bereichs und die Nutzung von Gestaltungsspielräumen noch stärker zu sensibilisieren. Dabei erfordert dieses Prinzip der wahrgenommenen und ausgestalteten Selbstverantwortung eine Eingrenzung von sekundären Möglichkeiten, die Verantwortung für Maßnahmen und Entscheidungen des eigenen Bereiches zu verschieben. Somit wäre eine Integration der Bewertung der nächsthöheren Führungsebene für dieses Projektziel eher als kontraproduktiv einzuschätzen.

2.1 Teilnehmende Organisationseinheiten

Insgesamt ist im Vorfeld ein Pilotieren durch die horizontale und eine vertikale Organisationsstruktur geplant gewesen. Erreicht wurde ein Durchlauf von 51 Organisationseinheiten. Eine Aufteilung in erreichte Führungskräfte und erreichte Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter ist wenig zielführend, da befragungsimmanent einige der pilotierten Führungskräfte zu einem anderen Zeitpunkt in ihrer Funktion als Mitarbeiter/Mitarbeiterin teilnahmen.

Insgesamt wurden folgende Organisationseinheiten involviert.

Erprobung des Fragebogens	Führungs- und Teamfeedback für den Inspektionsleiter	Polizeiinspektion Ludwigslust	Revierleitung und ihre Stellvertretungen	
Vertikale Erprobung des Verfahrens	Führungs- und Teamfeedback für alle Hierarchieebenen einer Polizeiinspektion	Polizeiinspektion Güstrow	<ul style="list-style-type: none"> - PI-Leiter - Revier- und KK-Leiter - Dienstgruppen- und Sachbereichsleitung 	
Horizontale Erprobung des Verfahrens	Führungs- und Teamfeedback für Behördenleitungen	Polizeipräsidium Rostock	<ul style="list-style-type: none"> - Präsident - Leiter Führungsstab 	
		Fachbereich Polizei	<ul style="list-style-type: none"> - Leiterin des Fachbereiches 	
Keine Erprobung!		Landeskriminalamt M-V		<ul style="list-style-type: none"> - hat kurz zuvor ein eigenes Führungsfeedback durchgeführt, - befürchtete Ermüdung der Mitwirkenden
		Landeswasserschutzpolizei M-V		<ul style="list-style-type: none"> - wegen des Wechsels der Behördenleitung erschien eine Durchführung nicht sinnvoll
		Landesbereitschaftspolizei M-V		<ul style="list-style-type: none"> - langfristige Erkrankung des Behördenleiters
		Landesamt für Polizei, Brand- und Katastrophenschutz M-V		<ul style="list-style-type: none"> - Behördenleitung war konstant - keine zwingenden außer den allgemeinen Gründe

3. Prozessevaluation

Die nachfolgenden Ausführungen zur Prozessevaluation beziehen sich auf die Erkenntnisse und Verbesserungen, die die Informations- und Ablaufstruktur des Projektes betreffen.

3.1 Informationsstruktur

Die Informationsstruktur basierte im Projekt in erster Linie auf technischen Informationswegen via E-Mail und telefonischen Abstimmungen. Dabei ermöglichten diese Medien eine zeitliche und räumliche Unabhängigkeit der Projektbeteiligten. Ergänzt wurde die Informationsstruktur durch regelmäßige Präsenztermine für notwendige Detailabsprachen vor Ort und zur Überprüfung der Funktionalität der Schnittstellen für die Überführung der Ergebnisse aus Auswertungssoftware Unizensus in eine benutzerfreundliche graphische Darstellung.

Rücksprachen mit der Projektleitung sind aufgrund der klaren Aufgabenverteilung ausreichend und in regelmäßigen Abständen erfolgt.

3.2 Projektstruktur- und Meilensteinplanung

Die Projektstruktur- und Meilensteinplanung erfolgte mittels Projektmanagementplanungssoftware. Dabei ist beim Einsatz dieser Software auf eine PDF-Schnittstelle zu achten gewesen, damit die Planungsentwürfe mit allen Beteiligten abgestimmt werden konnten. Durch die klare Aufgabenverteilung (prozessuale Verantwortung und Ansprechpartnerin vor Ort: Frau Wäntig, fachliche Verantwortung und inhaltliche Zuarbeit: Prof. Dr. Stephan Buchhester) sind die Meilensteine individuell abgestimmt und eingehalten worden.

3.2.1 Projektverzögerungen

Die am Anfang definierte Projektplanung beinhaltete auch eine Zeitplanung. Sie konnte nicht eingehalten werden, da es im Projektverlauf mehrfach zu nicht planbaren Einsatzlagen mit zum Teil erheblichen zeitlichen und personellen Umplanungen kam. Insofern musste die Planung mehrfach diesen Gegebenheiten angepasst werden.

Eine weiterer Grund für Projektverzögerungen waren interne Abstimmungen, die sich im Rahmen der formativen Prozessevaluation ergaben. Das waren vor allem Fragestellungen wie:

- Welche Rollen lassen sich in Personalunion ausüben und welche nicht?
- Welche Prozessschritte sind zwingend einzuhalten und welche sind optional?
- Wie ist mit Abwesenheiten oder einer kurzen Verweildauer der Führungskraft oder seitens einzelner Mitarbeiter/-innen umzugehen?

Des Weiteren hat sich im Laufe der Anwendung des Verfahrens eine maßgebliche Anpassung an den Umfang und den Ablauf des Führungs- und Teamfeedbacks ergeben. Das betraf vor allem die Frage:

- Ist immer das komplette Verfahren zu durchlaufen?
- Wann macht ggf. der Einsatz einer kurzen oder einer langen Variante des Fragebogens Sinn?

Im Rahmen der formativen Evaluation wurde sich für eine Zweiteilung des Produktes entschieden. Die Darstellung erfolgt im Bereich der Produktevaluation.

