



# Wegleitung Führungsfeedback für Führungspersonen

## Grundlagen

Artikel 49 des Personalgesetzes Kanton Bern  
Personalstrategie 2020-2023 Ziel 3, Massnahme 3.2

## Ziele

- 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.
- **Verantwortung der Mitarbeitenden stärken**, in Bezug auf Zusammenarbeit und Teamkultur, im Nebeneffekt werden Wertschätzung und Empowerment empfunden.

## Erfolgskritische Aspekte des Führungsfeedbacks

- **Entwicklungsfokus:** Führungsverhalten im Fokus, nicht Person
- **Sinn, Information:** MA und VG erkennen den Sinn im konstruktiven, taktvollen Austausch. Rahmen und konkretes Vorgehen sind für alle Beteiligten transparent.
- **Methode folgt Kontext:** Je nach Teamsituation kann aus verschiedenen Varianten des Feedbacks das sinnvollste Vorgehen ausgewählt werden.
- **Nachhaltigkeit gewährleisten:** Erst das Verarbeiten und Nachverfolgen der Erkenntnisse und Ziele entscheidet über die erzielte Wirkung.
- **Gesprächsermüdung vermeiden:** Das Führungsfeedback sollte mit einem zeitlichen Abstand von mehreren Monaten zu den MAG's und den Personalbefragungen stattfinden.

## Ihre Grundhaltung

Sie als Führungsperson legen mit Ihrem Verhalten und Ihrer Grundhaltung die Basis für die Atmosphäre des Feedbackprozesses. Je offener und ehrlicher interessiert Sie Ihren Mitarbeitenden im Feedbackprozess begegnen, desto eher sind diese bereit, Ihnen ehrliches, konstruktives Feedback zu erteilen, welches für Sie und Ihren Entwicklungsprozess nützlich ist. Setzen Sie sich aktiv mit dem erhaltenen Feedback auseinander, indem Sie vorhandene Hilfsmittel (z.B. Reflexionsbogen) und die Anschlussangebote nutzen (z.B. Coaching, Mentoring und Kursprogramm), um den Prozess für sich und ihre Mitarbeitenden nachhaltig zu machen.

