

VERTIEFUNG DER FOKUS-THEMEN
DER DURCHGEFÜHRTEN MITARBEITER*INNEN-BEFRAGUNG

Glaubwürdigkeit obere Führungsebene

Virtuelle Durchführung, 25. März 2022

Ablauf heute

1. Begrüßung und Orientierung zum Thema

2. Einstieg „Glaubwürdigkeit obere Führungsebene“

3. Diskussionsrunde 1

4. Diskussionsrunde 2

5. Diskussionsrunde 3

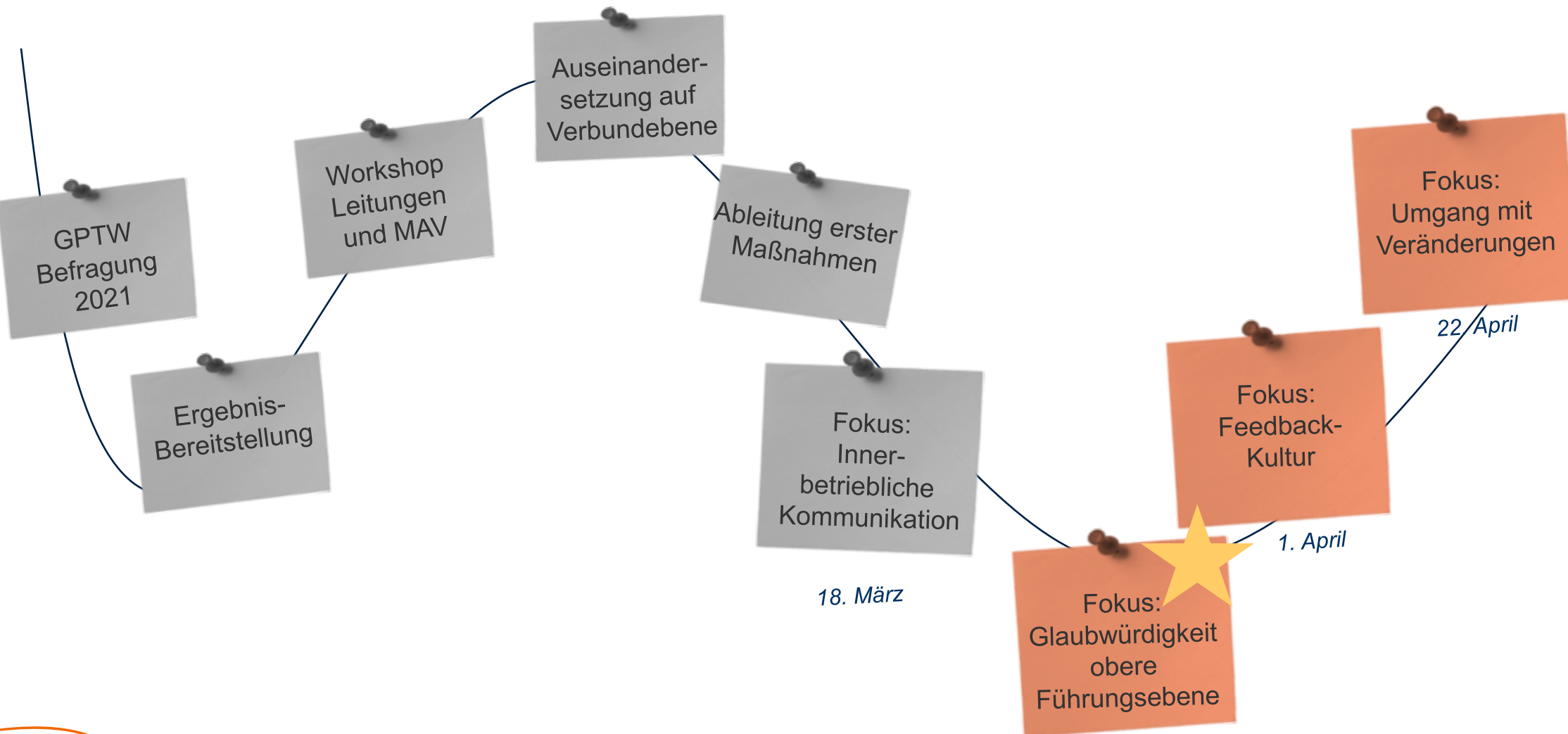
6. Blick auf die Ergebnisse