Diese Kernfragen haben zu einer formalen Verzögerung geführt, ohne dass dabei die Zielstellung negativ beeinflusst wurde.

3.3 Technische Struktur

Die technische Ausstattung des Projektes deckt sich mit den antizipierten Anforderungen. Die Erstellung und der Druck der Fragebögen sowie die technische Datenverarbeitung im Rücklauf gestalteten sich erwartungsgemäß. Die Erstellung der Fragebögen erfordert eine fundierte und präzise Handhabung des Programms „Unizensus“. Besonders wichtig für die zukünftige Verwendung von Programmen zur automatisierten Datenerfassung war die konfigurierbare CSV-Schnittstelle. Beim vorliegenden Programm ist eine Exportfunktion in CSV definiert. Dieses lässt sich aber nur unzureichend individuell konfigurieren. Daraus erfolgt ein höherer Aufwand für die Datenmigration in weitere Programme.

Die Datenmigration und Ergebnisdarstellung erfolgt mit Excel. Es ist im Rahmen des Projektes deutlich geworden, dass die Software von Unizensus nur unzureichend um notwendige Auswertungsroutinen ergänzt werden kann. Insofern ist es sinnvoll, die CSV-Schnittstelle zu optimieren und in der Folge auf Sekundärsoftware zurückzugreifen. Sofern die FHöVPR M-V als Kundin Änderungsbedarfe im Rahmen einer Produktentwicklung bei „Unizensus“ anmelden kann, wäre eine Konfiguration der CSV-Schnittstelle bzw. ein deutlicher Ausbau der Auswertungsroutinen im Programm sicher sinnvoll.

Durch die Projektgruppe wurde ein Makro geschaffen, das die direkte Auswertung der Daten in Excel automatisiert. Dadurch ist die Auswertung pro Feedbackeinheit erleichtert. Leider können aber Programmaktualisierungen in MS-Office die Lauffähigkeit beeinträchtigen. Außerdem ist die Schulung des Anwenders/der Anwenderin erforderlich. Deutlich besser wäre eine Integration in Unizensus.

Für die Benchmark-Auswertung ist zum aktuellen Zeitpunkt noch keine abschließende Lösung gefunden worden. Das resultiert aus dem Wunsch nach einer offenen sich generisch erweiternden Datenbasis. Um diese Anforderung zu lösen, sind folgende Optionen angeboten worden:

3.3.1 Vergleichsmöglichkeiten der Daten

Seitens des Auftragnehmers (IfVoe) wurde angeregt, die webbasierte Datenbank auf einem sicheren Server anzulegen, um dort die Daten jeder Durchführung mit vorausgegangen Jahren zu vergleichen und, um eine Längsschnittevaluation zu ermöglichen. Aufgrund der Datensensibilität und der Sicherung der internen Abläufe wurde sich für eine Inhouse Lösung entschieden. Um trotzdem nicht nur einen Vergleich der unmittelbaren Führungskraft mit dem Team, sondern auch eine Vergleichbarkeit über die Führungskräfte hinweg zu ermöglichen wurde aus einer Visual Basic Anwendung ein in Excel zu internierendes Programm erstellt (liegt bereits vor). Dieses ermöglicht mittels manueller Datenpflege einen Vergleich von Subgruppen. Die dafür erforderlichen Daten werden vom Anbieter zur Verfügung gestellt (als Teil des Werkvertrages). Die Erweiterung der Daten muss in der Folge mit geschultem (Excel) Personal erfolgen.

Der Vorteil einer solchen Lösung ist die vollständige Eigenkontrolle der Daten.

3.4 Personalstruktur

Die Personalstruktur des Programms muss in zwei grundlegende Bereiche differenziert werden. Zum einen ist eine qualifizierte Person erforderlich, die den Prozessablauf steuert und zum anderen gehören zum Prozess selbst weitere Personen (z. B. Ansprechperson, Moderator/-in), die benannt und eingesetzt werden müssen.

3.4.1 Sicherung des Ablaufprozesses

Der Ablaufprozess des Führungs- und Teamfeedbacks gliedert sich in folgende Schwerpunkte:

1. Ansprache der jeweils teilnehmenden Organisationseinheit
2. Vorstellung und Erörterung des Verfahrens im Gespräch mit den Mitarbeiter/-innen und der Führungskraft vor Ort
3. Durchführung der Befragung (Vorbereitung, Sicherung der Anonymität, Terminierung, Erinnerung usw.)
4. Einlesen und Auswertung der Daten
5. Steuerung des Feedbackprozesses

Im Projekt waren diesen Aufgaben klar verteilt und sind mit einer hohen Zuverlässigkeit bearbeitet worden. Neben arbeits- und personenbezogenen Kompetenzen der Aufgabenbearbeitung waren vor allem folgende Kompetenzen erforderlich.

- Kenntnis der Organisation
- IT-Kenntnisse (Unizensus + MS-Office)
- Kenntnisse der Entscheidungsprozesse

Der dafür eingesetzten Person kann neben der Stufung des Prozesses durchaus die Funktion der umfänglichen Einführung zu Beginn des Verfahrens übertragen werden (sofern die Kenntnis der Organisation vorliegt). Dabei ist insbesondere dieser Vorbereitung ein erhöhter Aufwand zuzumessen. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass trotz umfangreicher Projektkommunikation über verschiedene Medien nicht automatisch davon ausgegangen werden kann, dass die Teilnehmenden umfassend über das Prozedere informiert sind.

Werden die Teilnehmenden nicht genügend im Vorfeld auf die Ziele und den Ablauf des Führungs- und Teamfeedbacks eingestimmt, könnte der Erfolg des Verfahrens ausbleiben.

Der interne Zeitumfang für die einzusetzende Person zur Betreuung ihrer Organisationseinheit beläuft sich dabei auf ca. 6 - 8 Stunden.

