

Schwerpunktthema

## „Die positive Kraft des negativen Denkens - so scheitert die leistungsorientierte Vergütung bestimmt!“

### Die positive Kraft des negativen Denkens<sup>1</sup>

In der systemischen Arbeit gibt es eine Fragetechnik, die verlangt, den üblichen Blickwinkel zu verlassen und die üblichen Sichtweisen zur Lösung von Problemen auf den Kopf zu stellen. Dabei wird statt nach der Lösung nach den Möglichkeiten einer Verschlimmerung des Problems gefragt. Dies kann besonders hilfreich sein, wenn man sich als Opfer von Problemen und widrigen Umständen beschreibt, wie das mancher im Moment bei dem Thema „Leistungsorientierte Vergütung im öffentlichen Dienst“ tut. Dann kann die Verschlimmerungsfrage, wenn sie mit dem nötigen Ernst und der nötigen Bereitschaft, sich auf einen solch ungewöhnlichen Blickwinkel einzulassen, bearbeitet wird, dazu beitragen die Seiten zu wechseln und zumindest in der Fantasie von einem Problemopfer zu einem „Problemtäter“ zu werden. Wer aber eine Situation in der Fantasie verschlimmern kann, verfügt in der Realität über Fähigkeiten und Ressourcen, die man auch für die Lösung von Aufgabenstellungen verwenden kann.<sup>2</sup> Lassen Sie uns also die positive Kraft des negativen Denkens auf die leistungsorientierte Vergütung im öffentlichen Dienst anwenden. Aktivieren wir in bester Absicht unser negatives Denken, um positive Kräfte zu entfalten: Wie können die beteiligten Führungskräfte und die Beschäftigten die leistungsorientierte Vergütung so umsetzen, dass sie zu einer umfassenden Beschäftigungstherapie mit garantiertem Frusteffekt, sozusagen einem gewaltigen Bürokratietiger mit komplett übersteigertem Arbeitsaufwand wird? Oder das andere Extrem: Wie kann die leistungsorientierte Vergütung so umgesetzt werden, dass - ähnlich wie bei Olympia - das Schneller, Höher, Weiter nur noch durch Doping realisiert werden kann oder zumindest am Ende nur die Medaillengewinner motiviert werden?

### TVöD, LOV, SLB, ZV – Vorab ein paar Vokabeln des beabsichtigten Modernisierungsprozesses im öffentlichen Dienst...

Wenn Sie das Glück oder Unglück haben, im öffentlichen Dienst beschäftigt zu sein, dann sind Sie vielleicht schon mit den Auswirkungen des eigentlich nicht mehr so neuen Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst (TVöD) konfrontiert, insbesondere mit der Einführung der leistungsorientierten Vergütung (LOV).<sup>3</sup> Modernisierung, Leistung, Ziele, Zielvereinbarung, Systematische Leistungsbewertung und andere

Schlag-Worte umreißen dabei ein weites Feld, indem nun kräftig die öffentlichen Dienstleistungen verbessert sowie die Effektivität und Effizienz der Organisation und Prozesse gesteigert werden sollen. Zugleich soll die Motivation und Eigenverantwortung der Beschäftigten sowie die Führungskompetenz gestärkt werden.<sup>4</sup> Zu diesem Zweck wird zunächst durch die Absenkung der Jahressonderzahlung und der Abschaffung der Kinderzulagen ein extra Topf geschaffen, aus dem dann Leistungsprämien (LOV) ausbezahlt werden können. Die konkrete Ausgestaltung dieser Prozesse wurde dabei den Beteiligten vor Ort überlassen. Damit diese auch die Erwartungen erfüllen und entsprechende Dienstvereinbarungen abschließen, wurde entsprechender Druck aufgebaut: Wer keine Dienstvereinbarung bis 2008 abschließt, bekommt nur noch einen Teil aus dem Topf für die LOV ausbezahlt. Inzwischen haben viele Verwaltungen und Einrichtungen vor Ort entsprechende Vereinbarungen abgeschlossen. Um Leistung zu messen und zu bewerten, wird auf zwei Instrumente zurückgegriffen: Die Systematische Leistungsbewertung (SLB) und die Zielvereinbarung (ZV). Wer dabei die volle Punktzahl erreicht nimmt mit einem ganzen Los an der Ausschüttung des Prämientopfes teil. Mit der SLB soll die Leistung einer Person im Ganzen systematisch durch die Führungskraft gemessen werden. Häufig gibt es dazu Beurteilungsbögen, die zu einzelnen Merkmalen wie z.B. „Kundenfreundlichkeit“ entsprechende Ausprägungen abfragen. Nicht selten bleibt aber die Einschätzung subjektiv, was diesem Instrument mancherorts die Bezeichnung „Nasenbewertung“ einbringt. Mit der Zielvereinbarung wird ein Teilbereich des Arbeitsfeldes herausgegriffen. Gemeinsam vereinbaren Führungskraft und Beschäftigte Ziele für diesen Bereich sowie Merkmale, anhand derer später festgestellt werden kann, ob das Ziel erreicht worden ist. So verspricht dieses Instrument zumindest mehr Transparenz und Beteiligung. Ziele können dabei individuell oder für Gruppen und Teams vereinbart werden. Teamzielvereinbarungen funktionieren dabei nach dem Prinzip „Alle für Einen, Einer für alle“ – eine Differenzierung nach den Leistungen Einzelner wird nicht vorgenommen. Entweder erreichen alle das Ziel oder Keiner.

