



DAS FÜHRUNGSKRÄFTE-FEEDBACK

- Leitfaden für die Durchführung im Referat 01 des Senators für Finanzen -

DAS FÜHRUNGSKRÄFTE-FEEDBACK IST...

...eine spezielle Form der **Mitarbeiter/innen-Befragung**, bei der die Befragten ihren direkten Vorgesetzten bzw. ihre direkte Vorgesetzte in einem standardisierten Verfahren **anonym** und **schriftlich** im Hinblick auf das wahrgenommene Führungsverhalten **subjektiv** bewerten. Die Teilnahme an der Befragung ist für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter **freiwillig**.

Das Führungskräfte-Feedback ist keine Vorgesetztenbeurteilung im Sinne einer dienstlichen Beurteilung oder eines Zeugnisses und auch nicht die Suche nach „Schuldigen“! Es geht vielmehr darum, die Kommunikation und Arbeitsbeziehungen zu verbessern, unterschiedliche Sichtweisen zu klären und Einstellungs- und Verhaltensänderungen herbeizuführen. Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten durch diese Befragung die Möglichkeit, sich zu überlegen, was sie zum Verhalten der Führungskraft eventuell beitragen.

Im Anschluss an die schriftliche Befragung findet ein **Feedback-Gespräch** mit allen Beteiligten, also Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie der Führungskraft statt. Hierbei werden die Ergebnisse der Befragung diskutiert und wichtige Themen vertieft. Die **Konsequenzen** für die weitere Zusammenarbeit werden herausgearbeitet und ggf. Maßnahmen zur Verbesserung der Situation vereinbart. Die Überprüfung ihrer Umsetzung kann z.B. für das nächste Führungskräfte-Feedback verabredet werden.

Um den Veränderungsprozess nachhaltig steuern zu können, ist eine regelmäßige **Wiederholung** des Führungskräfte-Feedbacks **im Abstand von 2 Jahren** vorgesehen.

Das Feedback ist für Vorgesetzte und Mitarbeiter/innen gleichermaßen eine **Chance** und ein Lernfeld zur aktiven Veränderung der Zusammenarbeit und damit auch der Unternehmenskultur. **Voraussetzung für den Erfolg ist die Bereitschaft aller Beteiligten, für Veränderungen offen zu sein!**

ZIELE DES FÜHRUNGSKRÄFTE-FEEDBACKS

Führung ist immer eine wechselseitige Beziehung, an deren Gestaltung Mitarbeiter/innen und Führungskräfte gleichermaßen beteiligt sind. Das Führungskräfte-Feedback eröffnet die Möglichkeit, über diese Beziehung zu kommunizieren und darüber Veränderungen herbeizuführen.

- Vorgesetzte erhalten dabei Informationen darüber, wie sie auf ihre Mitarbeiter/innen wirken. Durch den Abgleich von Selbst- und Fremdbild können sie wertvolle Schlüsse für ihre **persönliche Entwicklung** und die **Gestaltung der Zusammenarbeit** mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ziehen.
- Das **Gespräch** über die unterschiedlichen Positionen und Sichtweisen ermöglicht es, zu **Annäherungen** zwischen den vorhandenen Erwartungen und Vorstellungen zu gelangen. Reibungsverluste durch Missverständnisse und unausgesprochene Konflikte können dadurch vermindert werden.
- Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gibt das Feedback die Chance, konstruktive Kritik zu äußern und die Zusammenarbeit in ihrem Bereich mitzugestalten. Hierdurch können positive gruppensdynamische Prozesse entstehen und die **Motivation** und **Zufriedenheit** erhöht werden.

INHALTE DES FÜHRUNGSKRÄFTE-FEEDBACKS

Der Fragebogen des Führungskräfte-Feedbacks umfasst drei Abschnitte, in denen wichtige Gesichtspunkte von Führung und Zusammenarbeit angesprochen werden. Die Fragen können nicht das komplette Spektrum der denkbaren Themen und Anforderungen umfassen, sie sollen vielmehr zur Diskussion über positive Aspekte und mögliche Veränderungspotenziale anregen.

