



# Konzept Führungsfeedback

Personalamt des Kantons Bern

März 2022



## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Management-Übersicht.....</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Ausgangslage .....</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>Ziele des Feedbacks .....</b>	<b>3</b>
<b>4.</b>	<b>Begriffserklärungen.....</b>	<b>3</b>
4.1	Feedback .....	4
4.2	Feedbackkultur .....	4
<b>5.</b>	<b>Erfolgskritische Aspekte des Führungsfeedbacks.....</b>	<b>4</b>
<b>6.</b>	<b>Grundsätzliches Vorgehen und methodische Ansätze .....</b>	<b>5</b>
6.1	Prozessablauf grundsätzlich .....	5
6.2	Variantenübersicht.....	6
6.3	Vorgehen detailliert .....	6
6.3.1	Vorbereitung und Information.....	6
6.3.2	Durchführung.....	7
6.3.3	Nachbearbeitung .....	8
6.3.4	Umsetzung .....	8
<b>7.</b>	<b>Rollen .....</b>	<b>9</b>
7.1	Rolle des Personalamtes (PA) .....	9
7.2	Rolle des HR .....	9
7.3	Rolle der GL DIR/OE .....	9
<b>8.</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>10</b>
8.1	Einsatzempfehlungen der Durchführungsvarianten.....	10
8.2	Literaturverzeichnis.....	11

## 1. Management-Übersicht

Gemäss Personalgesetz Art. 49 können die Direktionen und Ämter «zur Sicherung der Führungsqualität Systeme und Instrumente zur Beurteilung der Vorgesetzten einführen». Die Personalstrategie sieht das Feedback an Vorgesetzte als unterstützende Massnahme 3.2 bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Führungskompetenzen vor. Im vorliegenden Konzept werden verschiedene Methoden und Hilfsmittel zusätzlich zu den bestehenden Instrumenten vorgestellt, die nach Bedarf ausgewählt werden können, um in den Organisationseinheiten das Führungsfeedback zu ermöglichen und die Feedback-Kultur im Allgemeinen zu fördern.

## 2. Ausgangslage

Die Personalstrategie 2020-2023 des Kantons Bern sieht als eine der Stossrichtungen vor, die Führung zu fordern und zu fördern. Vorgesetzte erhalten trotz erhöhter Erwartungen an sie quantitativ weniger Feedback zu ihrer Führungsarbeit, da deren direkte vorgesetzte Person oft schlicht zu wenig Einblick in die Führungstätigkeit ihrer Mitarbeitenden haben oder aufgrund ihrer Perspektive Verhaltensweisen anders interpretieren, als Mitarbeitende (Heslin & Latham, 2004; Puckett, 2017). Als Massnahme 3.2 wurde daher «die periodische Durchführung eines den Rahmenbedingungen angepassten Führungsfeedbacks» festgelegt. In den letzten Jahren wurden mithilfe zweier bestehender Tools bereits in einzelnen Organisationseinheiten Führungsfeedbacks durchgeführt.

Für Vorgesetzte bieten zusätzliche Rückmeldungen zu ihrer Wirkung und ihrem Verhalten in der Führungsrolle die Chance, ihre Führungsarbeit noch spezifischer an den Zielen und Bedürfnissen ihres jeweiligen Teams und Kontexts auszurichten und dadurch auch ihre eigene Arbeitszufriedenheit zu steigern. Mit dem Anspruch, Betroffene zu Beteiligten zu machen, kann das Führungsfeedback ausserdem die Verantwortung der Mitarbeitenden stärken, die Zusammenarbeit mit ihrem Vorgesetzten und im Team als Ganzes bewusster mitzugestalten, indem offener Austausch und konstruktives Feedback Teil der Kultur werden (Anseel, Beatty, Shen, Lievens, & Sackett, 2015).

## 3. Ziele des Feedbacks

- Ganzheitlichere **Standortbestimmung** für Führungskräfte (Selbst-Fremdbild) mit dem Ziel der Sicherung und Steigerung der Führungsqualität und der Entwicklung.
- Fördern einer **offenen Feedbackkultur** und des konstruktiven Austauschs auf Augenhöhe. Indem Vorgesetzte selbst offen gegenüber Feedback sind, es aktiv einholen und dieses nachvollziehbar verwenden, erhöht dies über die Vorbildwirkung auch die Offenheit von Mitarbeitenden gegenüber Feedback (Qian, Yang, Han, Wang, & Wang, J., 2016).
- **Verantwortung der Mitarbeitenden stärken**, in Bezug auf Zusammenarbeit und Teamkultur, im Nebeneffekt werden Wertschätzung und Empowerment empfunden (Kudisch, Fortunato & Smith, 2006).