7. Ausblick

Check-In – Energie



Zur Orientierung: Gesamtprozess Mitarbeiterbefragung



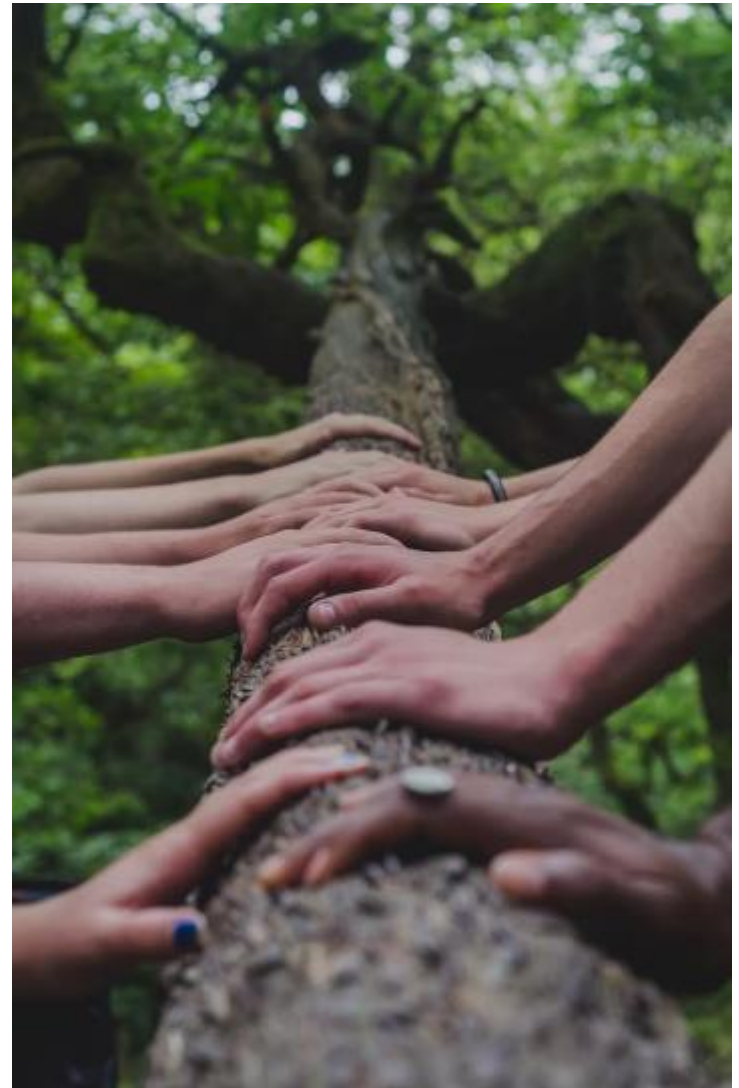
Intention der Vertiefungstermine und „Spielregeln“

– Intention:

- Gemeinsame Erörterung / tieferes Verständnis für „Knackpunkte“ bei den Fokusthemen – was war gemeint?
- Ideen und Verbesserungsvorschläge sammeln, diskutieren, dokumentieren

– Dabei gilt:

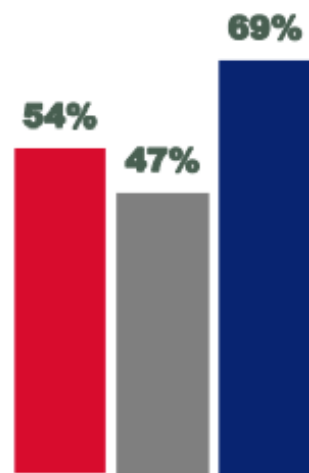
- Je interaktiver desto besser
- Jede Idee sollte gehört und dokumentiert werden
- Kamera an, Mikro an, wer etwas sagen möchte
- Diskussionsrunden in Kleingruppen, Zusammenführung im Plenum
- Teilnahme = Arbeitszeit



Ablauf heute

1. Begrüßung und Orientierung zum Thema
- 2. Einstieg „Glaubwürdigkeit obere Führungsebene“**
3. Diskussionsrunde 1
4. Diskussionsrunde 2
5. Diskussionsrunde 3
6. Blick auf die Ergebnisse
7. Ausblick

„Glaubwürdigkeit obere Führungsebene“ Was fällt bei den Ergebnissen auf?



Glaubwürdigkeit

■ fwg frankfurter werkgemeinschaft
■ Gesundheit und Sozialwesen - gut
■ Einrichtungen der Behindertenhilfe

■ fwg frankfurter werkgemeinschaft
■ Gesundheit und Sozialwesen - gut

Übersicht der GPTW Fokusbereiche

Glaubwürdigkeit	54%	47%
Respekt	59%	41%
Fairness	64%	47%
Stolz	70%	57%
Teamgeist	69%	51%

Die kritischsten Aussagen im Vergleich zum externen Benchmark

	Ergebnis	Differenz
Offenes & ehrliches Feedback	(42%)	-19%
Obere FK leben beste Eigenschaften vor	(28%)	-18%
Schnelles Einstellen der MA auf Veränderungen	(42%)	-17%
Neues zu versuchen, wird geschätzt	(37%)	-16%

Was verstehen Sie unter "Glaubwürdigkeit"?

Commitment
Klarer Informationsfluss
Transparenz

Verlässliche Aussagen,
respektvoller Umgang,
Kompetenz

Die obere Führungsebene sind
für mich Dr. Neubacher und
Herr Wesp

Verbindlichkeit und
Zuverlässigkeit in den
Aussagen

Aussagen/Forderungen über
Handeln abbilden

Zuverlässigkeit, Transparenz,

klare Kommunikation,
Transparenz

Die Kommunikation ernst
nehmen und auch daran
arbeiten. Man hat nicht das
Gefühl ernst genommen zu
werden.

Erwartungen an
Mitarbeiter*Innen werden
selbst vorgelebt

selbst so handeln, wie ich es
von anderen erwarte

Auf das Verlassen können was
gesagt wurde



Wie würden Sie die "obere Führungsebene" definieren?

Geschäftsleitung und
Verbundleitung

Die Verbundleitungen und
GEschäftsleitung

Geschäftsführung und
Verbundleitungen

Gesamte GLK

Für mich fie GLK

Wesp, Neubacher, meine
VL als Schnittstelle

GLK

Geschäftsleitung

GLK

Alles ab Verbundleitung
aufwärts

Geschäftsleitung und
Verbundleitung

alles oberhalb von
Teamleitungen

Mentimeter



Titel Vorname Nachname, Funktion (Eingabe über "Einfügen > Kopf- und Fußzeile")

S. 9

01.04.2022

Vertiefung „Glaubwürdigkeit obere Führungsebene“ anhand von 3 aufeinanderfolgenden Diskussionsrunden:

- (1) In welchen Situationen nehmen Sie beste Eigenschaften / eine hohe Glaubwürdigkeit der oberen Führungsebene wahr?
- (2) Wann / in welchen Situationen fehlt es Ihnen an Glaubwürdigkeit der oberen Führungsebene?
- (3) Was ist Ihre Anregung an die obere Führungsebene, um als glaubwürdig(er) wahrgenommen zu werden?
Was würden Sie anders machen?

