



Das Führungskräfte-Feedback

in der Behörde der Senatorin für Finanzen der freien Hansestadt Bremen

Inhalt

1. Anforderungen an Führung und Rahmenbedingungen
2. Das Führungskräftefeedback – Definition/Ziele
3. Methodik und Durchführung (Pilotprojekt)
4. Sachstand
5. Chancen und Risiken
6. Erfolgsfaktoren

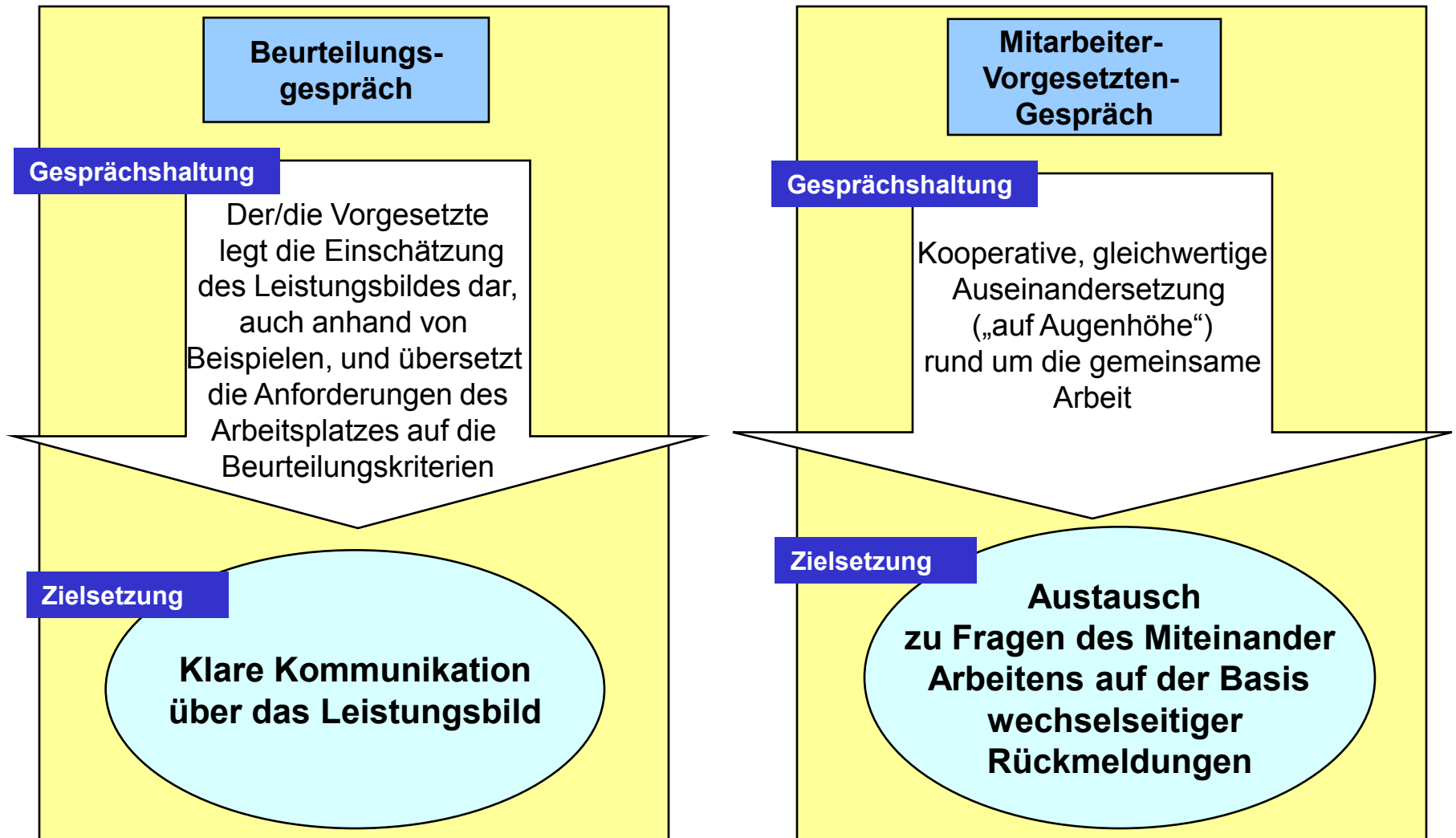
1. Rahmenbedingungen und Anforderungen



1.1 Sicherstellen der Führungsqualität

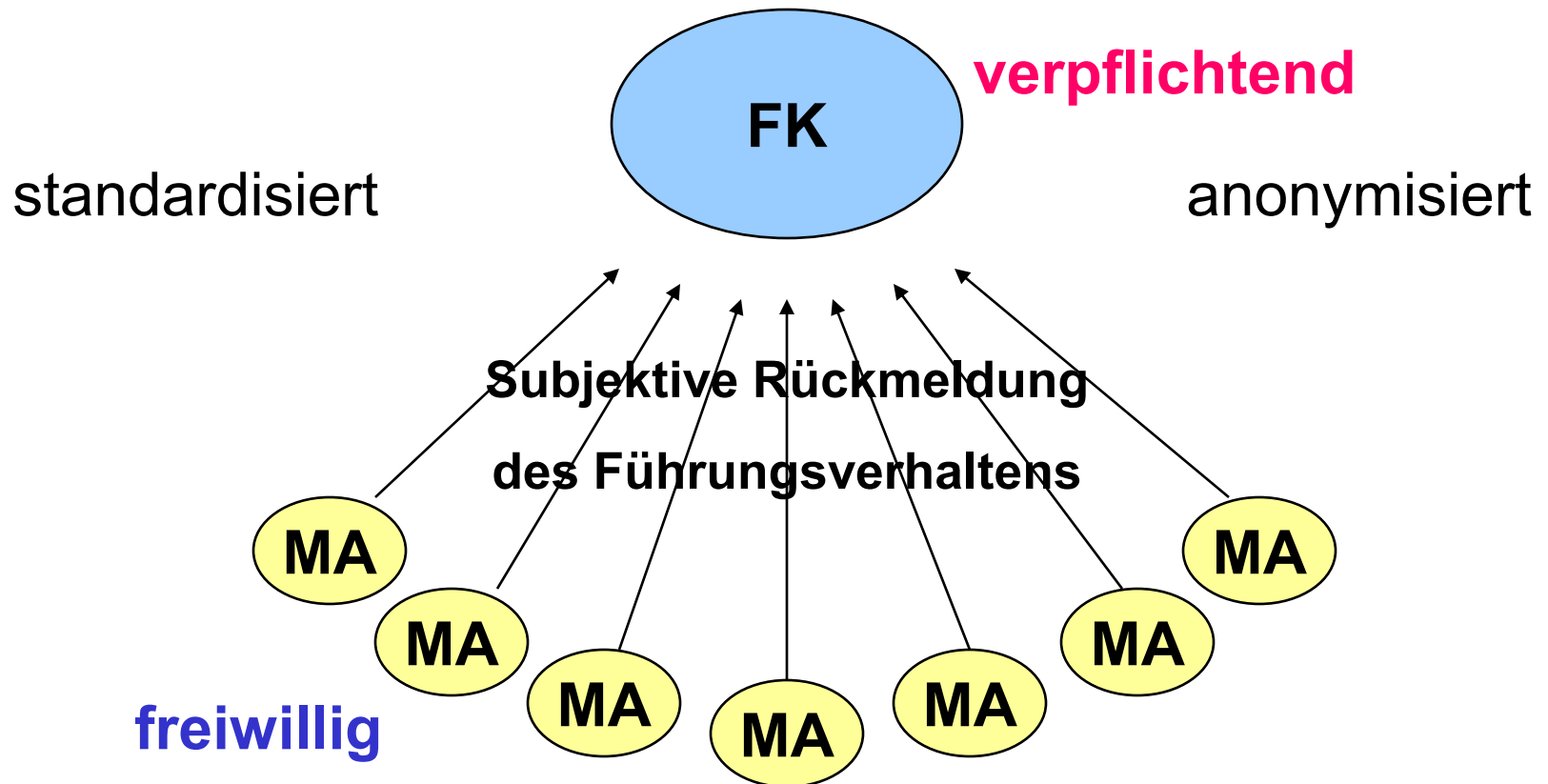
- Assessmentcenter und Führungskräftenachwuchspool
- Anpassung der Stellenausschreibungen
- Spezielles Fortbildungsangebot für Führungskräfte