## 4. Begriffserklärungen

Für ein einheitliches Verständnis der im Konzept verwendeten Begrifflichkeiten finden sich nachfolgend unsere Definitionen der zentralen Begriffe Feedback und Feedbackkultur. Das gemeinsame Verständnis legt den Grundstein für die sinnvolle Einführung und Umsetzung des Themas.

## 4.1 Feedback

Kommunikation und Interaktion sind Kreisläufe, keine strikt linearen Abläufe. Auf ein Verhalten von Person A (Sender) folgt stets eine Reaktion von Person B (Empfänger), die sich auf das Verhalten von A bezieht. «Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede Kommunikation (nicht nur mit Worten) ist Verhalten und genauso wie man sich nicht nicht verhalten kann, kann man nicht nicht kommunizieren» (Watzlawick, Beavin & Jackson, 2007). Unter Feedback verstehen wir sämtliche Aussagen oder Verhaltensweisen, welche «rückmeldend» zu einem Ausgangsverhalten erfolgen. Es findet ein Abgleich von Ist-Werten (aktueller Zustand) und Soll-Werten (Zielstandard) statt. Dieses Feedback kann formal oder informell vermittelt werden und soll den geltenden Regeln für gutes Feedback folgen, wobei die Initiative von beiden Parteien ausgehen kann.

## 4.2 Feedbackkultur

Innerhalb von Organisationen spricht man dann von einer aktiven Feedbackkultur, wenn die Mitglieder der Organisation aus eigener Initiative Feedback suchen, sich gegenseitig Feedback geben und Feedback annehmen, mit dem Ziel, sich kontinuierlich verbessern zu können (vgl. Spatz, 2013).

Eine unterstützende Feedbackkultur zeichnet sich dadurch aus, dass Feedback von Personen gegeben wird, welche glaubwürdig sind und tatsächlich erleben beziehungsweise beobachten können, was sie rückmelden. Die Feedback-Informationen sollen nach Bedarf positiver oder konstruktiv-kritischer Natur sowie qualitativ hochstehend sein und in taktvoller Weise vermittelt werden. Der Feedbackgeber soll auch nach dem Feedback regelmässig für Rückfragen oder weitere Feedbacks zur Verfügung stehen. Das aktive Einholen von Feedbacks aus eigener Initiative soll unterstützt und gefördert werden. Unterstützung zum Interpretieren und Nutzen des Feedbacks ist formell wie informell wichtig und hilfreich (Dahling & O'Malley, 2011).

Eine offene, unterstützende Feedbackkultur kann langfristig die Bindung von Mitarbeitenden und Vorgesetzten an die Organisation steigern (Ziel 6 Personalstrategie 2016-2019), da ein grösserer Einfluss wahrgenommen und Unzufriedenheit frühzeitiger sowie niederschwelliger erkannt wird.

Die skizzierten Methoden sollen als Hilfsmittel dienen, die bestehende Feedbackkultur zu stärken und zu formen, nicht jedoch künstlich zu formalisieren. Dort wo heute bereits reger Austausch herrscht, sollen die Vorgehensweisen Leitlinien darstellen, an die sich angelehnt werden kann, um den Austausch noch strukturierter und ganzheitlicher zu gestalten. In jedem Fall sind weiterhin informelle Feedbacks und Austauschplattformen erwünscht.

## 5. Erfolgskritische Aspekte des Führungsfeedbacks

Damit Feedback von Mitarbeitenden an Vorgesetzte die gewünschte Wirkung entfalten kann, sind einige Aspekte bezüglich Inhalt und Durchführung zu beachten:

- a. **Entwicklungsfokus:** Betrachtet wird das Führungsverhalten und die Zielerreichung in der Führungsrolle im Sinne der Optimierung/kontinuierlichen Verbesserung, nicht die Person. Dadurch kann der Selbstwert des Empfängers geschützt werden und die Sachinhalte des Feedbacks werden leichter annehmbar. Fortan sprechen wir also von «Führungsfeedback», was den Verhaltensfokus unterstreicht und die Person des Vorgesetzten in den Hintergrund rückt.
- b. **Sinn, Information:** Mitarbeitende wie auch Vorgesetzte erkennen den Sinn im konstruktiven, taktvollen Austausch und kennen den Rahmen sowie das Vorgehen. Mitarbeitende werden frühzeitig und transparent darüber informiert, wie das Feedback abläuft, welche Inhalte thematisiert werden und wie im Nachhinein die Feedbacks verwendet bzw. aufbewahrt werden. Allen Beteiligten ist klar, dass daraus keine negativen Konsequenzen folgen (weder für VG noch für MA, «Bestrafungsfreiheit»).