1. Kommunikation, Kooperation und Arbeitsatmosphäre:

In diesem Abschnitt werden zum Beispiel die Gesprächsbereitschaft der Führungskraft, ihre Kritikfähigkeit, der Umgang mit persönlichen Problemen und Konflikten, die Würdigung positiver Arbeitsleistungen und die Besprechungskultur angesprochen.

2. Information, Unterstützung und Förderung:

Hier geht es unter anderem um die Abstimmung von Aufgaben, das Delegationsverhalten der Führungskraft, den Umgang mit Hilfestellungen und Rückmeldung, die Informations- und Entscheidungspolitik sowie die Motivation zu Eigeninitiative und Weiterentwicklung.

3. Steuerung und strategisches Handeln

Unter diesem Punkt sind Fragen zur Umsetzung der Verwaltungsziele im eigenen Bereich, Unterstützung von Reformen und Abbau von Benachteiligungen, Vereinbarung von Zielen, Durchsetzungsfähigkeit der Belange des eigenen Zuständigkeitsbereichs und ähnliches zu finden. Außerdem besteht die Möglichkeit, der Führungskraft persönliche Anmerkungen und Anregungen mitzuteilen.

Die letzte Frage des Bogens klärt, ob seitens der Mitarbeiter/innen der Wunsch nach einem moderierten Feedback-Gespräch mit der Führungskraft besteht (siehe hierzu auch weiter unten).

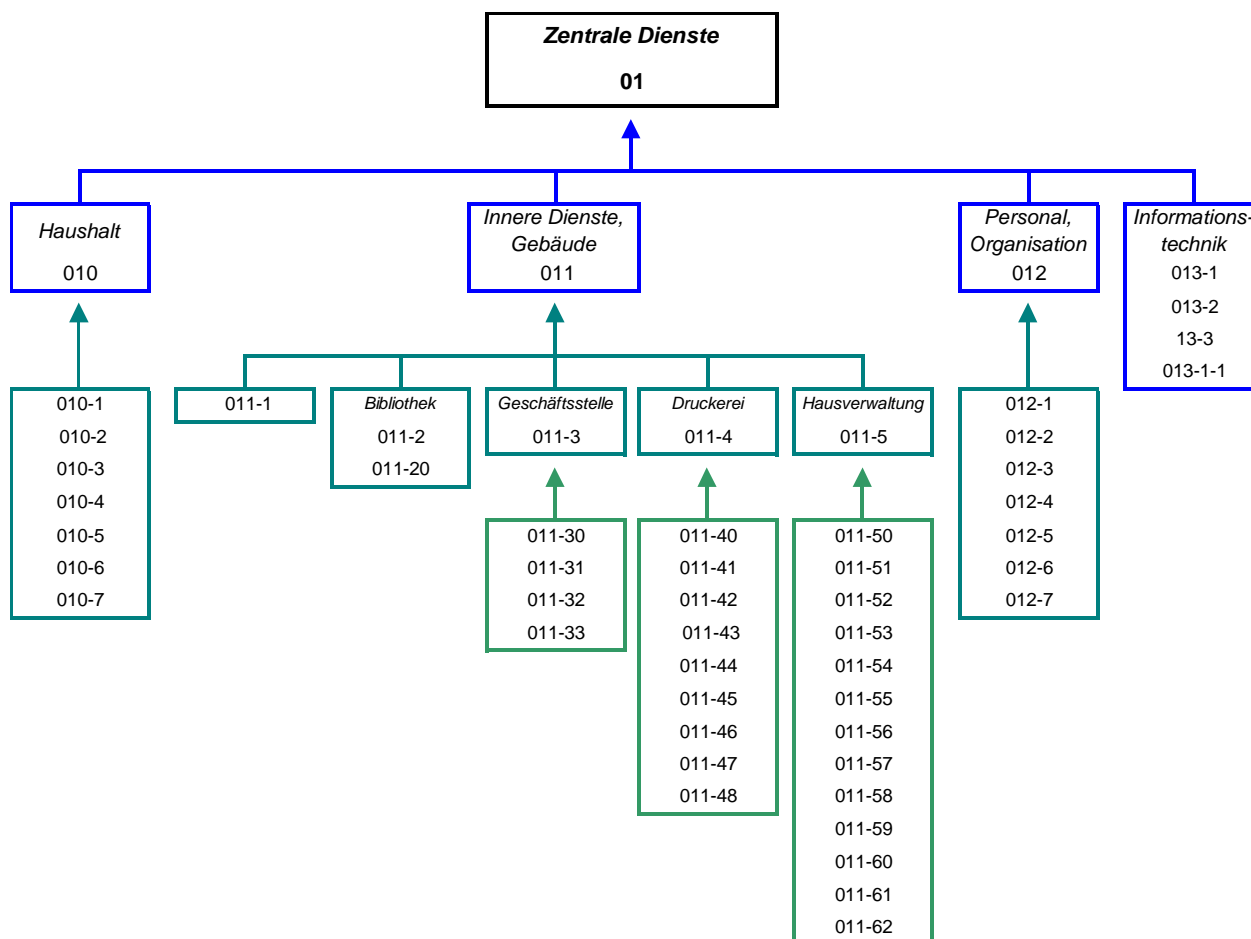
WER GIBT WEM DAS FEEDBACK?