Ablauf heute

1. Begrüßung und Orientierung zum Thema
2. Einstieg „Glaubwürdigkeit obere Führungsebene“
- 3. Diskussionsrunde 1**
4. Diskussionsrunde 2
5. Diskussionsrunde 3
6. Blick auf die Ergebnisse
7. Ausblick

Erste Diskussionsrunde in Kleingruppen

In welchen Situationen nehmen Sie **beste Eigenschaften / eine hohe Glaubwürdigkeit** der oberen Führungsebene wahr?

- Je näher dran, desto glaubwürdiger wirken die Führungskräfte
- Je weiter weg, desto weniger „spürbar“ ist die Glaubwürdigkeit (und desto schwieriger die Frage zu beantworten)
- Wenn man konkret in Kontakt ist, dann wird eher hohe Glaubwürdigkeit erlebt: Anders fühlt es sich an, wenn man als „einer von vielen Mitarbeitenden“ über Themen informiert wird.
- Annahme: die vier Personen der oberen Führungsebene werden unterschiedlich wahrgenommen und bewertet in ihrer Glaubwürdigkeit
- (Unterschiedliche Vorstellungen der „oberen Führungsebene“ in der Gruppe), für Diskussion festgelegt auf VL und GL
- Wenn Äußerungen getroffen werden, dann ist das positiv, energiegeladen und enthusiastisch. (Aber: Solche Äußerungen kommen eher selten und manchmal recht spät) – Rund in der Art und Weise, wie der Inhalt transportiert wird.



Erste Diskussionsrunde in Kleingruppen



In welchen Situationen nehmen Sie **beste Eigenschaften / eine hohe Glaubwürdigkeit** der oberen Führungsebene wahr?

- Wahrnehmung der einzelnen Personen ist sehr unterschiedlich: Hohe Fachkompetenz, Ansprechbarkeit, Freundlichkeit, Augenhöhe, aufmerksame Menschlichkeit, Höflichkeit
- Gut, wenn Termine zeitnah vergeben werden und stattfinden



Ablauf heute

1. Begrüßung und Orientierung zum Thema
2. Einstieg „Glaubwürdigkeit obere Führungsebene“
3. Diskussionsrunde 1
- 4. Diskussionsrunde 2**
5. Diskussionsrunde 3
6. Blick auf die Ergebnisse
7. Ausblick

Zweite Diskussionsrunde in Kleingruppen

Wann / in welchen Situationen **fehlt es Ihnen an Glaubwürdigkeit** der oberen Führungsebene?

- Abhängig von gemeinsamer Nähe / Arbeitsintensität / Abhängigkeit, daher unterschiedliche Wahrnehmungen
- Von uns wird erwartet: Termintreue, Verbindlichkeit, Zuverlässigkeit: Das vermissen wir insbes. bei einer Person der GLK (z.B. **keine Antworten auf Anfragen per E-Mail** auch nach Nachfragen)
- Antworten müssen oft „hart erkämpft“ werden
- Bei anderer Person: Mitarbeiterin fühlt sich alleine gelassen, Rückfragen werden nicht beantwortet
- Fehlende Wertschätzung (insbes. von einer Person: Ein Lob und Wertschätzung wäre schön und würde Motivation fördern)
- Nicht grüßen, wenn man sich im Haus über den Weg läuft
- Geschäftsführung steht nicht zu eigenen Aussagen, sind konfliktscheu und können sich manchmal nicht an eigene Aussagen erinnern
- Schnelles, kurzfristiges Umentscheiden bei bereits getroffenen Entscheidungen



Zweite Diskussionsrunde in Kleingruppen



Wann / in welchen Situationen **fehlt es Ihnen an Glaubwürdigkeit** der oberen Führungsebene?