3.4.2 Sicherung des Feedbackprozesses (Feedback 1. Grades)

Der Nutzen des Führungs- und Teamfeedbacks basiert auf dem Ansatz, dass alle Beteiligten miteinander in einen konstruktiven Austausch treten. Das betrifft in erster Linie den Informationsaustausch zwischen den unmittelbaren Führungskräften und deren Teams (Feedback 1. Grades). Hinzu kommt noch die freiwillige Rückmeldung der unmittelbar bewerteten Führungskraft gegenüber ihrer jeweiligen Führungskraft. (Feedback 2. Grades).

Von elementarer Bedeutung ist dabei die Trennung zwischen dem Führungs- und Teamfeedback und der alle drei Jahre stattfindenden Regelbeurteilung. Der Auf- und Ausbau neuer Kommunikationsstrategien zwischen der Führungskraft und dem Team sollte unbeeinflusst von Leistungsbeurteilungsprozessen sein, da diese Änderungsprozesse immer mit Pionierkosten einhergehen und somit ein Risiko innerhalb der anstehenden Bewertung darstellen. Somit ist die deutliche Trennung dieser zwei Prozesse erforderlich.

Da sich innerhalb der Polizei der bilaterale partnerschaftliche Dialog zur gemeinsamen Verbesserung der Ablauforganisation noch in einem Entwicklungsprozess befindet, bedarf es hier einer schrittweisen Implementierung.

Um bereits am Anfang ggf. entstehenden Reaktanzen präventiv zu begegnen, wurden im Piloten drei Möglichkeiten der Moderation der Feedbackgespräche geprüft.

1. Die Moderation durch eine/n externen Moderator/-in,
2. die Moderation durch eine/n interne/n Moderator/-in,
3. die Moderation durch die Führungskraft selbst.

3.4.2.1 Externe Moderatoren und Moderatorinnen

Die Moderation durch organisationsfremde Personen hat sich als hilfreich erwiesen, wenn folgende Rahmenbedingungen gegeben sind:

- a) Wenn es sich um eine Organisationseinheit handelt, in der es aktuell zu deutlichen Konflikten kommt.
- b) Wenn es sich um eine Organisationseinheit handelt, die in besonderem Maße schnell eine hohe belastbare Kommunikations- und Interaktionsqualität erreichen soll.
- c) Wenn das Verfahren zum ersten Mal in der Organisationseinheit durchgeführt wird.

Hinsichtlich der Moderation zeigte sich deutlich, dass insbesondere bei der erstmaligen Durchführung der Feedbackgespräche [Ergebnisrückmeldungen (c) an die Führungskraft] in der Organisationseinheit auf eine Begleitung durch professionelle Moderatoren bzw. Moderatorinnen nicht verzichtet werden sollte. Erklärungsbedarf besteht sowohl bei der Führungskraft bei der Erstinterpretation der Daten, als auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im moderierten Gespräch ohne ihre Führungskraft. Ebenso erfordert das gemeinsame Führungs- und Teamgespräch (Führungskraft und Team) eine professionelle Moderation, um die Diskusstiefe im Verhältnis zu den zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen angemessen zu gestalten und insbesondere bei kritischen Situationen ein Klima in der Organisationseinheit zu wahren, das allen Beteiligten einen konstruktiven Umgang mit den Ergebnissen ermöglicht.

Dabei zeigen die Erfahrungen auch, dass es einen klaren Durchführungsstandard in der Moderation geben sollte, um die Warm-Up-Phase insbesondere im moderierten Führungs- und Teamgespräch zu minimieren. Auf diesen Standard wird bei der Produktevaluation noch eingegangen.

Des Weiteren hat sich bei der Nutzung einer externen Moderation herausgestellt, dass es zwingend notwendig ist, dass diese frühzeitig der beteiligten Organisationseinheit vorgestellt wird. Außerdem muss diese/r Moderator/-in

- über fundierte Moderationskenntnisse verfügen,
- Grundlagen des Konfliktmanagements beherrschen und
- die statistischen Grundlagen (Gütekriterien von Befragungen usw.) vermitteln können.

Während der Pilotphase hat sich gezeigt, dass es schwer ist, innerhalb der Landespolizei Moderatoren und Moderatorinnen zu finden, die diesem Anforderungsprofil entsprechen. Das resultiert vor allem aus begrenzten personellen Ressourcen, Ressentiments gegen Personen, die über internes Wissen verfügen und/oder eine unzureichende Distanz zur Organisationseinheit haben.

Insofern ist die Nutzung externer Moderatoren und Moderatorinnen auch aus Gründen eines schonenden Ressourceneinsatzes genau zu prüfen.

3.4.2.2 Die Moderation durch eine/n interne/n Moderator/-in

Die Landespolizei könnte auch auf geschultes Personal innerhalb ihrer Organisation zurückgreifen. Das Lehrpersonal der Fachgruppe 2 des Fachbereiches Polizei an der FHöVPR M-V erscheint für den Einsatz als Moderator/-in besonders geeignet. Aber auch in Kommunikation und Gesprächsführung besonders geschultes Personal, wie die Mitglieder der Verhandlungsgruppe, die sozialen Ansprechpartner/-innen oder erst kürzlich pensionierte Polizeivollzugsbeamte und -beamtinnen, die über die erforderlichen Kompetenzen verfügen, könnten die Moderation in den Feedbackgesprächen übernehmen.

Sofern kein Sachgrund für die Wahl einer externen Moderation (siehe a, b, c unter 3.4.2.1) gegeben ist, könnte auf diesen Personenkreis zurückgegriffen werden. Dabei ist es jedoch hilfreich, wenn diese

- mit dem gesamten Verfahren (Handbuch inkl. des Moderationsteils) vertraut sind,
- eine Moderationsschulung (anhand des vorliegenden Materials) erhalten und
- eine ausreichende organisationale Distanz zur beteiligten Einheit aufweisen.