1.2 Personalentwicklungsinstrumente neben dem FKF



2. Das Führungskräfte-Feedback ist...

... eine spezielle Form der Mitarbeiterbefragung



2.1 Ziele des Führungskräftefeedbacks



Verbesserung



**Analyse &
Entwicklung**



Kommunikation

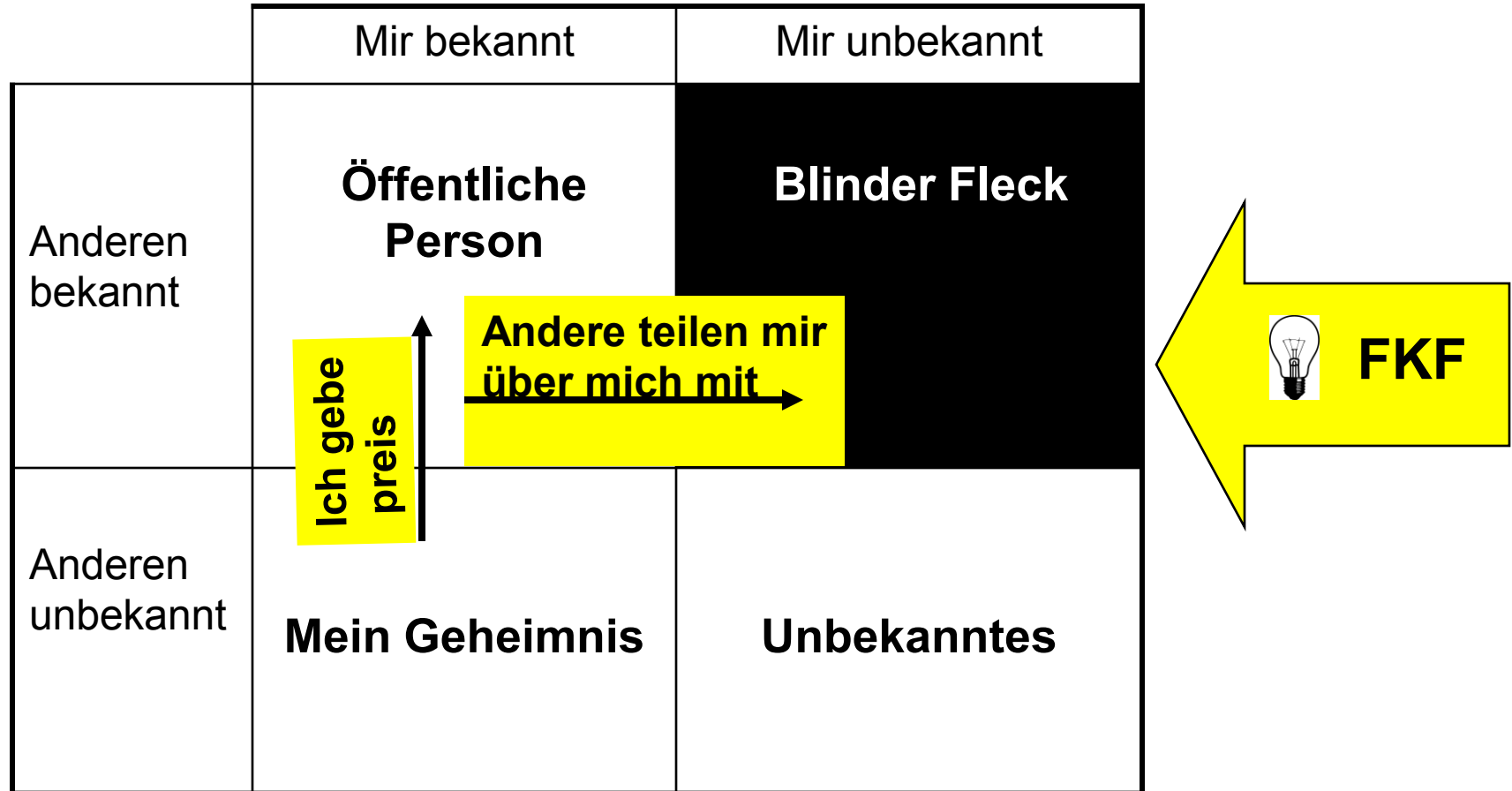


Zusammenarbeit



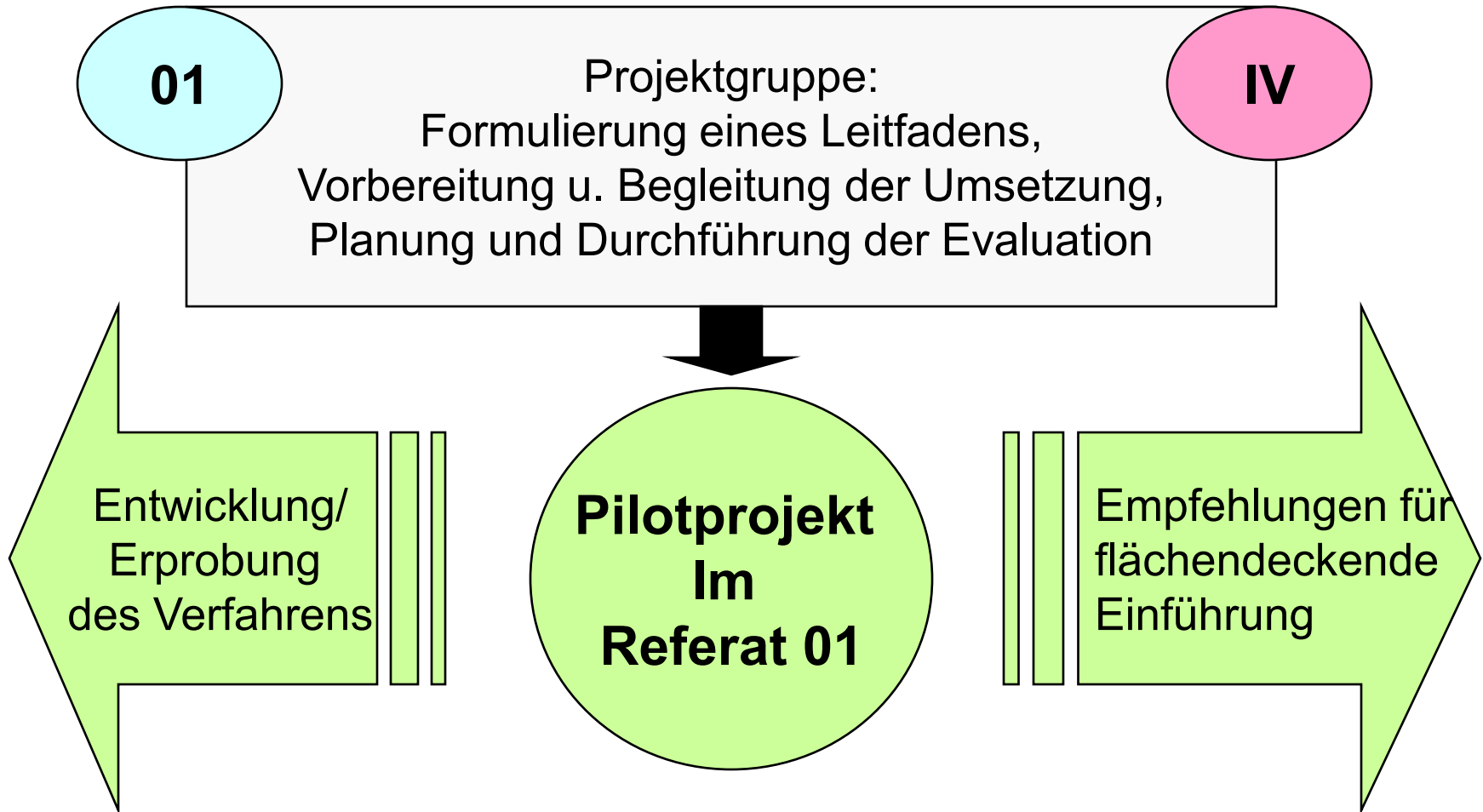
Führungsqualitäten

2.2 Johari-Fenster*

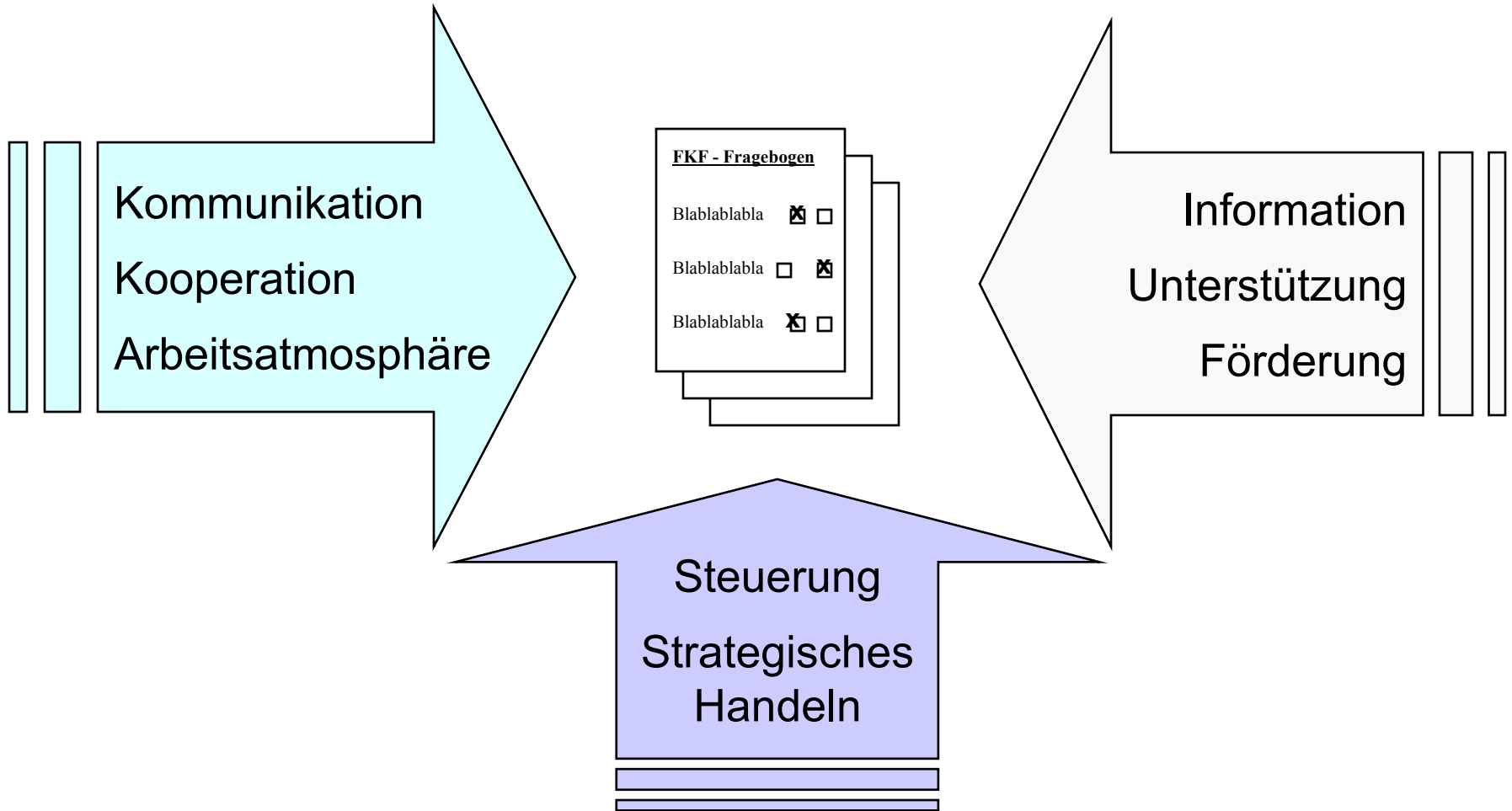