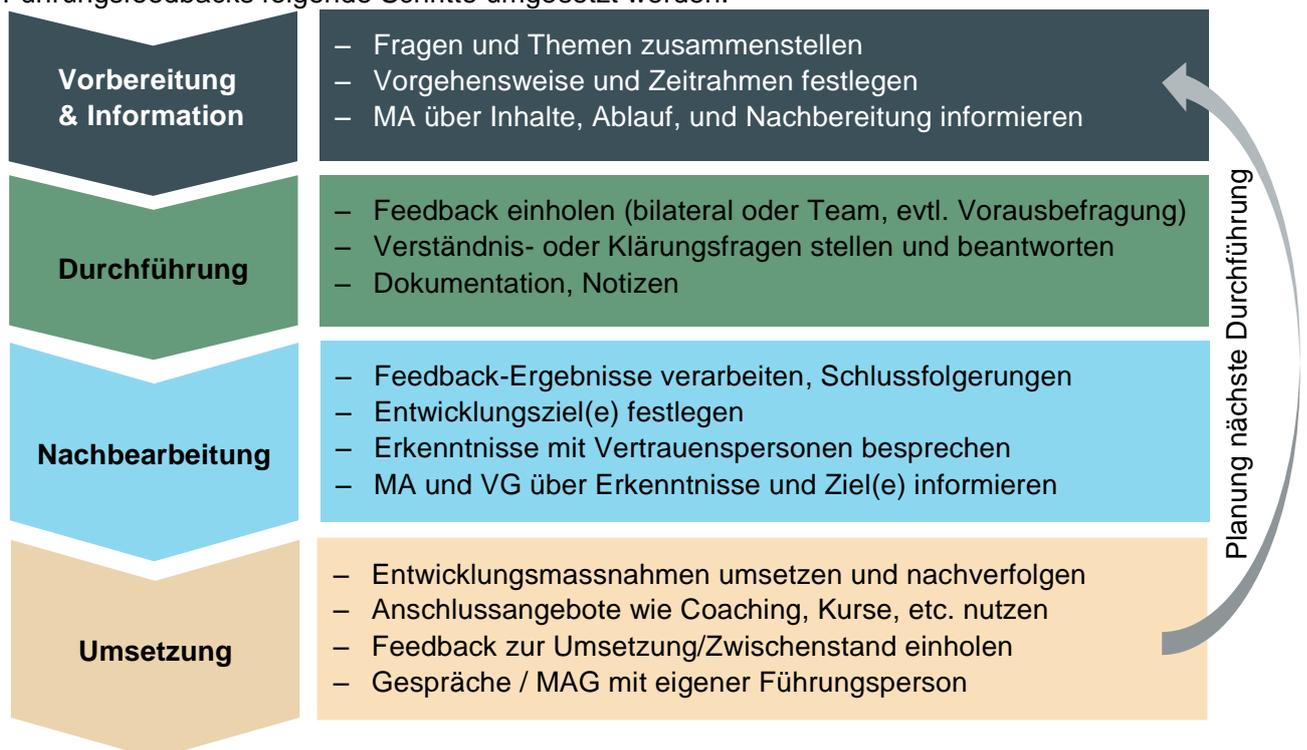
- c. **Methode folgt Kontext:** Aufgrund der geplanten Vielzahl möglicher Instrumente und Hilfsmittel sollte jede Organisationseinheit eine für sie passende Variante des Führungsfeedbacks finden. Das Personalamt berät gern, welches Vorgehen bezüglich Team und Kontext am sinnvollsten scheint. In konfliktbelasteten oder kürzlich reorganisierten Organisationseinheiten bieten sich niederschwelligere Massnahmen und Instrumente sowie eine professionelle Begleitung an, um den Austausch zur Zusammenarbeit dennoch zu fördern beziehungsweise aufrechtzuerhalten, da dies die Grundlage für eine konstruktiv-kritische Feedbackkultur ist. In jedem Fall soll das Feedback genügend Informationen enthalten, um konkrete Massnahmen zur Optimierung ableiten zu können.
- d. **Nachhaltigkeit gewährleisten:** Nicht nur die Befragung, sondern die Schlussfolgerungen daraus und die Nachverfolgung der Erkenntnisse machen aus, ob sowohl Vorgesetzte wie auch Mitarbeitende das Feedback als sinnvoll empfinden. Indem die Nachbereitung der Erkenntnisse einschliesslich Zielsetzung individuell mit Unterstützung der eigenen vorgesetzten Person, des HR oder externer Begleitung erfolgt und mögliche Anschluss-angebote wie bspw. Coaching oder Kurse des PA gezielt ausgewählt werden, findet die essen-tielle Integration in den Entwicklungsprozess statt. Folglich sollte der Prozess wieder-kehrend, z.B. alle 2 bis 3 Jahre, durchgeführt werden.
- e. **Gesprächsermüdung vermeiden:** Das Führungsfeedback sollte mit einem zeitlichen Abstand von mehreren Monaten zu den MAG's und den Personalbefragungen stattfinden.