Beim Führungskräfte-Feedback geben die Mitarbeiter/innen ihren **direkten Vorgesetzten** eine Rückmeldung über ihr Führungsverhalten, also generell

- die Referatsangehörigen ihrer Referatsleiterin bzw. ihrem Referatsleiter,
- die Referatsleiterinnen und –leiter ihrem Abteilungsleiter,
- die Abteilungsleiter und der Referatsleiter 01 dem Staatsrat.

Da das Referat 01 von der Personenzahl ein besonders großes Referat ist, sind hier verschiedene Aufgaben der Personalverantwortung geteilt, um eine sinnvolle Leitungsspanne zu erreichen. Hierzu zählen zum Beispiel die Zuständigkeiten für die unmittelbare Arbeitsorganisation, die Führung von Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen und eben auch die Durchführung des Führungskräfte-Feedbacks. Neben den Referenten 010, 011, und 012 wurden mit den genannten Aufgaben auch für die Geschäftsstelle 011-3, für die Druckerei 011-4 und für die Hausverwaltung 011-5 betraut.

Die Abbildung zeigt, wer nach dieser Aufgabenteilung wem das Feedback im Referat 01 gibt:



Die Gruppe der Feedback-Gebenden muss dabei immer **mindestens vier Personen** umfassen, um Rückschlüsse auf die Identität Einzelner ausschließen zu können. Füllen in einer Gruppe weniger als drei Personen einen Fragebogen aus, kann dieses Feedback ebenfalls nicht weiter durchgeführt werden.

ABLAUF DES FÜHRUNGSKRÄFTE-FEEDBACKS

1. Information

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die „Führungskräfte“ im Referat 01 sind möglichst **frühzeitig** über die geplante Durchführung des Führungskräfte-Feedbacks zu informieren. Ihnen sind die Ziele und Inhalte des Instruments zu vermitteln und der genaue Verfahrensablauf mit den zeitlichen Rahmendaten (z.B. Stichtag für den Rücklauf der Fragebögen) mitzuteilen.

- A. Sie erhalten vor jedem Feedback eine **schriftliche Information** per Brief oder E-Mail, der dieser Leitfaden zur Durchführung und der Fragebogen anliegt.
- B. Vor dem ersten Feedback wird als Auftakt eine **Informationsveranstaltung für alle Mitarbeiter/innen** des Referats durchgeführt, in der der Referatsleiter Ziele und Ablauf des Instruments erklärt und für Fragen zur Verfügung steht.
- C. Sollten später noch Fragen auftauchen oder individueller Informationsbedarf bestehen, steht Kerstin Federbusch (012-6, Tel.: 10975) als **Ansprechpartnerin** zur Verfügung.