*Das Johari-Fenster wurde 1955 von den amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham entwickelt

3. Pilotprojekt



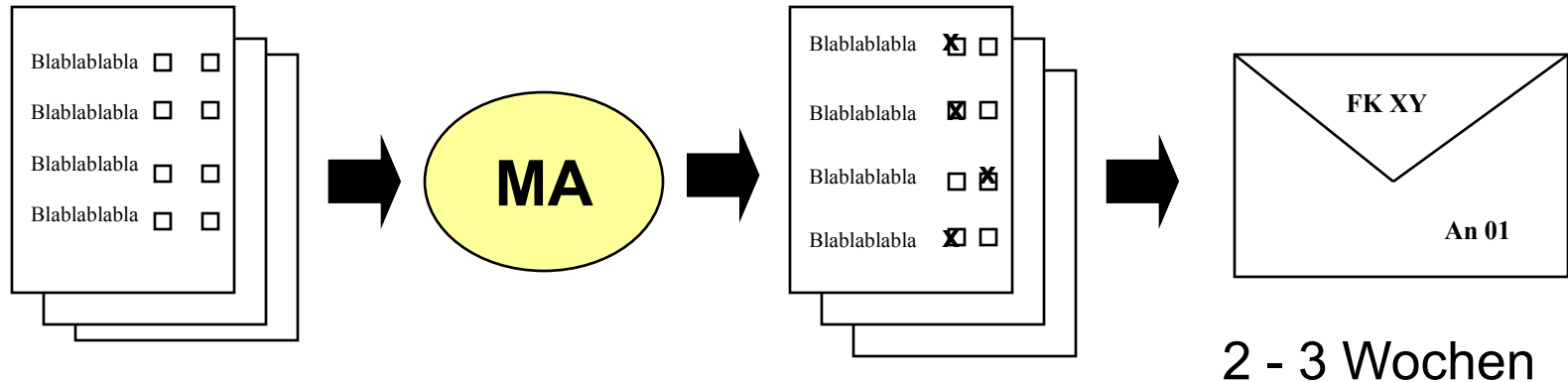
3.2 Inhalt des Fragebogens



3.3 Angabe von Ist und Soll-Werten

Bewertung der Ist-Situation	Sollwert
Zur Spiegelung des Verhaltens der FK	Zur Einschätzung dessen, was MA von der FK erwarten
(perspektivisch Einfließen in Beurteilungen)	(perspektivisch zur Unterstützung bei der Erarbeitung eines Leitbildes)