## 6. Grundsätzliches Vorgehen und methodische Ansätze

Aus Gesprächen mit PEKO-Mitgliedern im Herbst 2016 ging hervor, dass einerseits der Status Quo und bestehende Tools beibehalten, andererseits weitere, kostengünstige und niederschwellige Alternativen und Hilfsmittel ergänzt werden sollen, um unterschiedlichen Rahmenbedingungen gerecht zu werden. Die nachfolgenden Methoden orientieren sich an diesen erfolgskritischen Aspekten und den Wünschen der PEKO-Mitglieder.

### 6.1 Prozessablauf grundsätzlich

Um den erfolgskritischen Aspekten gerecht zu werden, sollten bei jeder Durchführung und Variante des Führungsfeedbacks folgende Schritte umgesetzt werden.



## 6.2 Variantenübersicht



Die Variante «Team skaliert» kann auch bei externen Befragungsdienstleistern eingekauft werden. Bei der Durchführung wird der Prozess mit dem Dienstleister spezifisch vereinbart. HR-Fachpersonen können eine Gegenüberstellung bestehender Online-Tools beim Team Personalentwicklung im PA erbitten.

## 6.3 Vorgehen detailliert

Wir gehen davon aus, dass auf Ebene Amt oder Organisationseinheit (OE) spezifische Rahmenbedingungen zur Durchführung festgelegt werden, welche für alle zugehörigen Vorgesetzten gelten. Innerhalb dieser Rahmenbedingungen beziehungsweise Durchführungsgrundsätze besteht für die Vorgesetzten Spielraum zum individuellen Anpassen des eigenen Führungsfeedbacks. Die nachfolgenden Detailprozesse gelten für die Durchführung auf Basis des Führungsfeedback-Tools des Kantons Bern oder der nicht-toolbasierten Varianten mit offenen Fragen. Bei der Zusammenarbeit mit externen Befragungsdienstleistern muss der Prozess frühzeitig mit diesen geklärt werden.

### 6.3.1 Vorbereitung und Information

1. Variante auswählen: Die interessierte OE oder vorgesetzte Person informiert sich über die verschiedenen Durchführungsvarianten, beispielsweise mithilfe von Beratung seitens ihres HR oder des PA.
2. Ebene auswählen: Die OE/vorgesetzte Person entscheidet, ob das Führungsfeedback auf **Teamebene** oder auf **bilateraler Ebene** zwischen der oder dem Vorgesetzten und einem einzelnen Mitarbeitenden stattfindet.
3. Fragen auswählen: Die OE/vorgesetzte Person wählt die Befragungsinhalte aus. Diese eignen sich für den Einsatz auf Teamebene sowie auf bilateraler Ebene. Inhaltliche Grundlagen des Feedbacks bilden:
  - Kompetenzen (kantonales Kompetenzmodell «Merkmale effektiver Führungsarbeit», auf kantonaler Feedbackplattform hinterlegt)
  - Werte (Führungsleitlinien, 2018 verabschiedet und auf kantonaler Feedbackplattform hinterlegt)
  - ein umfassender Fragebogen zum Führungsverhalten (auf kantonaler Feedbackplattform hinterlegt oder von Seiten externer Befragungsdienstleister)
  - Grundfragen zu Stärken und Optimierungspotenzial in der Führung (offenes Feedback).
4. Vorgehen planen: Die OE/vorgesetzte Person plant das zeitliche Vorgehen des Feedbacks mit Unterstützung des HR.
5. Informieren: Die vorgesetzte Person informiert ihre Mitarbeitenden über das geplante Führungsfeedback inkl. Details zu Durchführung und Ablauf, Auswertung und Nachbereitung (Mindestanforderungen: Information über wer, wie, was, wann, wie weiter).