2. Feedback per Fragebogen

Das Führungskräfte-Feedback erfolgt in Form einer schriftlichen Befragung, um die Anonymität der Mitarbeiter/innen sicherzustellen und ihnen damit die Möglichkeit zu geben, alle Fragen ohne Angst vor Folgen ehrlich und offen zu beantworten.

Das Verfahren der Befragung sieht wie folgt aus:

- A. Direkt nach der Informationsveranstaltung erhalten die Mitarbeiter/innen den **Feedback-Fragebogen** mit einer Erläuterung zum zeitlichen Ablauf und diesem Leitfaden von ihrer Führungskraft **per Mail zugeschickt**. Außerdem erhalten Sie über die Hauspost einen neutralen, bereits adressierten Umschlag, der für die Rücksendung des Fragebogens bestimmt ist. Wer keinen Zugang zu einem Arbeitsplatzrechner hat, bekommt alle Unterlagen in gedruckter Form zugeleitet.

Der Fragebogen kann am Computer **ausgefüllt** und anschließend ausgedruckt werden oder erst ausgedruckt und dann per Hand ausgefüllt werden.

Der ausgefüllte Fragebogen wird in den vorbereiteten neutralen Umschlag gesteckt und **in die Hauspost** gegeben.

Die Abgabefrist der Fragebögen sollte 2-3 Wochen betragen. Etwa nach der Hälfte der Zeit sollte die Führungskraft an die Rückgabe der Fragebögen erinnern.

- B. Alle abgegebenen Umschläge gehen an **012-6**. Dort werden sie nach Feedback-Nehmern sortiert und anschließend **ausgewertet**. Dabei werden bei den einzelnen Fragen Mittelwerte aus allen eingegangenen Antworten gebildet und aus den Ergebnissen Graphiken generiert. Die **agregierten Daten** werden **an die Führungskraft** weitergeleitet.

Der Wunsch nach Moderation (letzte Frage) wird gesondert ausgewertet. Die auswertende Stelle teilt der Führungskraft das Ergebnis mit und vermittelt ggf. den Moderator bzw. die Moderatorin.

Die Fragebögen verbleiben bei der auswertenden Stelle und werden nach Durchführung des Führungskräftefeedbacks vernichtet. Umfasst der Rücklauf weniger als drei Fragebögen pro Einheit, erfolgt aus Datenschutzgründen keine Auswertung!

Ein alternatives Vorgehen für den Rücklauf und die Auswertung der Fragebögen kann zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vereinbart werden.

3. Feedback-Gespräch

- A. Nach der Auswertung der Fragebögen bekommt die **Führungskraft** zunächst die Gelegenheit, die **Ergebnisse persönlich zu interpretieren** und mögliche Schlussfolgerungen zu ziehen. Es wird empfohlen, dies mit Unterstützung einer Moderatorin bzw. einem Moderator zu tun. In einem Vier-Augen-Gespräch bekommt die Führungskraft dabei die Ergebnisse der Befragung erläutert, wird auf Besonderheiten hingewiesen und kann mit der Moderatorin/dem Moderator über Fragen an die Mitarbeiter/innen und ggf. erste Ideen für mögliche Maßnahmen diskutieren.

Um die Bewertung der Befragungsergebnisse zu erleichtern und zu ergänzen kann die Führungskraft selbst auch einen Fragebogen für sich ausfüllen. Aus dem **Vergleich von Selbst- und Fremdbild** ergeben sich ggf. interessante Diskussions- und Handlungsansätze.

- B. Nach der Sichtung der Ergebnisse durch die Führungskraft wird ein **Termin mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern** vereinbart, um ihnen die Ergebnisse der Befragung mitzuteilen und über sie zu diskutieren. Hierbei soll eine Moderatorin oder ein Moderator die Aufgabe übernehmen, die Auswertung der Fragebögen zu präsentieren und das Gespräch zu leiten. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind die grafisch aufgearbeiteten **Ergebnisse** aller Fragen **Punkt für Punkt darzustellen**. Sie erhalten zu jeder Frage die Möglichkeit, Fragen zu stellen oder Erläuterungen zu geben. Die Führungskraft bittet ihrerseits um konkrete **Rückmeldungen und Hinweise** und interessiert sich dafür, wie die formulierten Wahrnehmungen zustande gekommen sind.