3.4 Feedback per Fragebogen

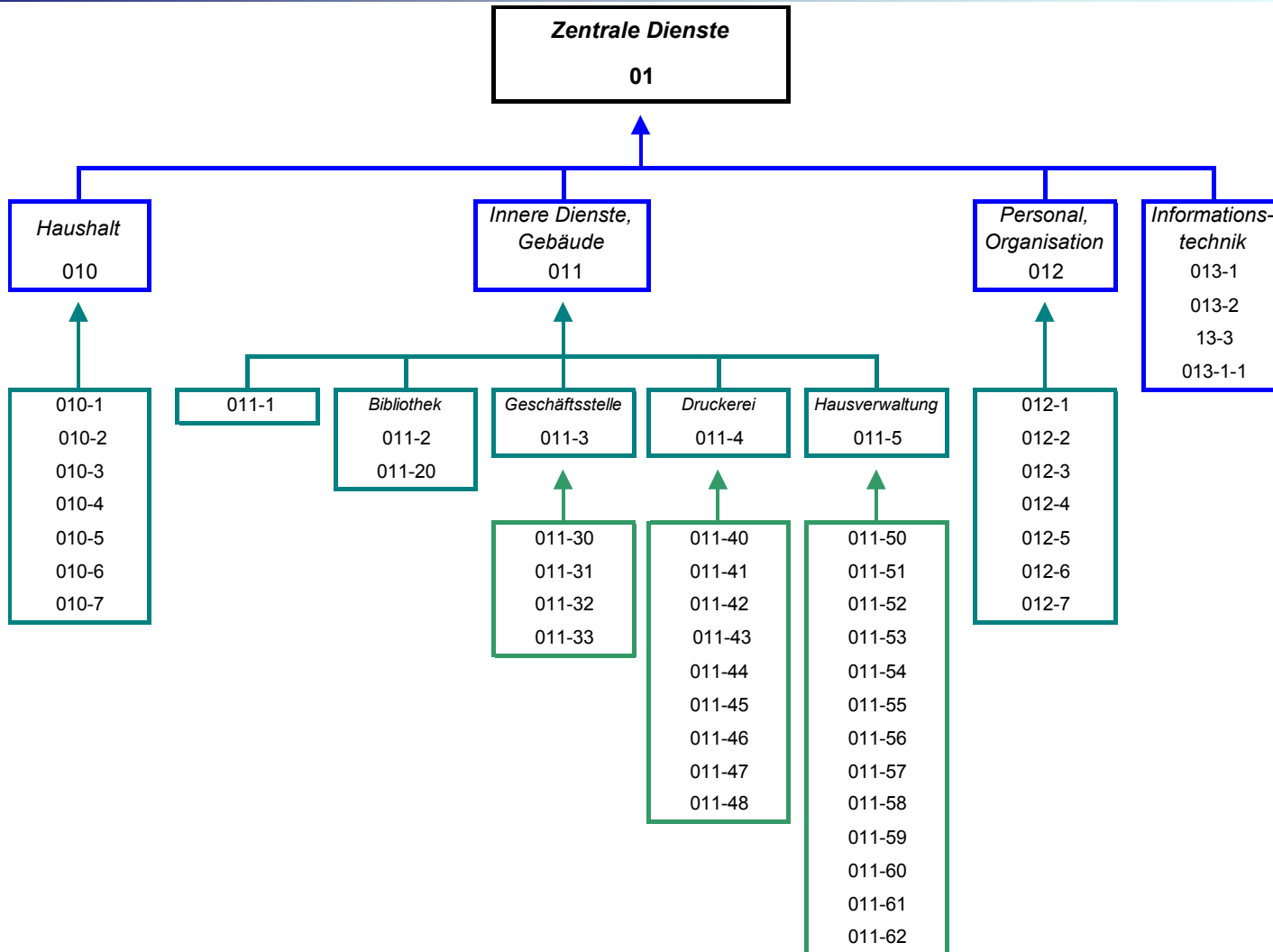


- Ausfüllen am Bildschirm ist möglich
- Neutraler Rückumschlag wird über die Hauspost zur Verfügung gestellt
- Abgabe nach 2-3 Wochen

3.5 Schwerpunkte des Diskussionsprozesses

- Wer gibt wem das Feedback?
- Wie groß müssen die Organisationseinheiten mindestens sein, damit die Anonymität der Feedbackgeber/-innen gewahrt bleibt?
- Was passiert mit den Feedbackergebnissen?
- Soll es eine Moderation der Feedbackgespräche geben?
- Wer soll/kann die Moderation übernehmen?
- Wer soll/kann die Fragebogen auswerten?
- Wie soll die Evaluation des Projektes aussehen?

3.5.1 Feedbackorganigramm



3.5.2 Umgang mit Feedbackergebnissen

- Keine Weitergabe an Dritte - auch nicht an nächsthöhere Vorgesetzte
- Ergebnisse bleiben in der Gruppe - „Tratschen“ ist verpönt
- Auswertungen und Fragebogen werden nach der Durchführung vernichtet

3.5.3 Moderation

- Gewinnung „externer“ Moderatoren/Moderatoren...
 - ... zur Unterstützung wg. des möglicherweise ungewohnten Umgangs mit Feedback (Formulieren von Kritik, Vermeidung von Rechtfertigungen, Interpretation der Ergebnisse)
 - ... zur Unterstützung der Vorbereitung und Durchführung des Feedbackgesprächs
- Bereitstellung einer Moderatorin/eines Moderators soweit mindestens eine/r der Mitarbeiter/innen den Wunsch äußert

3.5.4 Auswertung

- Möglichst wenig Organisationsaufwand
- Durch eine sachkundige Stelle
- Kurze Wege
- Wahrung der Anonymität