### 6.3.2 Durchführung

Der offene Dialog zwischen einer vorgesetzten Person und ihren Mitarbeitenden beziehungsweise ihrem gesamten Team ist Grundlage für die langfristige Entwicklung einer guten Feedbackkultur. Folglich sieht jede Form des Führungsfeedbacks ein Gespräch als Austausch vor. Als Vorbereitung der Einzel- oder Teamgespräche können elektronisch oder schriftlich Vorausbefragungen erfolgen, je nach Kultur und technischen Voraussetzungen der unterschiedlichen Organisationseinheiten. Im Anhang 9.1 finden Sie eine Gegenüberstellung und Einsatzempfehlungen der unterschiedlichen Durchführungsvarianten. Das Personalamt berät gern bei der Auswahl des situativ sinnvollsten Vorgehens.

#### Variante Team skaliert

1. Die OE/vorgesetzte Person wählt einen Moderator/eine Moderatorin direktionsintern - sofern bereits ausgebildet - oder seitens eines externen Dienstleisters aus. Bei der Zusammenarbeit mit externen Befragungsdienstleistern muss die Terminierung im Vorfeld erfolgen.
2. Die vorgesetzte Person vereinbart mit der Moderation Termine zur Vorbesprechung sowie zur Durchführung des Team-Workshops.
3. Die Mitarbeitenden erhalten die ausgewählten Themen und Fragen zur Beantwortung bis zu einem bestimmten Termin. Das HR gewährleistet Erstellung und Versendung der Fragebögen (elektronisch oder physisch).
4. Die vorgesetzte Person füllt denselben Fragebogen als Selbsteinschätzung aus.
5. Das HR stellt den Ergebnisbericht nach Ablauf des Befragungszeitraums oder nach Vorliegen sämtlicher Antworten dem VG und ggf. dem/der Moderator/in zu.
6. In einer Vorbesprechung werten die vorgesetzte Person und der Moderator/die Moderatorin gemeinsam die schriftlichen Feedbacks aus und wählen die Schwerpunkte für den Team-Workshop.
7. Team und vorgesetzte Person besprechen im moderierten Team-Workshop die vorher ausgewählten Themenschwerpunkte. Das Feedback wird konkret seitens Mitarbeitenden mit Beispielen und Wünschen untermauert.
8. Die vorgesetzte Person stellt nach Bedarf Verständnis- oder Klärungsfragen.
9. Die vorgesetzte Person hält die wichtigsten Aussagen des Workshops im Sinne der Transparenz schriftlich fest.

Die offene **Versio**n der Teamdurchführung kann von erfahrenen Führungspersonen auch ohne Moderation im Rahmen einer Team-Sitzung durchgeführt werden. Die offene-Version erfolgt auf Basis weniger Fragen zu allgemeinen Stärken und Optimierungspotenzial im Führungsverhalten, nicht auf Basis des Leadership-Kompetenzmodells oder der Leitlinien. Nichtsdestotrotz sollen die Mitarbeitenden auch hier vor der Sitzung die Fragen beziehungsweise ihre Antworten darauf bereits vorbereiten. Für den Workshop bzw. die Sitzung steht ein Drehbuch mit Hinweisen zur Atmosphäre und den Regeln des Feedback-Gebens und Nehmens zur Verfügung. Die wichtigsten Aussagen des Workshops werden im Sinne der Transparenz festgehalten.

#### Variante bilateral skaliert

1. Die vorgesetzte Person vereinbart einzelne Gesprächstermine mit ihren Mitarbeitenden.
2. Die Mitarbeitenden erhalten die ausgewählten Themen und Fragen zur Vorbereitung. Das Erstellen und Versenden des Fragebogens (elektronisch oder physisch) kann durch HR-Fachpersonen unterstützt werden.  
Ggf.: Die vorgesetzte Person erbittet für die eigene Gesprächsvorbereitung die Rückmeldungen des Mitarbeitenden zu einem bestimmten Termin.
3. Die vorgesetzte Person füllt denselben Fragebogen als Selbsteinschätzung aus.
4. Die vorgesetzte Person spricht im Gespräch die Themen und Fragen an und erbittet konkret Feedback seitens Mitarbeitenden. In Sonderfällen kann ein Moderator zum Gespräch gebeten werden.
5. Die vorgesetzte Person stellt nach Bedarf Verständnis- oder Klärungsfragen.
6. Die vorgesetzte Person hält die wichtigsten Aussagen des Gesprächs im Sinne der Transparenz schriftlich fest.