Zusätzlich hat es sich als sinnvoll herausgestellt, diesen Moderatorinnen und Moderatoren vorbereitetes Moderationsmaterial (Poster/Flip-Charts) bereitzustellen. Das Material ist dem Teil „Moderation“ des Handbuches zu entnehmen.

Aufgrund der aktuell hohen Aufgabenverdichtung in der Landespolizei M-V und wegen der signifikant erhöhten Einstellungszahlen am Fachbereich Polizei wird seitens der Projektleitung jedoch eingeschätzt, dass ein kurz- bzw. mittelfristiger Einsatz des oben genannten Personenkreises eher unwahrscheinlich ist.

3.4.2.3 Die Moderation durch die Führungskraft selbst

Klar herausgestellt hat sich auch, dass mit zunehmender Nähe der Führungskraft zum Team (Dienstgruppenleitung - Team) ein/e Moderator/-in einerseits eher als „Isolator“ im Gespräch und damit als hemmend erlebt wird. Wie die Ergebnisse zeigen, haben die Dienstgruppenleiter/-innen bzw. Sachbereichsleiter/-innen den deutlichen Anspruch der direkten Kommunikation und des direkten gegenseitigen Feedbacks mit ihrem Team. Andererseits könnte der Verzicht auf eine Moderation durch Dritte dazu führen, dass Führungskraft und Team ggf. vermeiden die möglicherweise erkennbaren Probleme in der Feedbackrunde zur Sprache bringen.

Wichtig ist auch hier zur Sicherung der Ergebnisdualität die Verwendung der Beispielvorlagen. Hier wäre zu prüfen, inwiefern durch eine/n zentralen Koordinator/-in bestimmte Elemente der Moderation serienmäßig vervielfältigt und bereitgestellt werden könnten.

Bei einer angedachten Moderation durch die Führungskraft selbst ist die vorausgehende Prüfung der Akzeptanz eines solchen Verfahrens bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern außerordentlich wichtig. Auch aus diesem Grunde ist eine umfassende Organisationskenntnis der prozessverantwortlichen Personen notwendig.

Hinsichtlich der Kurzvariante wurde eine Moderationsvorlage erstellt, die die Führungskraft dabei unterstützt, die Moderation dieser Variante eigenverantwortlich und erfolgreich durchzuführen.

3.4.3 Sicherung des Feedbackprozesses (Feedback 2. Grades)

Das Feedback der Ergebnisse der bewerteten Führungskraft gegenüber der/den jeweils Vorgesetzten ist nicht zwingend, wird aber empfohlen, um

- eine mögliche nachhaltige Verhaltensänderung der Führungskraft zu unterstützen
- die Motivation der zu bewertenden Führungskraft für das Führungs- und Teamfeedback durch die eigene Interessenbekundung zu unterstützen und
- ggf. bei der Umsetzung von Maßnahmen aus dem Führungs- und Teamfeedback zu unterstützen.

Ein weiterer wesentlicher Grund, für ein Feedback 2. Grades ist die Reaktion der/des Vorgesetzten bei möglichen Verhaltensänderungen der bewerteten Führungskraft. Ziel des Führungs- und Teamfeedbacks sind angestrebte langfristig positive Verhaltensänderungen seitens des Teams und der Führungskraft. Verhaltensänderungen können dabei im ersten Schritt auch zu Irritationen Dritter führen. Insofern ist es ein wichtiger Schritt, die bewertete Führungskraft dazu zu motivieren, die persönlichen Ergebnisse der eigenen Führungskraft ebenfalls vorzustellen.

Dabei ist es von besonderer Wichtigkeit die Freiwilligkeit dieses Schrittes zu betonen. Nur bei eingehaltener Freiwilligkeit resultiert aus diesem Moment der Offenbarung der eigenen Ergebnisse auch eine selbststeuernde Veränderungsmotivation.

3.4.4. Durchführung im BSM/FSM

Das Bedarfsorientierte Schichtmodell (BSM) bzw. das Flexible Schichtmodell (FSM) stellt eine enorme Herausforderung bezüglich der Kommunikation und Interaktion aller Beteiligten dar.

Insofern ist die Durchführung eines Führungs- und Teamfeedbacks innerhalb dieses Schichtmodells eine besonders bedeutsame Aufgabe, da in diesem Arbeitsmodell

- die Teamstrukturen aufgelöster und somit weniger belastbar sind und
- alle Prozesse der Digitalisierung der Arbeitswelt auf solche Formen der Kooperation hinauslaufen.

Des Weiteren ist bei diesem Schichtmodell zu beachten, dass die nachgeordneten Mitarbeiter/-innen ggf. sechs Feedbackbögen ausfüllen müssen, da die Schichtleitung ständig wechseln kann. Das stellt hinsichtlich der Anfangsmotivation und der zur Verfügung zu stellenden Zeiträume eine große Herausforderung dar.

Es wird empfohlen, dass das Führungs- und Teamfeedback bei der flächendeckenden Einführung ausschließlich in der Langversion durchgeführt wird, um die verminderten Prozesse der Gruppenzugehörigkeit zu kompensieren. Nach erfolgreicher Durchführung sollte aufgrund des Umfangs (ggf. sechs Führungskräfte/Mitarbeiter/-innen) auf die Kurzvariante umgestiegen werden.

4. Produktevaluation

Die Ausführungen zur Produktevaluation betreffen alle Bestandteile des Produktes „Führungskräfte- und Teamfeedback“. Dieses Produkt setzt sich aus mehreren Bestandteilen zusammen. Das sind:

1. der Prozessteil der Vor- und Nachbereitung (Prozessevaluation)
2. das Erhebungsinstrument (Fragebogen)
3. die direkten Interaktionen [(A) Einzelgespräch Führungskraft, (B) Teamgespräch ohne Führungskraft, (C) Teamgespräch mit Führungskraft und (D) Abschlussgespräch mit der Führungskraft]
4. das Handbuch.