Referat 01 – Bereich „Personal und Organisation“

3.5.4 Auswertungen zu folgenden Themen:

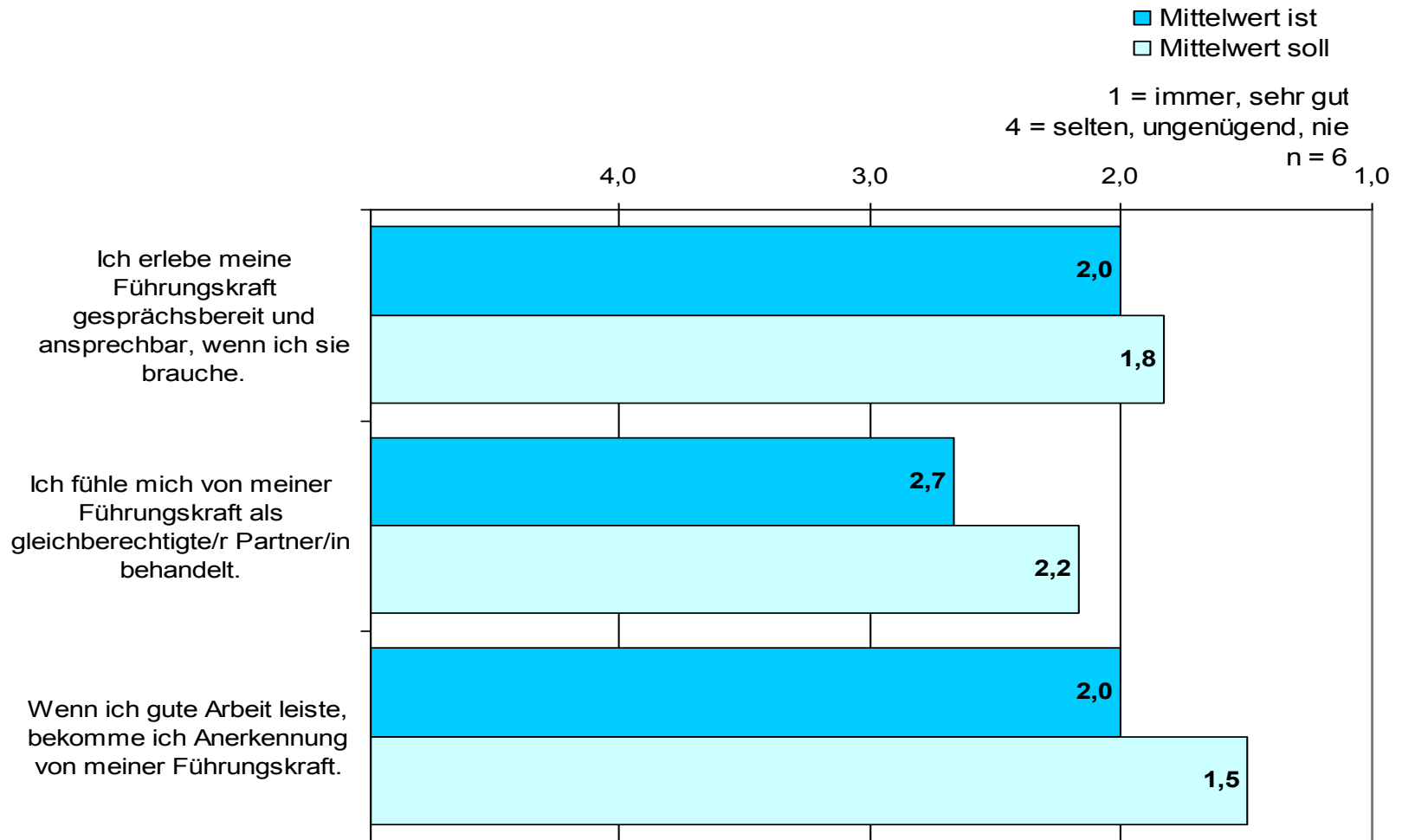
**Kommunikation,
Kooperation,
Arbeitsatmosphäre**

**Steuerung,
Strategisches
Handeln**

**Information,
Unterstützung,
Förderung**

- Mittelwert Ist / Mittelwert Soll
- Bester Wert Soll / Schlechtester Wert Soll
- Anzahl der abgegebenen Fragebogen
- Moderationswunsch