Die **offene Version** des bilateralen Gesprächs erfolgt auf Basis weniger Fragen zu allgemeinen Stärken und Optimierungspotenzial im Führungsverhalten, nicht auf Basis des Leadership-Kompetenzmodells oder der Leitsätze. Nichtsdestotrotz sollte der oder die Mitarbeitende auch hier vor dem Gespräch die Fragen beziehungsweise Antworten darauf bereits vorbereiten.

Für das Gespräch steht ein allgemeiner Leitfaden - ähnlich MAG - mit Hinweisen zur Grundhaltung, Gestaltung der Atmosphäre und den Regeln des Feedback-Gebens und Nehmens zur Verfügung. Die wichtigsten Aussagen des Gesprächs werden im Sinne der Transparenz festgehalten.

### 6.3.3 Nachbearbeitung

1. Die vorgesetzte Person vergleicht die Feedbacks mit ihrer Selbsteinschätzung des Fragebogens.
2. Die vorgesetzte Person zieht aus den einzelnen Feedbacks beziehungsweise dem Teamworkshop seine Schlüsse und bespricht diese mit einer Vertrauensperson ihrer Wahl, z.B. Vorgesetzte, HR-Fachperson, Coach.
3. Die vorgesetzte Person formuliert mindestens ein «smarteres» Ziel, basierend auf seinen Erkenntnissen und definiert Umsetzungsmassnahmen.
4. Die vorgesetzte Person informiert ihre direkt vorgesetzte Person über ihre Schlussfolgerungen, Ziel(e) und Massnahmen. Je nach zeitlicher Nähe zum MAG-Prozess kann das Ziel auch im MAG-Prozess übernommen werden, jedoch nicht bezüglich der Beurteilung des vergangenen Jahres (Bestrafungsfreiheit), sondern als Zielsetzung für das nächste Jahr.
5. Die vorgesetzte Person informiert ihre Mitarbeitenden über ihre Schlussfolgerungen und ihr(e) Ziel(e).

### 6.3.4 Umsetzung

1. Die vorgesetzte Person setzt die definierten Massnahmen nach Rücksprache mit ihrer direkt vorgesetzten Person eigenverantwortlich um.
2. Die vorgesetzte Person holt sich sinnvollerweise Feedbacks zur Umsetzung ihrer Massnahmen bei ihren Mitarbeitenden ab, um die Entwicklung zu überprüfen.
3. Die OE/das HR sammelt Erfahrungen und Rückmeldungen zum Prozess und plant die nächste Durchführung des Führungsfeedbacks unter Berücksichtigung einer angemessenen Periodizität. Bei Teamworkshops bietet sich eine Wiederholung nach zwei bis drei Jahren an, bilaterale Gespräche können jährlich bis zweijährlich durchgeführt werden.

Um das Führungsfeedback als Teil des kontinuierlichen Entwicklungsprozesses nachhaltig und strukturiert zu gestalten, wird die Nachverfolgung der Erkenntnisse durch Hilfsmittel (z.B. Entwicklungstagebuch) und Anschlussangebote (bspw. PA, z.B. Coaching, Mentoring und Kursprogramm) gefördert. Für die Akzeptanz des Führungsfeedbacks sowohl von Seiten Vorgesetzten wie auch Mitarbeitenden ist es entscheidend, dass es sich dabei um einen nachhaltigen Prozess mit hoher Eigenverantwortung, nicht jedoch eine Pflichtübung handelt. Um der wachsenden Feedbackkultur gerecht zu werden, kann und darf sich die Methode sowie das Vorgehen im eigenen Team von Durchführung zu Durchführung verändern.