Im Weiteren werden die Bestandteile 2 - 4 kurz beschrieben.

4.1 Das Erhebungsinstrument

Das Instrument zur Erfassung der Basisdaten wurde in einem mehrstufigen Prozess unter Beteiligung aller eingebundenen Behörden erstellt. Nach den Sondierungsworkshops Anfang 2013 mit den Bezugsgruppen sowie Erfahrungsträgern aus unterschiedlichen Behörden der Landespolizei M-V und der Abteilung 4 im Ministerium für Inneres und Europa M-V wurde ein Fragenpool erstellt. Neben der Zielstellung, durch die Heterogenität der Gruppen ein breites Meinungsbild einzuholen, ging es vor allem darum, sowohl in Bezug auf den strukturellen Aufbau aber auch hinsichtlich der Kriterien auf die Interessen und Belange der einzelnen Betroffenenengruppen einzugehen. Die Ergebnisse der Workshops wurden auf der Führungskräfte tagung der Polizei im Dezember 2013 vorgestellt. Dort wurden die Planungen und erarbeiteten Prozesse sowohl vor Ort als auch in späteren Entscheidungsgremien als umsetzbar eingeschätzt.

Daraus ergab sich neben der Entwicklung eines Umsetzungsprozesses eine Rohversion des Befragungsinstruments. Dieses wurde durch weitere Detailabstimmungen so zusammengefasst, dass ein Gesamtinstrument erstellt werden konnte.

4.1.1 Die Langversion des Fragebogens

Die Langversion des Fragebogens zur Fremdeinschätzung (Mitarbeiter/-in beurteilt die Führungskraft) besteht aus 34 Items. Davon sind 30 Items der Beurteilung der Führungskraft und vier Items der Beurteilung des Teams gewidmet. Die Fragen werden mittels einer 5-fach gestuften Ratingskala abgebildet.

Fremdeinschätzung der Führungskraft seitens des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft teil- weise zu	trifft zu	trifft voll zu
09. Meine Führungskraft hat die Aufgaben- und Kompetenzverteilung in meinem Arbeitsbereich klar geregelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Meine Führungskraft formuliert Arbeitsaufträge präzise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Meine Führungskraft berücksichtigt bei der Aufgabenverteilung meine Fähigkeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

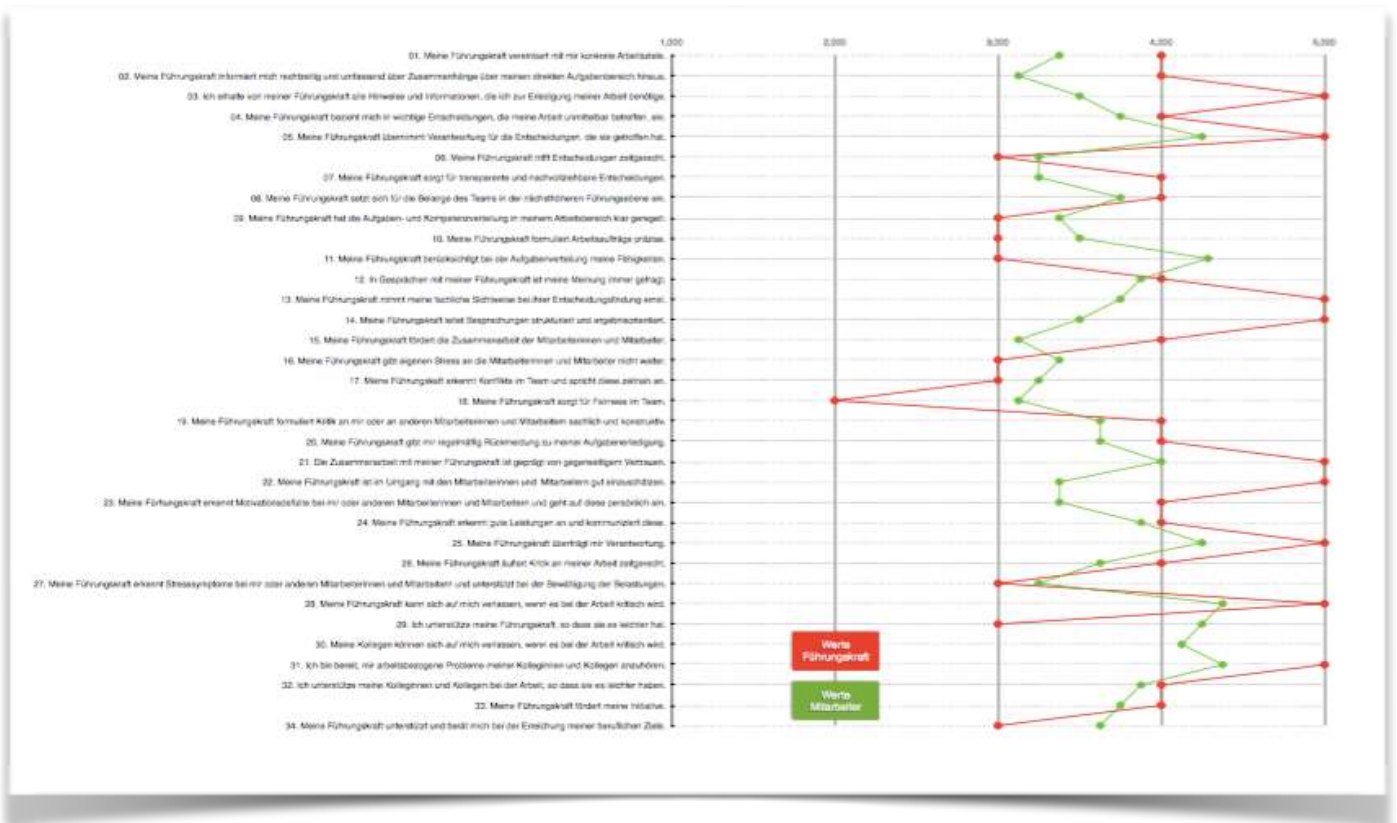
Der Fragebogen zur Selbstbeurteilung der Führungskraft besteht ebenfalls aus 33 Items und ist bis auf ein Item komplementär als Selbstbeurteilung aufgebaut.