- Offene Fragen/Anmerkungen werden im 1:1 wiedergegeben

3.5.4 Mittelwerte



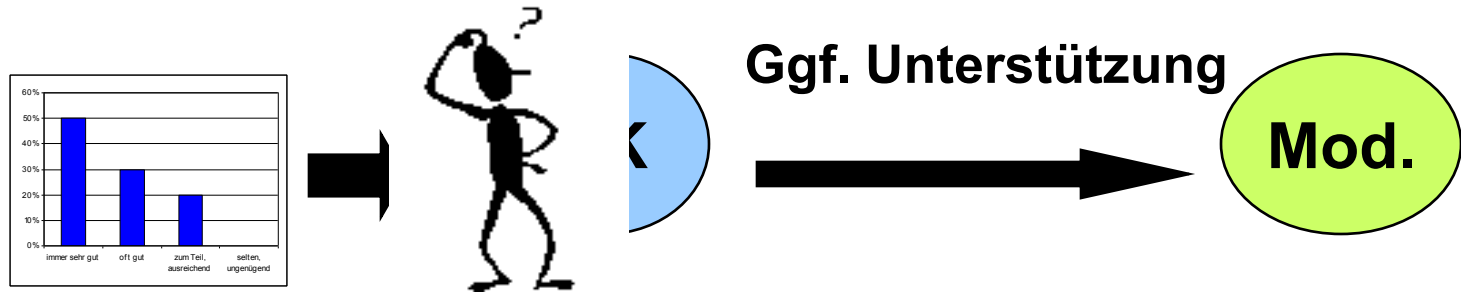
3.5.4 Auswertung Bester Wert/schlechtester Wert



3.5.4 Offene Fragen:

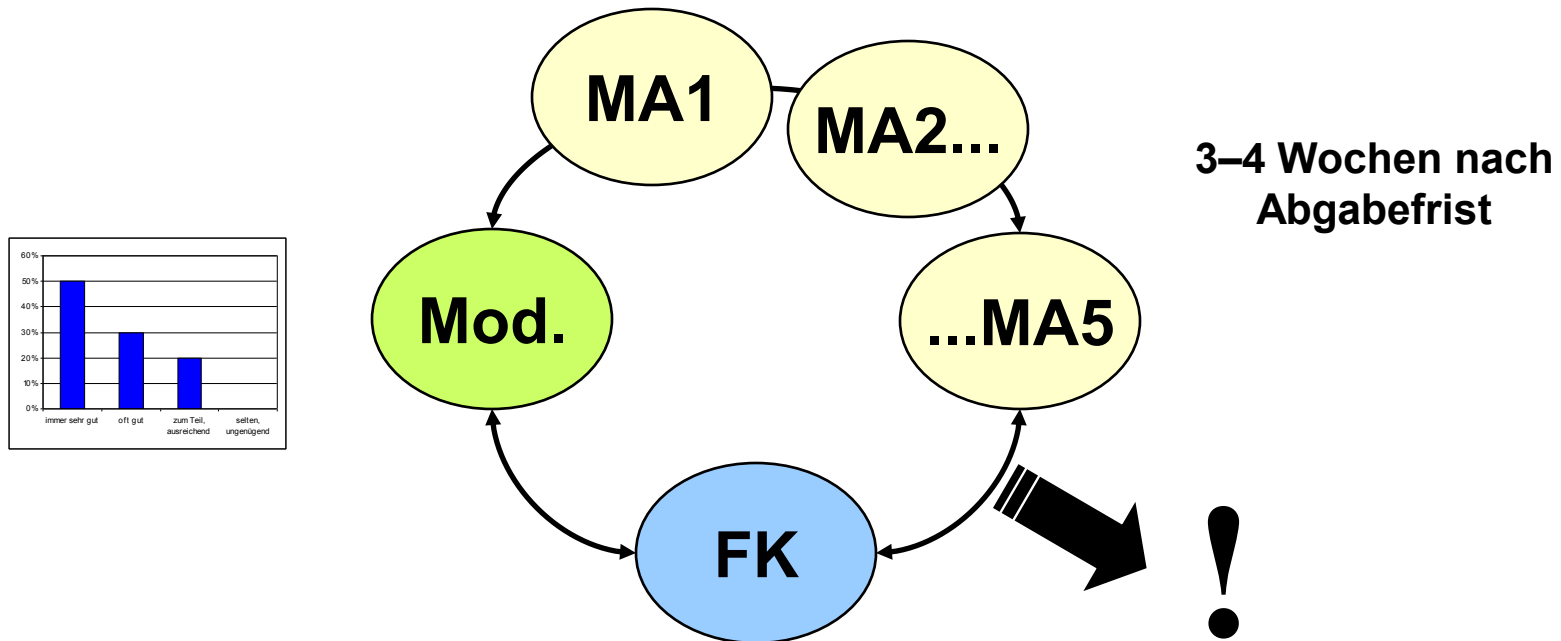
Aussage 40:	Ich habe folgende Anmerkungen und Anregungen für meine Führungskraft:
Bogen 1	
Bogen 2	
Bogen 3	
Bogen 4	
Bogen 5	
Bogen 6	
Bogen 7	
Bogen 8	