Das Feedback-Gespräch ist zeitnah nach Auswertung der Fragebögen (3-4 Wochen nach Abgabefrist der Fragebögen) zu terminieren. Dem Wunsch nach Moderation - auch durch eine einzelne beteiligte Person - ist dabei unbedingt nachzukommen.

- C. Nach der Rückmeldung werden gemeinsam Lösungen für Veränderungsbedarfe gesucht und **Maßnahmen vereinbart**. Es ist hilfreich, die getroffenen Vereinbarungen schriftlich zu fixieren und konkrete Verabredung über deren **Umsetzung** und **Überprüfung** zu treffen.

WAS GESCHIEHT MIT DEN ERGEBNISSEN DES FÜHRUNGSKRÄFTE-FEEDBACKS?

Die Ergebnisse des Führungskräfte-Feedbacks sind die Grundlage für eine weitere vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie sind daher **unbedingt vertraulich zu behandeln** und nicht über den betroffenen Personenkreis hinaus zu kommunizieren. Auch die auswertende Stelle und ggf. beteiligte Moderatoren sind zum Stillschweigen verpflichtet. Die ausgefüllten Fragebögen werden nach der Durchführung des Führungskräfte-Feedbacks vernichtet. Die graphische Aufarbeitung des Ergebnisses verbleibt ausschließlich bei der Führungskraft und wird **nicht an Dritte weitergegeben**.

Die Umsetzung und Überprüfung der vereinbarten Maßnahmen liegt im Verantwortungsbereich der Beteiligten. Sie gemeinsam bestimmen das Verfahren und den Umgang mit Informationen.

Zu Evaluationszwecken wird lediglich die Arbeitsgruppe Führungskräftefeedback darüber informiert, dass und wann das Feedback stattgefunden hat (Ausgabe der Fragebögen, Abgabefrist, Feedback-Gespräch). Außerdem werden alle Beteiligten nach der Durchführung des Feedbacks im gesamten Referat 01 (voraussichtlich Ende des Jahres) bezüglich ihrer Bewertung des Verfahrens (nicht der Inhalte!) befragt.

Genauere Informationen zum Evaluationsverfahren erfolgen später/an anderer Stelle.

FEEDBACK-REGELN

...für das Geben von Feedback

- Geben Sie Feedback, wenn es hilfreich sein kann und erwünscht ist. Drängen Sie es niemandem auf.
- Beschreiben Sie möglichst konkret und unmittelbar auf Einzelheiten bezogen. Vermeiden Sie es zu pauschalisieren, zu bewerten und zu interpretieren.
- Sprechen Sie den Feedback-Nehmer direkt an und nicht in der 3. Person.
- Formulieren Sie bewusst subjektiv. Sprechen Sie von Ihren persönlichen Beobachtungen und Eindrücken und niemals für andere.
- Schildern Sie positive und negative Aspekte.
- 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...“ oder	statt	„sie machen dies und jenes
	„ich habe den Eindruck ...“		und sind so und so...“
	„ich wünsche mir von Ihnen...“	statt	„mich ärgert...“

...für das Annehmen von Feedback

- Hören Sie aufmerksam zu und lassen Sie Ihre Gesprächspartnerin bzw. Ihren Gesprächspartner unbedingt aussprechen.
- Verteidigen und rechtfertigen Sie sich nicht.
- Fragen Sie nach, wenn etwas unklar ist. Versuchen Sie zu verstehen, was die oder der andere meint.
- Sortieren Sie selbst, was Sie betrifft und welche Aspekte des Feedbacks sie annehmen können – den Rest lassen Sie fallen.
- Danken Sie für das Ihnen gegebene Feedback.