

Etablierung einer Feedback-Kultur in der öffentlichen Verwaltung

Forum Agile Verwaltung 15. Juni





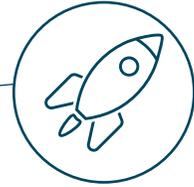
Christopher van den Hövel



Mareike Halbach
Stadt Köln



01 Vorstellung IMAP



2002
Gründungsjahr



65

Mitarbeiterinnen und
Mitarbeiter



3,5 Prozent

Fluktuationsrate p. a. in den
letzten 5 Jahren

Unser Ansatz

Wir gestalten
Veränderungsprozesse in
und mit Organisationen
und machen
Veränderungen
menschlich.

Change
&
Culture

Wir gestalten Projekte
stets kulturell
anschlussfähig und
erhöhen die kulturelle
Veränderungsfähigkeit.



Die Verwaltung ist mit komplexen Veränderungen konfrontiert: Komplexe Herausforderungen z.B. Digitalisierung, Fachkräftemangel, neue Arbeitsformen, Demographischer Wandel und unvorhergesehene Ereignisse) bringen althergebrachte Lösungsansätze in der Verwaltung an Ihre Grenzen. Die Kompetenz zur Veränderungsfähigkeit z.B. durch agilere Arbeits- und Denkweisen werden gebraucht

Kultur: Der Schlüssel zum Wandel zur New Verwaltung

Kultur ist der Kitt der Organisation. Sie die unsichtbare Struktur, die Beziehungen in der Organisation koordiniert. Auf dem Weg zu veränderungsfähigeren, agileren *New Verwaltung* benötigt es vor allem eine auch eine inkrementelle kulturelle Weiterentwicklung der Kultur.



Um neue Denkweisen wie z.B. ein agiles Mindset zu entwickeln, braucht es inkrementelle EntwicklungenDie Einführung einer offenen und ehrlichen Feedbackkultur kann ein Schritt sein!

Mal ehrlich: Wann haben Sie hilfreiches Feedback bekommen?

Warum halten wir funktionierendes Feedback für zentral für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen?



- Unsere komplexe Welt macht **iterative Lernschleifen** zwischen Aktion und Reaktion **notwendig**
- Nachweislich **lernen wir durch entwicklungsbestärkendes Feedback** am Stärksten
- Insbesondere **in Führungssituationen** braucht es einen **Feedbackdialog** zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, um erfolgreiche Führung zu ermöglichen

25 %

Produktivitätsgewinn möglich durch klare, transparente Kommunikation unter Mitarbeitenden¹

30 mal wahrscheinlicher

Mitarbeitende zu engagieren, (im Vergleich dazu, wenn Führungskräfte Feedback ablehnen)²

59 %

weniger Fluktuation von Mitarbeitenden in Organisationen mit regelmäßigem Feedback³

¹ McKinsey Global Institute (2012). The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies

² Mirela, M. (2018). A feedback culture for a performance culture. DOI: 10.2478/picbe-2018-0075, pp. 843-850

³ Gallup Report. https://news.gallup.com/file/reports/199961/SOAW_Report_GEN_1216_WEB_FINAL_rj.pdf



Führungskräfte besonders gefordert durch:

- komplexe Entscheidungen
- keine eindeutige Lösung „wie führe ich in diesem Kontext gut / erfolgreich
- Systembedingte Unwissenheit durch Komplexität der Situation