*„Wer eine Situation in der Fantasie verschlimmern kann, hat die Kompetenzen, die er für die Lösungen von Aufgaben und Herausforderungen gebrauchen kann.“*

## So verschlimmern wir das System bestimmt...

Legen wir los mit der Kraft des negativen Denkens. Lehnen wir uns zurück und nehmen uns etwas Zeit für eine wirklich ver-rückte Fragestellung: Was könnten wir tun, damit die Einführung der leistungsorientierten Vergütung (LOV) im Öffentlichen Dienst, insbesondere auch in sozialen Arbeitsfeldern, vom Kindergarten bis zur Jugendhilfeeinrichtung uns wirklich nichts bringt, unsere Arbeit blockiert, die Motivation verschlechtert, also alles in allem: das Modell zum Scheitern bringt? Da die Organisation der Umsetzung eine Führungsaufgabe ist, werden sich natürlich viele der folgenden Verschlimmerungsstrategien an Führungskräfte wenden. Aber auch Mitarbeiter/innen haben Möglichkeiten, dass System zu verschlimmern...

### 1. Bleiben wir bei den Überzeugungen von gestern.

Die Debatte um die LOV wurde teilweise hitzig geführt oder resignativ verfolgt. Auf beiden Seiten lassen sich alte ideologische Positionen finden, die uns sicherlich helfen, eher in der Konfrontation verhaftet zu bleiben und eine positive Weiterentwicklung der Arbeitskultur zu vermeiden. So sollten die einen die Idee pflegen, der öffentliche Dienst würde dadurch reformiert, dass man die Gesetze der freien Marktwirtschaft 1:1 überträgt: Konkurrenz, Wettbewerb, Motivation durch finanzielle Anreize, Abschaffen von Sicherheiten und Erhöhung des Anpassungsdrucks auf jeden Einzelnen. Auf der anderen Seite sollte man jedem Versuch der Reformierung und Veränderung äußerst kritisch begegnen und zunächst mal nur Versuche der Einsparung, Stellenreduzierung und Verschlechterung der Arbeitssituation unterstellen. Am besten ist es wir unterstellen uns wechselseitig schlechtes und sprechen uns nachvollziehbare Motive ab. Am besten nutzen wir die Einführung der LOV nicht als Chance, Strukturen, Arbeitsabläufe etc. gemeinsam zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Um es klar und unmissverständlich zu sagen: es geht mir hier um die Frage der Umsetzung eines bereits vereinbarten Systems. Die Frage nach der politischen Dimension der grundsätzlichen Veränderungen bzw. Verschlechterungen, die der TVöD mit sich gebracht hat, bleibt meines Erachtens nach wie vor notwendig und muss beantwortet werden. Nur vor Ort, in den Einrichtungen, in denen gemeinsam über die Ausgestaltung des § 18 (LOV) gerungen wird, werden diese grundsätzlichen Fragen nicht entschieden und können dort auch nicht verändert werden. Wenn wir also eine sinnvolle Umsetzung der LOV verhindern wollen, müssen wir diese beiden Ebenen einfach nur ständig miteinander vermischen.