## Variantenübersicht

### Team

#### Skaliert

- Fragen skaliert
- Vorausbefragung
- Workshop moderiert

#### Offen

- Fragen offen
- Workshop bei Bedarf moderiert

### Bilateral

#### Skaliert

- Fragen skaliert
- Vorausbefragung
- Einzelgespräch

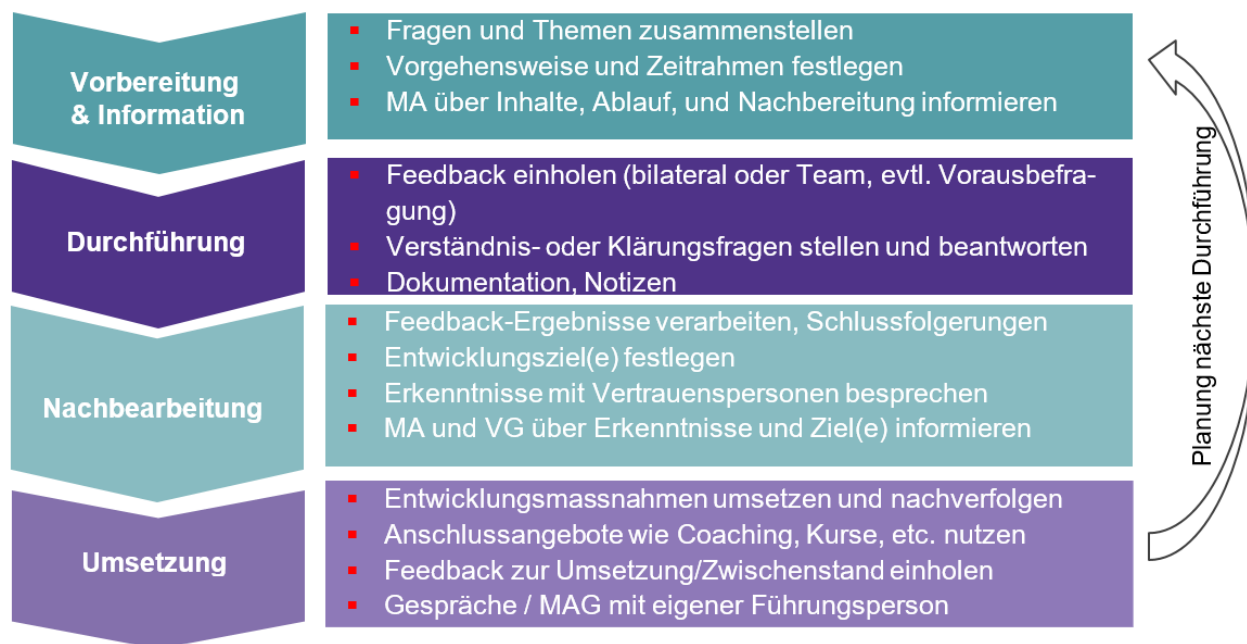
#### Offen

- Fragen offen
- Einzelgespräch

Allen gemeinsam:

**DIALOG**

## Prozessablauf grundsätzlich



Sofern keine detaillierten Prozesse auf Ebene Ihres Amtes oder Ihrer Direktion bestehen, stellt das Team Personalentwicklung im PA Prozessvorschläge zur Verfügung. Das HR Ihrer OE kennt weitere Hilfsmittel und kann Sie bei der Administration der kantonalen Feedbackplattform unterstützen.

## Gestaltung der Atmosphäre

Versetzen Sie sich in die Rolle Ihrer Mitarbeitenden, indem Sie reflektieren, welche Rahmenbedingungen und Atmosphäre Sie sich wünschen würden, um Ihrer direkt vorgesetzten Person ein ehrliches, sinnvolles Feedback zu erteilen. **Keine Angst vor negativen Konsequenzen** ist eine wichtige Voraussetzung. Sie sind auch in Bezug auf Feedback ein Vorbild: Zeigen Sie durch Ihr **offenes Nachfragen** und Ihren **konstruktiven Umgang mit Feedback und Kritik**, wie Sie sich wünschen, dass auch Ihre Mitarbeitenden auf Feedback reagieren. Sie gehen als gutes Beispiel voran und haben durch ihre eigene Bereitschaft und das Anstossen auch **Signalwirkung**.

Feedback anzuhören und anzunehmen ist für die meisten Menschen unangenehm, besonders wenn dies kritischer ausfällt als erwartet. Das wissen auch Ihre Mitarbeitenden und werden sich hüten, Ihnen etwas Kritisches rückzumelden, wenn sie nicht sicher sein können, dass es nicht zu ihrem Nachteil ausgelegt wird. Überlegen Sie sich bereits im Vorfeld, welche Strategien und Vorgehensweisen / Wege / Lösungen Sie kennen oder sich aneignen sollten, um mit den eigenen Emotionen und ggf. Fragezeichen im Feedbackprozess sinnvoll und konstruktiv umzugehen. Betrachten Sie **Feedback zum Verhalten als Chance**, neue Dinge über sich selbst zu erfahren, zu lernen, noch besser zu werden und **die eigene Entwicklung voranzutreiben**.

## Anonymität bei der Durchführung?

Da mit dem Instrument Führungsfeedback das Ziel verfolgt wird, den offenen und konstruktiven Austausch zu fördern, wird offensichtlich, dass Anonymität bei der Durchführung eher hinderlich wäre. Die Durchführung des Führungsfeedbacks ist nie von Anfang bis Ende anonym, da bei jeder Durchführungsvariante der persönliche, direkte Austausch ein essentieller Bestandteil ist. Anonym kann lediglich die Vorausbefragung erfolgen, welche dann aber persönlich detaillierter besprochen wird. Falls man den Eindruck hat, ohne Zusicherung von Anonymität gar keine verwertbaren Rückmeldungen zu erhalten, lohnt es sich, mehr Zeit in die Vorinformation der Mitarbeitenden über Sinn, Zweck und Vorgehensweise zu investieren sowie die Wahl der sinnvollsten Vorgehensvariante zu reflektieren.

## 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</li> <li>- 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>- Konfliktpotential unter Teammitgliedern vorhanden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beziehung zwischen 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>- Konfliktpotential 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>- Gesprächsgrundlage vor dem Austausch, um Schwerpunkte für den Dialog zu setzen</li> <li>- Fragen zu konkreten Kompetenzen (Kompetenzmodell Leadership) oder Werten (Führungsleitlinien) gewünscht</li> <li>- Grafischer Vergleich zwischen Selbst- und Fremdbild erwünscht</li> <li>- Überblick über Stärken und Optimierungsfelder erwünscht</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 als Zahlenwerte</li> <li>- MA eher misstrauisch gegenüber FFB 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>