## **7. Rollen**

### **7.1 Rolle des Personalamtes (PA)**

Das PA setzt nach Verabschiedung des Konzepts die vorgeschlagenen Massnahmen um und schafft damit die Grundlage für die kantonsweite Einführung. Weiterhin berät das PA die interessierten Organisationseinheiten, wann immer möglich unter Einbezug des verantwortlichen HR, bei der Auswahl des geeigneten Führungsfeedback-Vorgehens, bei dessen Einführung und bei der Auswahl von internen oder ggf. externen Moderatoren. Folgende Dienstleistungen erbringt das Personalamt:

- Erstellen und Weiterentwickeln der vorhandenen Instrumente, Leitfäden und Hilfsmittel
- Darstellen und Erklären des Prozesses auf dem Intra-/Internet
- Vorstellen der Möglichkeiten zur Durchführung des Führungsfeedbacks
- Beratung bei der Auswahl der Methodik und des Instruments
- Beratung der Vorgesetzten bzw. der Linie hinsichtlich Anschlussangeboten
- Einbezug und Schulung von HR-Fachpersonen, Erfahrungsaustausch ermöglichen
- Finanzierung und Weiterentwicklung der kantonalen Feedbackplattform, ggf. Integration weiterer Fragekataloge
- Beratung (nicht Finanzierung) bei der Auswahl von externen Moderatoren

### **7.2 Rolle des HR**

Das HR übernimmt nach initialer Einführung des Führungsfeedbacks im Verantwortungsbereich die zukünftige Beratung und Prozessbegleitung, wobei es nach Bedarf vom Personalamt unterstützt wird. Folgende Aktivitäten können von Seiten HR übernommen werden

- Sensibilisierung der Linie für die Relevanz des Führungsfeedbacks
- MA und VG über den Prozess informieren (Informationsanlässe durchführen, Versand von Informationen, Intranet OE etc.).
- Beratung der Vorgesetzten bei der Auswahl der Methodik und des Instruments
- Vorbereitung und Durchführung elektronischer Feedbacks für einzelne Organisationseinheiten
- Beratung der Vorgesetzten bzw. der Linie hinsichtlich Anschlussangeboten
- Ggf. Moderation bilateraler Feedbackgespräche oder Team-Feedbackworkshops (ggf. nur ausserhalb des eigenen Verantwortungsbereichs)

### **7.3 Rolle der GL DIR/OE**

Die interessierten Direktionen und Ämter entscheiden über die Einführung und legen nach Bedarf Spezifitäten fest. Dabei berät das PA gern unter Einbezug des internen HR. Folgende Aktivitäten können von Seiten GL DIR/OE vorgenommen werden

- Teilnahme an Informationsveranstaltung, Einladung des PA zum „Vorstellungsgespräch“
- Definition direktions- oder amtsinterner Durchführungsbesonderheiten
- Vorleben und Kommunizieren der grundsätzlichen Haltung gegenüber Führungsfeedback

8. Anhang

8.1 Einsatzempfehlungen der Durchführungsvarianten

Me-thode	Zu empfehlen, wenn...	Nicht zu empfehlen, wenn...	Anforderung an VG
<b>Bilateral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- &lt; 5 MA im Team hohe Diversität im Team / unterschiedliche Bedürfnisse seitens MA zu erwarten → Wunsch von VG, die situative Führung stärker zu gewichten und einzelnen MA individueller zu begegnen</li> <li>- Konfliktpotenzial unter Teammitgliedern herrscht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beziehung VG und einzelnen MA vorbelastet</li> <li>- VG eher kritisch gegenüber Führungsfeedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ehrliche und offene Haltung und angenehme Gesprächsatmosphäre gewährleisten</li> <li>- Hierarchie darf nicht einschüchtern, eigene Emotion kontrollieren</li> <li>- Feedbacks stets auf der Sachebene analysieren, Beziehung zu MA nicht gefährden lassen</li> </ul>
<b>Team</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- &gt; 5 MA im Team</li> <li>- Austausch auf Teamebene auch zur allgemeinen Zusammenarbeit gewünscht</li> <li>- Teamzusammensetzung oder Führungsperson im letzten Jahr geändert</li> <li>- Grundsätzliche, gegenseitige Offenheit und Ehrlichkeit unter Teammitgliedern vorhanden</li> <li>- Eher grundsätzliche Themenfelder identifiziert werden sollen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- &lt;3 MA im Team</li> <li>- Konfliktpotenzial unter Teammitgliedern herrscht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine Fronten entstehen lassen, gezielt auch einzelne MA zu Aussagen ermutigen</li> <li>- Ergebnisse nicht als «alle gegen einen» interpretieren</li> </ul>
<b>Skaliert/ quantitativ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bericht hebt Stärken und Optimierungsfelder auf einen Blick hervor</li> <li>- Erlaubt grafischen Vergleich zwischen Selbst- und Fremdbild</li> <li>- Schafft Gesprächsgrundlage vor dem Austausch, um Schwerpunkte für den Dialog zu setzen</li> <li>- Fragen zu konkreten Kompetenzen (Kompetenzmodell Leadership) oder Werten (Führungsleitlinien) gewünscht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MA sehr harmoniebedürftig</li> <li>- Hoher Diversität bezüglich Bedürfnissen unter Mitarbeitenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werte abstrahieren, nicht persönlich nehmen</li> <li>- Ehrliche Selbsteinschätzung als Vergleichswert schafft Grundlage für nachhaltigen Austausch</li> <li>- Diskrepanzen als Chance sehen</li> </ul>
<b>Offene Fragen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wenig Zeit zur Vorbereitung</li> <li>- Führungsperson seit weniger als einem Jahr im Team</li> <li>- Austausch zwischen VG und MA bereits offen und konstruktiv</li> <li>- Wahrnehmungen stärker gewichtet werden als Werte</li> <li>- Misstrauen oder Befragungsermüdung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MA ungeübt im Formulieren von Feedbacks</li> <li>- Zeitliche Vergleichbarkeit oder Benchmark erwünscht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rückmeldungen konkretisieren und bündeln</li> <li>- Auch kontrovers nachfragen</li> <li>- Atmosphäre konstruktiv gestalten</li> </ul>