### 2. Keine Diskussion über Leistung, Leistungsträger/innen und Leistungsmotivation.

Vermeiden wir eine Klärung der grundlegenden Begriffe und den dahinter stehenden Modellen. Was ist für uns Leistung? Leisten nur ein paar Hand voll Leistungsträger/innen, in der Regel Führungskräfte mit höherem Einkommen etwas, oder können auch Reinigungskräfte Leistungsträger/innen sein? Soll die Moti-

vation der Leistungsträger/innen gefördert werden oder das Leistungsniveau des gesamten Systems gesteigert werden? Motiviert Geld, besonders in dem geplanten Umfang wirklich? Werfen wir keinen Blick auf andere Faktoren, die bei der Motivation eine Rolle spielen könnten, wie z.B. klare Ziele, zur Verfügung-Stellen notwendiger Ressourcen, Überprüfung von Arbeitsstrukturen und Arbeitsabläufen, Überprüfung der Führungs- und Arbeitskultur, etc. Vermeiden wir einen gemeinsamen Prozess der Reflexion, was vor Ort Leistung fördert oder bremst, Mitarbeiter/innen motiviert und demotiviert.

### 3. Fördern wir Ellenbogen und nicht viele Hände.

Die Olympiade in Peking liegt schon etwas zurück. Aber vielleicht erinnern Sie sich noch an jenen muskolösen Phelps, der mit seiner Schwimmkunst die Medallien abräumte und ein nie gekanntes Leistungsniveau zeigte. Hat er jetzt die Leistungsprämie verdient? Brauchen wir im öffentlichen Dienst lauter Phelps? Vermeiden wir, genau hinzuschauen und nach den Bedingungen dieser Leistung zu fragen. Es könnte heraus kommen, dass wir viele Menschen im Hintergrund entdecken, die mit an diesem Erfolg beteiligt waren. Schwimmtrainer, Masseur, Sportpsychologen bis hin zu den Bademeistern, die dafür sorgten, dass Phelps in ihren Hallen und Gewässern sich auf die Olympiade vorbereiten konnte.

### 4. Olympia: Höher, schneller, weiter, Doping.

Wenn wir über Ziele sprechen, sollten wir die Rahmenbedingungen und den jeweiligen Kontext ignorieren. Gehen wir einfach davon aus, dass es immer um ein Mehr, ein Schneller, ein Weiter gehen muss. Ignorieren wir negative Auswüchse, wie wir sie z.B. im Bankenbereich gerade sehen können. Ignorieren wir,

wenn sich der Arbeitsdruck durch sinkende finanzielle oder personelle Ressourcen erhöht. Blenden wir aus, dass es neben Wachstumszielen auch das Ziel geben kann, einen Standard zu halten (Erhaltungsziel) oder angesichts sich verschlechternder Rahmenbedingungen zu verhindern, dass „der Karren ganz an die Wand

fährt“ und man gezielt Bereiche herunterfährt, um das Schlimmste zu vermeiden (Schrumpfungsziele). Frönen wir einfach der Idee, dass Motivation und Leistung sich nur durch mehr, schneller und weiter ausdrücken kann.

### 5. Lieber Hühner jagen statt den Hühnerzaun zu reparieren.

„Ich habe keine Zeit, den Hühnerzaun zu reparieren, ich muss Hühner jagen gehen.“ Wenn im Rahmen der Umsetzung der LOV plötzlich Konfliktthemen auftauchen, wie z.B. Führungsthemen (Führungsschwäche, Umgang mit Leistungsstörungen, Bearbeitung von Teamkonfliktthemen etc.) oder problematische Arbeitsabläufe und Strukturen sichtbar werden, die Mitarbeiter/innen und Führungskräfte demotivieren, dann lassen Sie uns schnell den Deckel drauf machen und Hühner jagen gehen, z.B. jene Hühner, die auf die Löcher im Zaun verwiesen haben. Die LOV macht kriti-

*„Brauchen wir im öffentlichen Dienst lauter Mitarbeiter/innen wie den Hochleistungsschwimmer Phelps?“*

sche Themen sichtbar oder verstärkt sie, aber sie verursacht sie nicht. So wie die Überbringer/innen der schlechten Nachrichten oft für die Verursacher/innen der Nachrichten gehalten werden, sollte man diese Überbringer/innen rauswerfen und die LOV schnell grundsätzlich in Frage stellen. Auf gar keinen Fall sollte man die LOV nutzen, um sich selbst als lernendes System zu betrachten, an der eigenen Lern- und Konfliktkultur zu arbeiten und die Einladungen der LOV zur Reflektion und Verbesserung der Arbeitskultur und Arbeitsergebnisse zu nutzen. Vermeiden Sie, dass neue Gedanken ins System geraten.<sup>5</sup>