- Entscheidungen über Teams hinweg mit Auswirkung auf Basisarbeit: Das führt zu „Ausbremsen“ und mangelnder Wahrnehmung
- Obere Führungsebene hält Hierarchie nicht ein, überspringt Funktionen = wenn das zutage tritt wird dem Hinweisgebenden „das Messer auf die Brust gesetzt“ mit Verweis auf Hierarchie („Ich bin obere Führungsebene, jetzt wird mit mir gesprochen“)
- Lange Entscheidungsprozesse in der GLK (wenn GLK eingebunden ist)
- Standortbezogene und personalbezogene Dinge werden über den Kopf der direkten Leitungen hinweg entschieden (bspw. Raumentscheidungen)
- Es fehlen Informationen, z.B. gegenüber den Klient:innen (Essensgeldinfo wurde in den Werkstätten nicht kommuniziert, ohne Vorabinfo über Lohnabteilung direkt abgezogen => hier hätte Kommunikation durchlässiger gestaltet werden müssen)
- Fehlende Wertschätzung, auch: Rückmeldung zur Arbeit (nicht nur Lob, Hinweis, ob man im Sinne der Geschäftsführung Dinge erledigt)
- Klient:innen haben das Gefühl dass sich die GL entfremdet hat
- **GLK wird nicht als Team wahrgenommen, arbeiten nicht miteinander, haben unterschiedliche Meinungen, die auch unterschiedlich vertreten wird (verschiedene Antworten) => bringt dadurch Leitungsebenen darunter in schwierige Situationen**
- Wahrgenommenes Chaos durch unterschiedliche Kommunikationswege (obere Führungsebene dadurch nicht immer auf gleichem Stand

– ...

Zweite Diskussionsrunde in Kleingruppen



Wann / in welchen Situationen **fehlt es Ihnen an Glaubwürdigkeit** der oberen Führungsebene?

- Versprechungen wurden nicht eingehalten
- „Scheindemokratische Prozesse“: z.B. Arbeitsgemeinschaften, die nur scheinbar ergebnisoffen arbeiten
- Arbeitsgemeinschaften:
 - wieso gibt es bestimmte AG´s wenn Entscheidungen und Abläufe bereits vorab feststehen?
 - Es gibt Projektgruppen, wo man sich sehr alleine gelassen fühlt (bei aller Wertschätzung des Freiheitsgrades):
Hier braucht es ggf. mehr Steuerung / Führung – wenig proaktive Rückmeldung und Steuerung durch Führung
- Es entsteht der Eindruck, dass GLK nach Sympathien arbeitet (also nicht immer den Funktionen entsprechend) agiert
- Fehlende Kommunikation innerhalb obere Führungsebene führt zu unterschiedlichem Informationsstand auf Mitarbeiterebene
- Zeitaufwand bei Übergabe an zusätzlichen Arbeitsaufträgen an Mitarbeitende wird bspw. in Projektarbeit unterschätzt (bspw. die Kommunikationsaufwände von und aus Projektgruppen): Könnte Enthusiasmus, Naivität oder Gutgläubigkeit beim Aufsetzen sein? => auch hier unterschiedliche Wahrnehmung einzelner GLK-Personen

Ablauf heute

1. Begrüßung und Orientierung zum Thema
2. Einstieg „Glaubwürdigkeit obere Führungsebene“
3. Diskussionsrunde 1
4. Diskussionsrunde 2
- 5. Diskussionsrunde 3**
6. Blick auf die Ergebnisse
7. Ausblick

Dritte Diskussionsrunde in Kleingruppen

Was ist **Ihre Anregung** an die obere Führungsebene, um als glaubwürdig(er) wahrgenommen zu werden?

Was würden Sie anders machen?