**Hinweis zur Anonymität:** Die Durchführung des Führungsfeedbacks ist nie von Anfang bis Ende anonym, da bei jeder Durchführungsvariante der persönliche Austausch ein essentieller Bestandteil ist. Anonym kann lediglich die Vorausbefragung erfolgen, welche dann aber persönlich detaillierter besprochen wird. Anonymität kann zwar kritische Rückmeldungen fördern, nicht jedoch die Entwicklung einer konstruktiven, unterstützenden Feedbackkultur.

## 8.2 Literaturverzeichnis

- Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2015). How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*, 41(1), 318-348.
- Bracken, D. W., Rose, D. S., & Church, A. H. (2016). The evolution and devolution of 360 feedback. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(4), 761-794.
- Brett, J. F., & Atwater, L. E. (2001). 360° feedback: Accuracy, reactions, and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 930.
- Burkert, S. (2018). Kybernetische Feedbackschleifenmodelle. In M. A. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch – Lexikon der Psychologie*. Abgerufen am 01.02.2018, von <https://portal.hogrefe.com/dorsch/kybernetische-feedbackschleifenmodelle/>
- Dahling, J. J., & O'Malley, A. L. (2011). Supportive feedback environments can mend broken performance management systems. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 201.
- DeNisi, A., & Kluger, A. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisal be improved? *Academy of Management Executive*, 14(1), 129–139.
- Heslin, P. A., & Latham, G. P. (2004). The effect of upward feedback on managerial behavior. *Applied Psychology*, 53(1), 23-37.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254–284.
- Kudisch, J. D., Fortunato, V. J., & Smith, A. F. (2006). Contextual and individual difference factors predicting individuals' desire to provide upward feedback. *Group & Organization Management*, 31(4), 503-529.
- Nicol, D. J., & Macfarlane-Dick, D. (2006). Formative assessment and self-regulated learning: A model and seven principles of good feedback practice. *Studies in higher education*, 31(2), 199-218.
- Puckett, S. (2017). 360°-Beurteilung und Persönlichkeitstest in der Führungsbeurteilung: Zur Vorhersage von Führungserfolg und-potenzial. Springer, Wiesbaden.
- Qian, J., Yang, F., Han, Z. R., Wang, H., & Wang, J. (2016). The presence of a feedback-seeking role model in promoting employee feedback seeking: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-19.
- Smith, A. F., & Fortunato, V. J. (2008). Factors influencing employee intentions to provide honest upward feedback ratings. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 191-207.
- Smither, J. W., London, M., & Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel psychology*, 58(1), 33-66.
- Spatz E. (2013) Feedbackkultur und Kultur. In: Landes M., Steiner E. (eds) *Psychologie der Wirtschaft. Psychologie für die berufliche Praxis*. Springer VS, Wiesbaden
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (2007). *Menschliche Kommunikation*. Huber, Bern.