#### **6. Ignorieren wir die Gesetze der Natur: Gras wächst schneller, wenn man daran zieht.**

Lassen wir dem Prozess der Umsetzung keine Zeit. Setzen wir das Höher, Schneller, Weiter gleich bei der Umsetzung der LOV ein: Alles und sofort und in einem Jahr. Je mehr wir auf den Prozess zeitlichen Druck ausüben, umso mehr können wir verhindern, dass das Gras wächst, dass wir an dem Prozess lernen und zu wirklichen Verbesserungen im System kommen. Planen wir keine Zeit ein, in der wir uns mit den Instrumenten der LOV vertraut machen. Bitte nicht zu viel Schulung und Diskussion.

#### **7. Lassen wir die Experten machen, die anderen verstehen eh nichts davon.**

Delegieren wir die Entwicklungs- und Diskussionprozesse in die Expertenkommissionen, wie z.B. die Betriebliche Kommission. Vermeiden wir Transparenz und Beteiligung aller. Sind wir doch ehrlich: die meisten verstehen eh nichts davon. Eigentlich nur die oberste Heeresleitung. Wir sollten auch nicht die Mitarbeiter/innen z.B. durch Schulung oder Leitfäden auf die LOV vorbereiten. Eigenständig denkende und selbstbewusste Mitarbeiter/innen, die am Schluss sich noch selbst Ziele für ihre Arbeit ausdenken, sind nicht wirklich zu gebrauchen.

#### **8. Beschäftigungstherapie statt Professionalisierung.**

Das erste Ziel sollte immer sein, die Verfahrensweisen juristisch wasserdicht zu machen, eine lückenlose Dokumentation zu gewährleisten und dafür entsprechende Formulare zu entwickeln. Konzentrieren wir uns auf die formale Ausgestaltung, die sichere Verwaltung und Kontrolle des Verfahrens. Vermeiden wir in Prozesskategorien zu denken und uns zu viele Gedanken über Prozessqualität zu machen. Überlassen wir die Umsetzung eher den Jurist/innen und den Personalverwalter/innen als den Organisations- und Personalentwickler/innen. Vermeiden wir eine Diskussion über Ziele, über Möglichkeiten der Umsetzung. Vermeiden wir, dass wir die LOV als Mittel der Professionalisierung nutzen. Gerade im sozialen Bereich sollten wir darauf beharren, dass pädagogische, psychologische oder andere Leistungen in helfenden, erzieherischen und bildenden Institutionen nicht messbar seien. Vermeiden wir, dass durch eine Diskussion über Ziele und Messbarkeit diese Leistungen plötzlich transparent werden und dass diese Transparenz im

schlimmsten Falle auch noch in der öffentlichen Diskussion über die gesellschaftliche Bedeutung dieser Arbeit positiv genutzt werden könnte. Und wenn wir schon Ziele für die LOV vereinbaren müssen, dann lassen Sie uns auf Ergebnisse und Produkte und nicht auf Prozesse und Entwicklungen konzentrieren. Vermeiden wir, dass plötzlich die Reflexion eines Arbeitsprozesses schon als

Leistung definiert werden könnte und man stelle sich vor: auch noch durch die LOV honoriert werden würde. Wo kämen wir hin, wenn wir die Entwicklung neuer Methoden, den Erwerb neuer Kompetenzen, die Verbesserung der Zusammenarbeit, die bessere Vernetzung oder die Teilnahme an notwendigen Weiterbildungsmaßnahmen als Leistung definieren und am Schluss mit einer Leistungsprämie belohnen würden!