Selbsteinschätzung der Führungskraft	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft teil- weise zu	trifft zu	trifft voll zu
09. Ich habe die Aufgaben- und Kompetenzverteilung in meinem Arbeitsbereich klar geregelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Ich formuliere Arbeitsaufträge präzise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Ich berücksichtige bei der Aufgabenverteilung die Fähigkeiten meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zusätzlich sind Fragen für das Team so formuliert, dass davon eine Selbstbewertung des Teams abgeleitet werden kann.

30. Meine Kolleginnen und Kollegen können sich auf mich verlassen, wenn es bei der Arbeit kritisch wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Ich bin bereit, mir arbeitsbezogene Probleme meiner Kolleginnen und Kollegen anzuhören.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Ich unterstütze meine Kolleginnen und Kollegen bei der Arbeit, so dass sie es leichter haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Daraus ergibt sich ein jeweils komplementärer Selbstbild-Fremdbild-Abgleich, der anschließend im Team diskutiert werden kann.



Dieser Selbstbild-Fremdbild-Abgleich bildet die Basis für die sich anschließenden Feedbackgespräche. Dabei wird anhand eines strukturierten Prozesses ein mehrstufiger Gesprächsablauf durchgeführt, der im Handbuch explizit beschrieben ist.

Bei der Anwendung der Langversion sollten folgende bedeutsame Erkenntnisse/Erfahrungen für die Prozessgestaltung Berücksichtigung finden:

- Die Langversion erfordert eine differenzierte Unterstützung sowohl der Führungskraft als auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Interpretation der Ergebnisse (ca. 30 min Vorberei-

tung der Führungskraft mit Unterstützung, ca.1 h Vorbereitung des Teams, ca. 2-3 Stunden Führungs- und Teamfeedback).

- Der Zeitraum für das Ausfüllen des Fragebogens muss mit der Anwesenheit der Beteiligten abgestimmt werden, damit eine repräsentative Menge an Teilnehmenden gegeben ist. Insofern ist vor dem Start ein Zeitplan zu erstellen, der Urlaub- und Abwesenheitszeiten berücksichtigt. Nur bei einer zeitnahen Beziehung zwischen Beantwortung und Teamfeedback lassen sich aus den Ergebnissen konkrete Maßnahmen ableiten. Zwischen Befragung und Feedbackgespräch sollten nicht mehr als vier Wochen vergehen.
- Der Zusammenhang zwischen einzelnen Teilfragen (Interkorrelation) erfordert eine fundierte Auseinandersetzung des Moderators/der Moderatorin mit den Ergebnissen.
- Die Ergebnisse sollen dem Team vor dem gemeinsamen Feedbackgespräch mit der Führungskraft in Papierform zur Erörterung mit dem Moderator/der Moderatorin zur Verfügung gestellt werden. Sie sind nach Beendigung der Gespräche wieder einzusammeln.
- Die Ergebnisse sollten keine Standardabweichung beinhalten, um die Anonymität nicht zu gefährden. Trotzdem muss im Vorfeld eine Analyse erfolgen, inwiefern eine Clusterbildung vorliegt, die das Ergebnis verzerren könnte.

Bei der Anwendung der Langversion des Fragebogens hat sich im Rahmen der Prozessevaluation auch gezeigt, dass eine kontinuierliche Anwendung der Langversion in personeller und zeitlicher Hinsicht sehr aufwändig ist.

In der Pilotphase gab es seitens der Beteiligten zahlreiche Rückmeldungen zu den Fragestellungen selbst. Deshalb ist der Fragenbogen nach Abschluss des Piloten nochmals diesen Bedürfnissen angepasst worden. Das betraf in erster Linie die Formulierung einzelner Fragestellungen und die methodisch korrekte Beschränkung auf eine Fragestellung pro Item. Damit ergeben sich gegenüber den Wünschen aus den Sondierungsworkshops zwar Abweichungen, aber die methodische Güte des Instruments nimmt deutlich zu.

Aus pragmatischer Sicht wurde während des Piloten zudem eine Kurzvariante aus dem Fragebogen abgeleitet.

4.1.2 Die Kurzversion des Fragebogens

Aufgrund der Rückmeldungen während des Einsatzes der Langversion (formative Evaluation) zeigten sich auch die Grenzen für die erfolgreiche Anwendung. Das betraf neben dem zeitlichen Aufwand für den Rückmeldeprozess auch den personellen Aufwand für die ggf. notwendige Unterstützung durch die Moderatoren/Moderatorinnen.

Aus diesem Grund wurden auf der Basis einer Hauptkomponentenanalyse (Faktorenanalyse) die 16 Fragen mit dem höchsten Aufklärungsanteil an der Gesamtzufriedenheit (Ladung) extrahiert und zu einer Kurzvariante zusammengefasst. Diese Kurzvariante ist bezüglich der Aussagekraft vergleichbar mit der Langversion. Dabei weist sie gegenüber der Langversion folgende Vorteile auf:

1. Die Kurzversion kann mittels eines Flip-Charts gemeinsam mit den Kollegen/Kolleginnen einmal jährlich als Teambesprechung in Anwendung gebracht werden.
2. Die Kurzversion erfüllt insbesondere die Teilziele 1 und 3.
3. Die Kurzversion erfordert einen eher geringen personellen und instrumentellen Aufwand.