- Obere Führungsebene sollte präsenter sein (nicht von Basis und Klient:innen entfernen)
- Entscheidungen treffen und nicht wieder ändern => dabei bleiben
- Antworten auf E-Mails
- Schnellere und kürzere Wege bei Entscheidungen und Informationen
- Viel zwischenmenschliches ist verloren gegangen in der Pandemie: Großer Wunsch, dass die Teams sich wieder treffen können
- Modernere Strukturen schaffen (z.B. Werkstatt)
- Ideen schneller umsetzen



Dritte Diskussionsrunde in Kleingruppen



Was ist **Ihre Anregung** an die obere Führungsebene, um als glaubwürdig(er) wahrgenommen zu werden?

Was würden Sie anders machen?

- **Wertschätzung im Alltag:** auf Emails antworten (berücksichtigen, dass Prozesse dadurch aufgehalten würden) und grüßen, Rückmeldung für die eigene Arbeit
- Arbeitsbereiche kennenlernen und mehr Präsenz zeigen (manche Mitarbeitende und Klient:innen sehen die zuständige obere Führungskraft selten oder spät – GL sollte persönlich bekannt sein)
=> Würde zu Wertschätzung durch gesehen-werden beitragen und auch Grundlage für das Treffen von Entscheidungen verbessern
- Kommunikation: GLK sollte geschlossen kommunizieren und selbst vorgegebene Kommunikationswege einhalten
- Klare Absprachen finden: wer was wann zu wem? => als Einheit auftreten und Standing
- Flurfunk ist oft schneller als „offizielle“ Aussagen, bspw. Mitarbeiterbefragung (langer Zeitraum, bis an MA kommuniziert wurde)
- Kritikfähigkeit ausbauen (es ist schwierig als MA GLK Mitglieder kritisch anzusprechen – geäußerte Kritik sollte aufgenommen werden und nicht negativ kommentiert werden)
- Mehr Orientierung geben, weniger verwirren (Arbeitsaufträge und –prozesse)
- Strukturen und Hierarchien einhalten und nicht überspringen bei Auftragsvergabe und Kommunikation

Dritte Diskussionsrunde in Kleingruppen



Was ist **Ihre Anregung** an die obere Führungsebene, um als glaubwürdig(er) wahrgenommen zu werden?

Was würden Sie anders machen?

- Besser strukturiert sein bei Übersicht „was gerade läuft“
- Auch bei mündlichen Vereinbarungen Gesprächsprotokolle / Notiz erstellen (durch Mitarbeitende)
- Frage: Können Projekte eher in „Sprints“ bearbeitet werden, um weniger Langläufer parallel zu bearbeiten
- Personalengpässe schließen
- Proaktive Unterstützung und mehr Weitblick für das aktuelle Arbeitsaufkommen wäre sehr wünschenswert:
- Arbeitsaufträge werden an Mitarbeiter*innen unabhängig vom bereits vorhandenen Arbeitsaufkommen und/oder der Kompetenz verteilt. Mitarbeiter*innen müssen sich z.B. zu Arbeitsaufträgen, die außerhalb der üblichen Kompetenz liegen, erst selbstständig, ohne proaktive Unterstützung und sehr mühsam, neben dem bereits vorhanden hohen Arbeitsaufkommen in ein neues Thema einarbeiten.



Ablauf heute

1. Begrüßung und Orientierung zum Thema
2. Einstieg „Glaubwürdigkeit obere Führungsebene“
3. Diskussionsrunde 1
4. Diskussionsrunde 2
5. Diskussionsrunde 3
- 6. Blick auf die Ergebnisse**
7. Ausblick