3.6 Übermittlung der Feedbackergebnisse



- Interpretation der Ergebnisse durch die FK ggf. mit Unterstützung der Moderation
- Vorbereitung auf das Feedbackgespräch mit den Mitarbeitenden

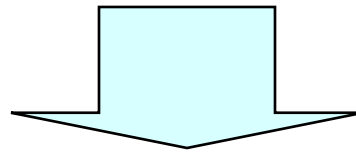
3.7 (Moderiertes) Feedbackgespräch



- Zum Feedbackgespräch lädt die FK alle MA gemeinsam ein. Ggf. wird das Gespräch durch eine Moderatorin/einen Moderatoren geleitet.
- Es werden alle Ergebnisse offengelegt.
- Das Gespräch sollte 3-4 Wochen nach der Abgabefrist der Fragebogen stattfinden.

3.8 Vereinbarung von Maßnahmen

Während des Feedbackgesprächs:
Vereinbarung von Maßnahmen



Umsetzung und Überprüfung liegt im Verantwortungsbereich der Beteiligten!

3.9 Feedback-Regeln für das Geben von Feedback

- ⇒ Formulieren Sie bewusst subjektiv. Sprechen Sie von Ihren persönlichen Beobachtungen und Eindrücken und niemals für andere.
- ⇒ Bemühen Sie sich um konstruktive Äußerungen und realistische Wünsche. Erläutern Sie sachlich und unterlassen Sie utopische Forderungen, Vorwürfe und persönliche Angriffe.

Beispiele:

Verwenden Sie... „ich...“	statt	„man...“ oder „er/sie...“
„ich erlebe Sie...“	statt	„Sie machen dies oder jenes so und so...“
„ich wünsche mir von Ihnen...“	statt	„mich ärgert..“

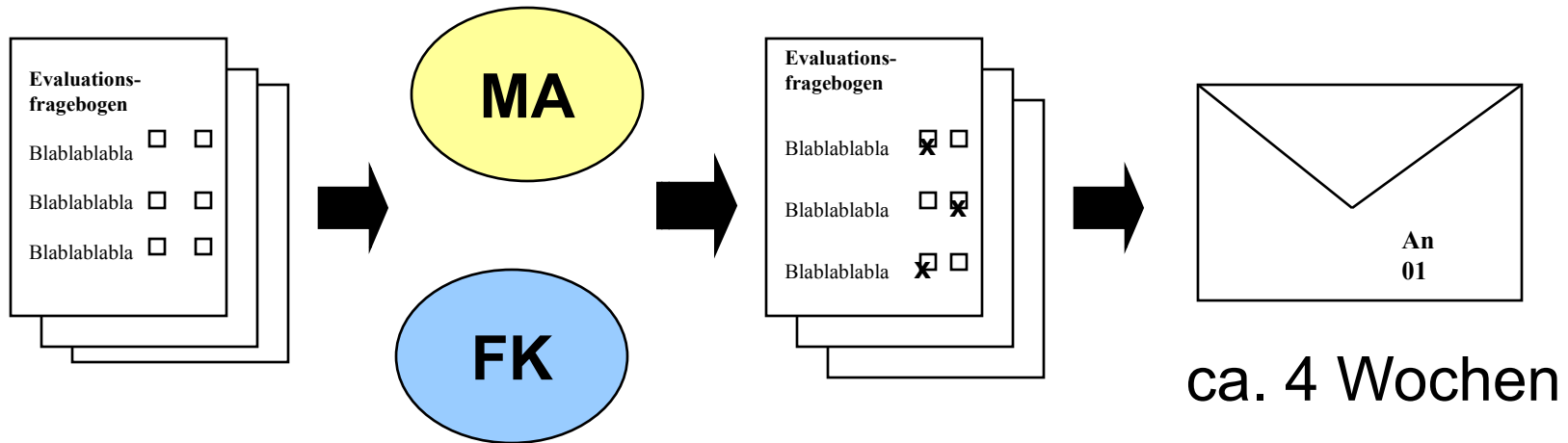
3.10 Feedback-Regeln für das Annehmen von Feedback

- ⇒ Gut zuhören und aussprechen lassen!
- ⇒ Verteidigen und rechtfertigen Sie sich nicht.
- ⇒ Fragen Sie nach, wenn etwas unklar ist.