#### **9. Resignation, Abwehr und Rückzug statt Mitarbeit, Mitgestaltung und Mitverantwortung**

Die Mitarbeiter/innen können auch viel zur Verschlimmerung beitragen. Sie sollten sich eher über den Bürokratismus und den Mehraufwand beklagen statt sich in den Prozess einzubringen oder sich mit der Materie vertraut zu machen. Verweisen Sie immer auf die Verantwortung der Führung und vermeiden Sie über eigene Verantwortung nachzudenken. Sich einzumischen und Ziele und Arbeitsprozesse mitzugestalten, ist sehr risikoreich, verlangt vielleicht sogar zu widersprechen und die Reaktion darauf auszuhalten. Bereiten Sie sich nicht auf Zielvereinbarungsgespräche vor. Bleiben Sie bei fundamentaler Kritik. Ihre Gewerkschaft unterstützt Sie sicherlich gerne dabei. Verdi sollte vermeiden, Mitarbeiter/innen konkret und inhaltlich auf die gemeinsamen Aushandlungsprozesse vor Ort (Zielvereinbarungsgespräche) konstruktiv vorzubereiten. Zwar hat man die LOV mit verabschiedet, aber davon sollte man nicht ableiten, dass man dann auch für den Umsetzungsprozess vor Ort mitverantwortlich ist. Außerdem sollten wir in allem die Bestätigung der Überzeugung suchen, dass es Gute und Schlechte, Opfer und Täter gibt und dass die einen häufig eher auf der Arbeitgeberseite zu finden sind und die anderen eher auf Arbeitnehmerseite. (Bevor eine mögliche Protestwelle auf mich hereinbricht, möchte ich hier klarstellen: Mir ist bewusst, dass ein Tarifvertrag immer ein Aushandlungsprozess und die Ergebnisse immer Kompromisse sind. Ich wünsche mir eine starke Gewerkschaft, damit in diesen Aushandlungsprozessen die Interessen der Beschäftigten eingebracht und auch machtvoll vertreten werden. Allerdings wünsche ich mir auch, dass nach den Vereinbarungen und Kompromissen, die Gewerkschaft neben der wichtigen grundsätzlichen Interessensvertretung auch im konkreten vor Ort, Beschäftigte bei Umsetzung des Kompromisses nicht alleinlässt. Wenn man die LOV ablehnt, kostet das zumindest einen Teil der Beschäftigten bei Nichtabschluss einer Dienstvereinbarung konkret Geld. Bei Abschluss von Dienstvereinbarungen hilft die fundamentale Kritik den einzelnen Beschäftigten dann im Gespräch mit der Führungskraft - sei es bei der Umsetzung der SLB oder des Zielvereinbarungsgesprächs - nicht weiter. Für mich wäre statt

*„Ich habe keine Zeit den Hühnerzaun zu reperiieren, ich muss Hühner jagen gehen.“*

dessen die Frage hilfreich, wie wir versuchen können, die Umsetzung am besten so zu gestalten, dass alle Beteiligten gewinnen können: die Beschäftigten, die Führungskräfte und der öffentliche Dienst.)

## 10. Deckel drauf statt Deckel runter: Controlling & Evaluation

Und dann steht da noch das Controlling, die Evaluation des Verfahrens an. Werden mit der LOV die gesetzten Ziele erreicht? Zur Erinnerung dies waren: Verbesserung öffentlicher Dienstleistungen, Effektivität und Effizienz der Organisation und Prozesse, Motivation der Beschäftigten und Stärkung der Führungskompetenz. Vermeiden wir die Frage, ob wir überhaupt, und wenn ja, wie wir bisher diese Zielbereiche gemessen haben. Sonst könnte jemand auf die Idee kommen, selbst noch das Controllingverfahren zur Umsetzung der genannten Ziele zu verwenden. Satt dessen sollten wir ein paar statistische Daten sammeln und eine wirkliche Evaluation des Prozesses mit professionellen Mitteln, wie z.B. Kundenbefragungen, Mitarbeiterbefragungen, 360° Grad Feedback<sup>6</sup>, etc., vermeiden.

### Die positive Kraft des negativen Denkens nutzen...

Wer die Kraft hat, ein Problem zu erzeugen oder eine Situation in der Fantasie zu verschlimmern, der verfügt auch über die Ressourcen, die Aufgaben und Herausforderungen zu meistern. In diesem Sinne können die Verschlimmerungsstrategien Bereiche aufzeigen, in denen mit den vorhandenen Ressourcen an einer konstruktiven und hilfreichen Umsetzung der LOV gearbeitet werden kann.

Ich für mich habe in den letzten Jahren bei der Konzeption und Planung von Schulungsmaßnahmen zur Begleitung der Umsetzung der LOV in einem höheren Kommunalverband vor allem gelernt, eigene Überzeugungen immer wieder in Frage zu stellen und alle auftauchenden Widerstände als Ressource zu nutzen. Widerstand an sich ist ein kooperativer Akt, Widerstand ist eine Rückmeldung, die als Lernchance genutzt werden kann. Aber das wäre ein eigener Newsletter.