Der Prozess der Erhebung und Auswertung kann bei der Kurzversion ebenfalls entweder über die elektronische Auswertung oder je nach Bedarf der Führungskraft als direkte Interaktion mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gestaltet werden (offene Moderation, bei der die Fragen in Form eines Leitfadens verwendet werden).

		trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft teil- weise zu	trifft zu	trifft voll zu
1	Meine Führungskraft vereinbart mit mir konkrete Arbeitsziele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Meine Führungskraft informiert mich rechtzeitig über Zusammenhänge über meinen direkten Aufgabenbereich hinaus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Meine Führungskraft trifft Entscheidungen zeitgerecht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Meine Führungskraft macht Entscheidungen transparent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Meine Führungskraft setzt sich für die Belange des Teams in der nächsthöheren Führungsebene ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Meine Führungskraft formuliert meine Arbeitsaufträge präzise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Meine Führungskraft berücksichtigt meine Fähigkeiten bei der Verteilung neuer Aufgaben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...	...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Meine Führungskraft unterstützt mich bei der Bewältigung meines Stresses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.2 Die Ergebnisdarstellung

Bei den Ergebnissen zeigt sich deutlich, dass die gewählte Form der Darstellung (integriertes Liniendiagramm) in der Erstausswertung vollumfänglich ausreicht. Eine schriftliche Begutachtung der Daten ist nicht erforderlich. Allerdings sollte ein Anschreiben an die Führungskraft erstellt werden, in dem die grundlegenden Interpretationsprinzipien kurz erläutert werden. Diese Maßnahme ist besonders angezeigt, wenn das Führungs- und Teamfeedback erstmalig in der Organisationseinheit eingesetzt werden soll.

Für den Intergruppenvergleich (z.B. Revierleitung untereinander) ist ein Makro erstellt worden. Wobei diese Ergebnisdarstellung erst in einem zweiten Schritt der Datenauswertung erfolgen

muss, da die Betroffenen mit den Umfängen des Liniendiagramms schon eine hohe Ergebnis- und Informationsdichte erhalten. Form und Zugang zum Intergruppenvergleich (Benchmark) befindet sich zum Zeitpunkt der Berichterstellung noch im Abstimmungsprozess (siehe Punkt: 3.3.1).

Obwohl mehrfach nachgefragt wurde, inwiefern bei der Liniendarstellung die Gütemaße (Streuung und Standardabweichung) als Ergänzung hinzugefügt werden sollten, muss hier zwischen zwei kollidierenden Interessen abgewogen werden. Für die Darstellung der Streuung spricht die verbesserte Klärung der Frage, wie groß die Varianz der vorliegenden Daten ist. Auf der anderen Seite können dadurch Verletzungen der Anonymität erzeugt werden. Ggf. ist durch die Darstellung von Ausreißern die Identifikation einzelner Beurteilender möglich. Das ist insbesondere in kleinen Gruppen bzw. in Teams mit einem hohen Konfliktanteil kritisch. Aus diesem Grunde wurde die Entscheidung getroffen, im Prozess der Einführung des Instrumentes der Wahrung der Anonymität den Vorrang zu geben.

Um diese Grundvoraussetzung des Verfahrens nicht zu beeinträchtigen, sollte das bisherige Prozedere beibehalten werden, indem die Moderatoren/-innen die Daten bezüglich der Gütemaße prüfen und diese in der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigen.

4.3 Endergebnisse

Die Form und Menge der Endergebnisse hängt maßgeblich davon ab, zu welchem Zeitpunkt und mit welchem Hintergrund das Instrument eingesetzt wird. Es hat sich in der Anwendung deutlich gezeigt, dass das Führungs- und Teamfeedback nicht als Instrument zur Konfliktklärung eingesetzt werden sollte. Insbesondere bei verdeckten Konflikten verzerren die schriftlichen Ergebnisse die wahrgenommenen Problemfelder. Wenn diese durch die Daten verfestigt werden, gestaltet sich die Konfliktlösung noch schwieriger.

Die Abbildung zeigt eine Möglichkeit für ein mögliches Endergebnis, welches ein weiteres systematisches Vorgehen im Team ermöglicht.

Dabei hat es sich als hilfreich erwiesen, durch die Unterschrift der Beteiligten eine hohe Mitwirkungsverantwortung für die nächsten Schritte zu erzeugen.

Inwiefern ein solches Ergebnis in den Räumen der Organisation veröffentlicht oder z.B. als kleine Karten in Visitenkartengröße zur Verfügung gestellt wird, obliegt der jeweiligen Entscheidung der Organisationseinheit.



4.4 Handbuch

Produktbestandteil des Führungs- und Teamfeedbacks ist ein umfangreiches Handbuch. Darin sind neben den Checklisten für die Durchführung auch die Hinweise zur Moderation sowie Flip-Chart-Vorschläge für die Gruppenarbeit enthalten.

Teil I des Handbuches beschreibt detailliert das Verfahren und versteht sich als Handlungsanleitung für alle Beteiligten des Verfahrens.

Teil II beinhaltet eine Anleitung für die Moderation des Feedbackgesprächs, wenn die Kurzversion zum Einsatz gebracht werden soll.