3.11 Information der Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte

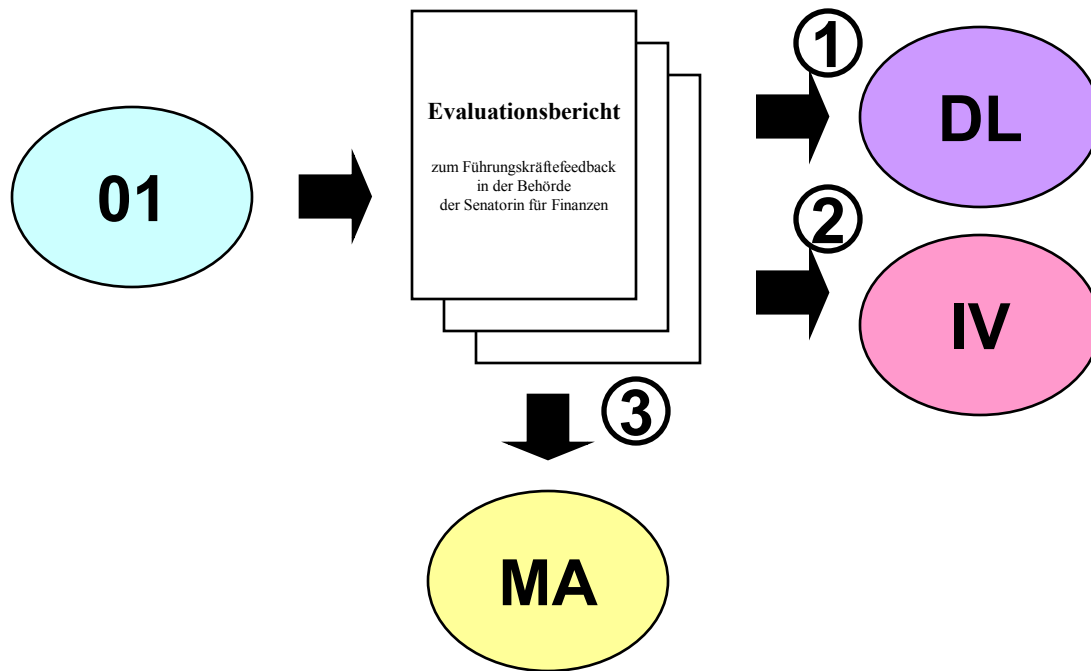
- **Schriftliche Information**
(Einladung zur Informationsveranstaltung + Leitfaden und Fragebogen)
- **Informationsveranstaltung**
(Erläuterung des Verfahrens, Klärung von Fragen)
- **Ansprechpartner/in**
während des gesamten Verfahrens

3.12 Evaluation des FKF



- Evaluation per Fragebogen
- Die Evaluation soll zeitnah nach dem Feedbackgespräch erfolgen.
- Die MA und FK haben 4 Wochen Zeit, um den Fragebogen zu beantworten.

3.12.1 Evaluationsbericht



- Das Referat 01 verfasst einen Evaluationsbericht.
- Nach Bekanntgabe an Dienststellenleitung und Interessenvertretung wird der Bericht behördenintern veröffentlicht.

3.12.2 Inhalte des Evaluationsberichts

- Ziele
- Umsetzung
- Ergebnisse der Evaluation
- Fazit und Empfehlungen

3.12.3 Ergebnisse der Evaluation

- Potentielle Feedbackgeber/innen: 65 Personen
- Abgegebene Fragebögen: 33 Stck.
- Beteiligung: 50,8 %
- Beteiligungsquote/Organeinheit: 20 % - 100 %
- Gewünschte Moderation: 5 x
- Beteiligung an Feedbackgesprächen/
Organisationseinheit: 76 % - 100 %

3.12.4 Fazit und Empfehlungen aus dem Evaluationsbericht

- Insgesamt positive Erfahrungen
- Empfehlungen
 - ⇒ zeitnahe, flächendeckende Einführung
 - ⇒ Auftaktveranstaltung als Startschuss
 - ⇒ abschnittsweise Einführung
 - ⇒ Begleitung und Evaluation durch die AG
 - ⇒ Wiederholung im 2-Jahres-Rhythmus
 - ⇒ Überprüfung der Nachhaltigkeit
 - ⇒ Umfassende und verbindliche Vorbereitung
 - ⇒ Fragebogen ggf. überarbeiten
 - ⇒ Entwicklung von Leitlinien für Führung

4. Sachstand

- Flächendeckende Ausweitung hat Ende 2008 begonnen
- In zwei weiteren Abteilungen wurde das Feedback bereits durchgeführt, eine letzte steht noch aus
- Eine Evaluation der Ausweitung steht noch aus

5. Chancen und Risiken – Mitarbeiter/innen

Chancen/Erwartungen:

- ernst genommen werden
- die eigene Verantwortung erkennen
- das eigene Verhalten erkennen
- Verhalten der Führungskraft besser verstehen
- Aggressionen und Frustration konstruktiv kanalisieren
- Motivation und Selbstwertgefühl werden gesteigert

Risiken/Befürchtungen:

- Anonymität ist nicht ausreichend gesichert.
- Sanktionierung von negativem Feedback (z.B. im Rahmen von Beurteilungen).
- Das FKF bewirkt keine Veränderung.

5. Chancen und Risiken – Führungskräfte

Chancen/Erwartungen:

- Abgleichen des Selbstbildes mit dem Fremdbild
- Eigene Defizite im Führungsverhalten erkennen
- Führungsverhalten optimieren
- Besser auf Mitarbeitende eingehen können
- Wertschätzung (!) erhalten

Risiken/Befürchtungen:

- Demütigung erfahren – Macht- und Imageverlust
- Mitarbeitende lassen ihren Frust an mir aus
- Mitarbeitende tratschen über das Feedbackergebnis mit Außenstehenden
- Mein Vorgesetzter erfährt von meinem (schlechten) Feedbackergebnis
- Moderation wird als Bestrafung empfunden

6. Erfolgsfaktoren

- Zieldefinition
- Unterstützung der Dienststellenleitung
- Unternehmenskultur
- Top-down-Prozess
- Einbeziehung der Interessengruppen
- Transparenz
- Wahrung der Anonymität
- Verständlicher Fragebogen
- Vereinbarungen müssen umgesetzt werden
- Realistischer Zeitplan

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**