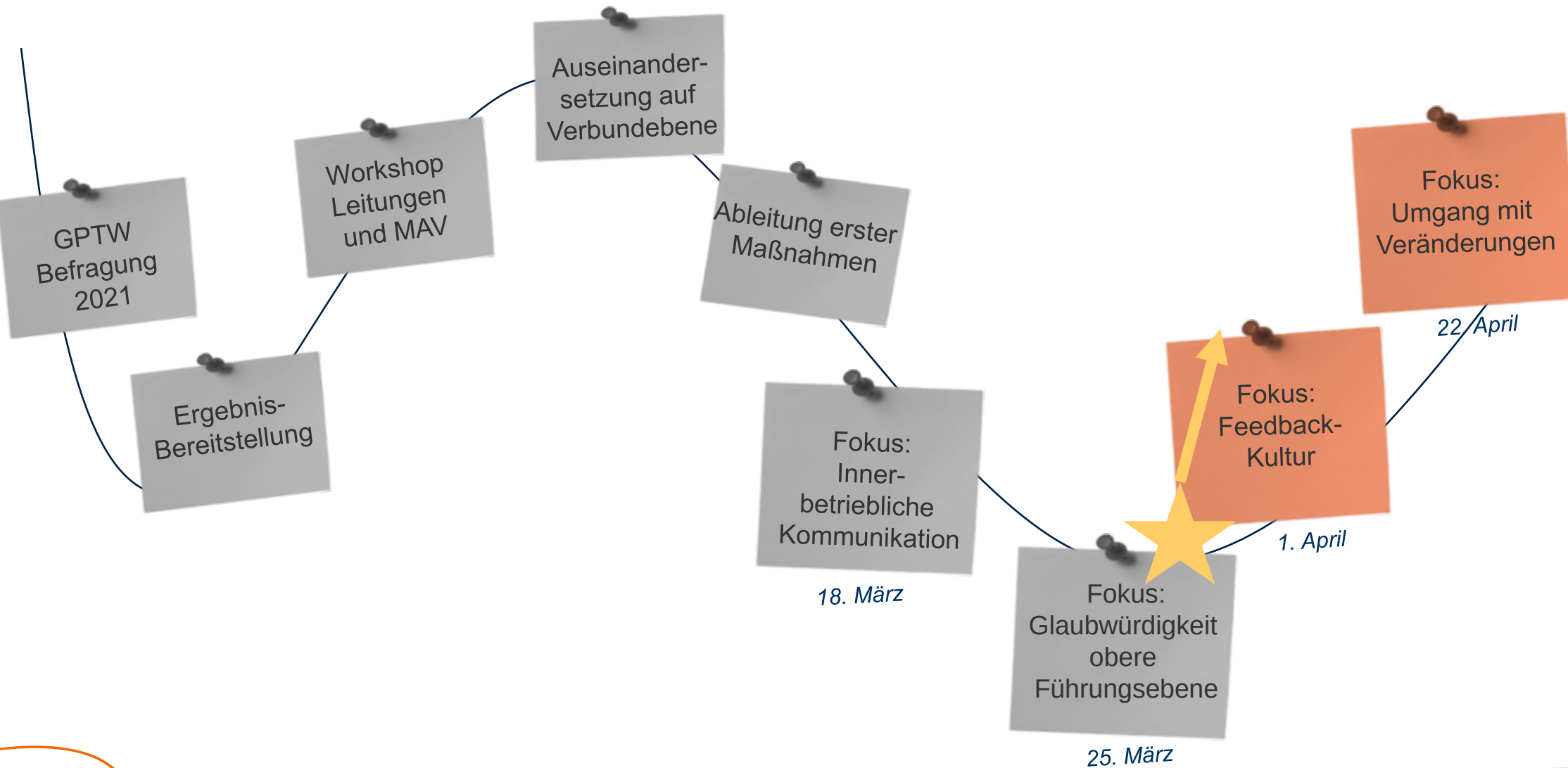
Blick auf die Ergebnisse -> wie geht's weiter?



Ablauf heute

1. Begrüßung und Orientierung zum Thema
2. Einstieg „Glaubwürdigkeit obere Führungsebene“
3. Diskussionsrunde 1
4. Diskussionsrunde 2
5. Diskussionsrunde 3
6. Blick auf die Ergebnisse
- 7. Ausblick**

Ausblick – wie geht's weiter?



**Vielen Dank an alle,
guten Appetit und vorab ein schönes Wochenende 😊**