4.5 Begleitmaterialien

Zum Führungs- und Teamfeedback liegen im Ergebnis umfangreiche Begleitmaterialien vor. Das sind insbesondere:

1. Anschreiben zur Vorbereitung der Organisationseinheit an die Führungskraft und die Mitarbeiter im Vorfeld des Führungs- und Teamfeedbacks
2. Anschreiben zur Erläuterung des Durchführungsprozesses sowie zur Wahrung der Anonymität
Bsp.: Sowohl bei der **Einführung** als auch im **Handbuch** wird deutlich darauf hingewiesen, dass die Fragebögen in einem als vertraulich gekennzeichneten Umschlag an die FHÖVPR M-V gesendet werden müssen.
3. Durchführungserläuterungen zur Vorbereitung, Durchführung und Auswertung des Führungs- und Teamfeedbacks
4. Workshop-Unterlagen zur Schulung von Moderatoren/Moderatorinnen
5. Handbuch zum Führungs- und Teamfeedback mit ausführlicher Dokumentation und Checklisten
6. Teilprojektbericht
7. Endbericht

4.6 Sicherung der Nachhaltigkeit

Aus dem Roll-out der Maßnahme auf die Gesamtorganisation können nach Auswertung der Feedbacks aus den Dienststellen zwei wesentliche Ableitungen getroffen werden:

1. Es sollte eine schrittweise und behutsame Einführung des Verfahrens angestrebt werden, um sowohl den jeweiligen Spezifikationen in den Dienststellen (z.B. Pensionierung/Wechsel der Führungskraft) gerecht zu werden, als auch die ggf. auftretenden Interventionsbedarfe decken zu können.
2. Das Verfahren sollte als rollierendes Verfahren eingeführt werden, wobei sich der Rhythmus unbedingt asynchron am Beurteilungszeitraum orientiert. Um die Zielstellung des Projektes zu erreichen, muss eine zeitliche Trennung zwischen der Beurteilung und dem Führungs- und Teamfeedback gegeben sein.

Von besonderer Wirkung für die Nachhaltigkeit der Ergebnisse und die erfolgreiche Moderation haben sich die Synergieeffekte mit einem zeitgleich in der Pilotdienststelle stattfindenden Programm zur „Wertevermittlung in der Polizei“ erwiesen. Im Vergleich der zwei bisherigen Dienststellen (PI Ludwigslust und PI Güstrow) kann im Weiteren festgestellt werden, dass die Reflexion der Ergebnisse seitens der Führungskraft und auch die Interaktion zwischen Führungskraft und Team in der PI Güstrow durch die flankierende Programm-Maßnahme (Fachbereich Polizei/Frau Bohn) erheblich ziel- und ergebnisorientierter ausfiel. Des Weiteren bietet das Teamtraining u. a. eine Möglichkeit, aufgedeckte möglicherweise tiefer gehende Konflikte zu lösen.

Mit Betrachtung der Evaluationsergebnisse dieser Wertevermittlung kann festgestellt werden, dass durch dieses Programm die Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit der Beteiligten erheblich erhöht wurde. Dadurch gestaltete sich sowohl die Vermittlung der Ergebnisse gegenüber der Führungskraft, insbesondere aber die Moderation der Ergebnisse in der Gruppe und zwischen der Gruppe und der Führungskraft besonders effizient.

Das Projekt zum Führungs- und Teamfeedback ist eine Zustandserfassung und bietet damit als Impuls eine Möglichkeit zur Kommunikationsänderung und eine mögliche „Initialzündung“ zur Selbstreflexion sowie ggf. Verhaltensänderung der Führungskraft aber auch des Teams selbst.

Es ist allerdings auch bezüglich der Nachhaltigkeit der Ergebnisse deutlich erkennbar, dass durch die Kombination mit dem Projekt „Wertvermittlung in der Polizei“ ein erheblicher Zusatznutzen und eine umfängliche Nachhaltigkeit der Ergebnisse gesichert werden können.

5. Was kann das Führungs- und Teamfeedback leisten und was nicht?

Die Kommunikation und Interaktion in einer Organisation zu verändern, ist davon gekennzeichnet, dass diese Prozesse langwierig sind und viele einzelne kleine Bausteine und Ansatzpunkte erfordern. Dabei ist der gegenseitige Austausch über die Wahrnehmung der jeweils anderen Person/Personengruppe ein elementarer Bestandteil, um sowohl die Motivation und Mitwirkung aller Beteiligten zu sichern, als auch um den Bewertungsprozess als natürliche Konsequenzen einer Interaktion das „Angstpotenzial“ zu nehmen.

Insofern ist das Führungs- und Teamfeedback eine tragende Säule innerhalb der Organisationsentwicklung.

Das Führungs- und Teamfeedback ist ein Instrument, um zwischen Führungskräften und Team eine systematische Kommunikation über die Wahrnehmung von Verhalten zu ermöglichen. Dabei hat das Verfahren nicht den Anspruch und auch nicht die Möglichkeit, fest verwurzelte Konflikte zu lösen. Es ist jedoch ein Pulsmesser. Und so wie ein Pulsmesser einen Wert anzeigt, muss die Aktivität zur ggf. Änderung dieses Wertes durch andere Maßnahmen eingeleitet und/oder begleitet werden.

Das Führungs- und Teamfeedback ersetzt weder individuelle Entwicklungsmaßnahmen (Coaching, Mentoring, Individuelle Personalentwicklung) noch kann es die organisationsbedingten Leistungshemmer reduzieren. Aber es ermöglicht die systematische und mit Kennzahlen untermauerte Kommunikation darüber. Und diese Kommunikation ist nicht nur eine hinreichende, sondern eine notwendige Bedingung um weiterführende Führungskräfte- und Teamentwicklungsmaßnahmen für eine weiter entwickelnde Landespolizei M-V zu initiieren.

6. Zusammenfassung

Das entwickelte Führungs- und Teamfeedback ist eine geeignete Maßnahme für die Landespolizei Mecklenburg Vorpommern, um die kollegiale Zusammenarbeit im Rahmen der kooperativen Führung in ALLEN Ebenen zu verbessern.

Dabei wird aber auch deutlich, dass die Teilnahme an diesem Verfahren - zumindest bei Dienststellen die sich erstmalig beteiligen- zwingend mit organisatorischer und beratender Unterstützung durch die FHöVPR M-V erfolgen sollte. Es sind als Ergebnis, neben einem funktionierenden Instrument zur Verbesserung der Kommunikation und Kooperation auch ein Handbuch für die Moderation des Verfahrens und eine umfangreiche Dokumentation für die operative Umsetzung des Verfahrens erstellt worden.