Bei der Suche nach dem Schlüssel zu einer erfolgreichen Umsetzung der LOV möchte ich mit einer Geschichte von Paul Watzlawick enden: Vielleicht kennen Sie die Geschichte, in der ein Mann unter einer Laterne nach seinem Schlüssel sucht. Gefragt, warum er gerade dort suche, erfahren wir, dass er den Schlüssel zwar woanders verloren hatte, aber er sucht unter der Laterne, weil es dort doch hell sei. Diese Geschichte hat für mich zwei Seiten: Einerseits präsentiert sie eine offensichtlich absurde Lösung: da zu suchen wo es hell ist: Lösungen die man kennt, auf die Fragestellungen im Dunklen zu übertragen. Andererseits enthält die Geschichte auch eine Lösungsvision: Man müsste nur den Bereich, der jetzt im Dunkeln liegt, beleuchten. Dann könnte man vielleicht den Schlüssel auf die anstehenden Fragestellungen finden.

---

Ihr nächster Inhouse-Workshop passend zum Newsletterthema:

### Pädagogische Leistungen messen und bewerten?

Erziehung, Bildung, Beratung und andere Dienstleistungen im sozialen Bereich sind ein Gemeinschafts-

produkt, das in der Zusammenarbeit zwischen dem Fachpersonal und denen, an die sich diese Arbeit wendet, entsteht. Können diese Leistungen, in der Schule, im Kindergarten, in der Beratungsstelle und anderen Orten überhaupt gemessen werden? Und wenn ja, wie? Wie können im Rahmen der Einführung der Leistungsorientierten Vergütung konkrete und vor allem sinnvolle Zielvereinbarungen getroffen werden? Wie kann das Instrument der Zielvereinbarung für die Weiterentwicklung dieser Arbeitsbereiche genutzt werden? Wie lassen sich Ziele aus den Bereichen Lernen, Erziehen, etc. so herunterbrechen und operationalisieren, dass sie einerseits erlauben die Arbeit zu professionalisieren und andererseits ermöglichen Zielvereinbarungen so zu treffen, dass sie die Arbeit nicht erschweren und nötige Arbeitszeit nicht sinnlos blockieren? Sie möchten diesen Fragen in einem inhouse-Workshop praxisnah und ergebnisorientiert nachgehen? Nehmen Sie mit mir Kontakt auf, gerne unterbreite ich Ihnen ein entsprechendes Angebot.

[kontakt@uwestrass.de](mailto:kontakt@uwestrass.de)

### Neue Downloads auf [www.uwestrass.de](http://www.uwestrass.de)

Zum einen in Ergänzung zu meinem Buch „Hilfreiches Fragen“ aber auch als überarbeitetes Arbeitsblatt aus den Kommunikationstrainings finden Sie dort:

„**Beobachten, Beschreiben, Interpretieren und Bewerten**“ Wie man Beobachtungen von Bewertungen trennt. [www.uwestrass.de/vip/beobachtung.pdf](http://www.uwestrass.de/vip/beobachtung.pdf)

„**Feedback oder Feedforward**“ ein Arbeitsblatt zum Unterschied zwischen dem Blick zurück oder dem Blick nach vorne.

[www.uwestrass.de/vip/feedforward.pdf](http://www.uwestrass.de/vip/feedforward.pdf)



Ich wünsche Ihnen eine erfolgreiche Zeit und das Sie für Ihre Leistungen immer auch entsprechend entlohnt werden.

Ihr Uwe Straß

Link zu diesem Newsletter:

[www.uwestrass.de/newsletter-10-2008.pdf](http://www.uwestrass.de/newsletter-10-2008.pdf)

---

Fußnoten zum Text:

<sup>1</sup> Fritz B. Simon und Christel Rech-Simon in „Zirkuläres Fragen“, 2000, Seite 58

<sup>2</sup> Mehr zu dieser Fragetechnik: Uwe Straß, „Hilfreiches Fragen“, 2007, Seite 147

<sup>3</sup> Zum TVÖD siehe: <http://de.wikipedia.org/wiki/TVÖD>

<sup>4</sup> Siehe § 18 des TVÖD

<sup>5</sup> Lassen Sie mich hier böserweise auf einen Buchtitel verweisen: Fritz B. Simon: „Gemeinsam sind wir blöd!“, Heidelberg, 2004. Der Autor geht hier der Frage nach der Intelligenz von Unternehmen nach und zeigt auf, wie diese von den Spielregeln der internen Kommunikation abhängt.

<sup>6</sup> siehe Artikel bei Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/360°-Feedback>