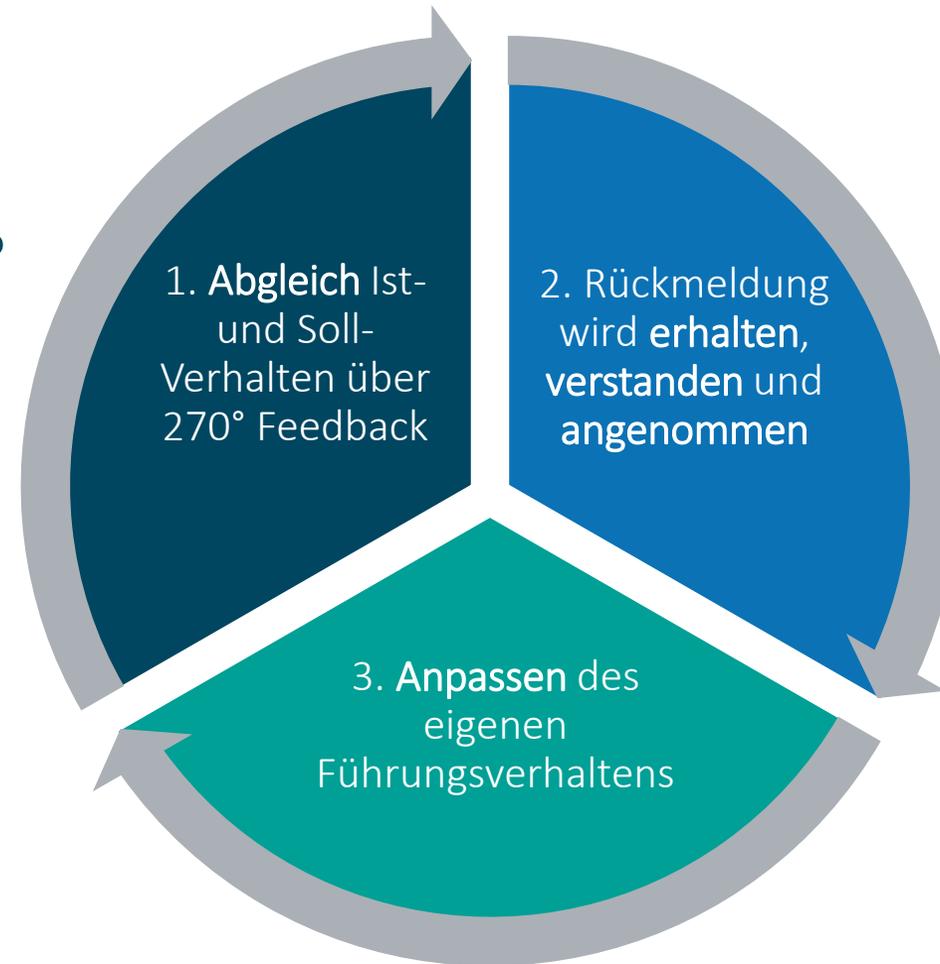


Feedback wirkt den Herausforderungen entgegen durch:

- Transparenz über Erwartungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln
- Neue Erkenntnisse aus Rückkopplung
- Identifikation von Stärken und Entwicklungsfelder
- **Bessere Entscheidungen**
- **Mehr Handlungsmöglichkeiten**

Führungskräftefeedback bildet Führungskultur

Wie wollen wir in unser
Organisation Führung leben?



Wie wird meine derzeitige
Führung wahrgenommen?

Was will ich daher als Führungskraft
verändern oder beibehalten?

Warum ist Führungskräftefeedback besonders wichtig?

Unsere Erfahrung zeigt: In Organisationskontexten mit einem hohen Fokus auf die **sachlich-fachliche Dimension** wird die **sozial-kulturelle Dimension** der Zusammenarbeit oft kaum adressiert.

Insbesondere für erfolgreiche Führung ist diese Dimension jedoch von hoher Relevanz: Als Führungskräfte **führen wir ein soziales System**.

Klassische **Leistungsbeurteilungen** versuchen, objektive Urteile zu fällen. Sie orientieren sich daher in der Regel an sachlich-fachlichen Indikatoren.

Sozial-kulturelle Faktoren sind ihrer Natur nach hochgradig subjektiv. Es braucht daher gut strukturierte **Feedbackprozesse**, um Führungskräften diese Perspektive zu eröffnen.



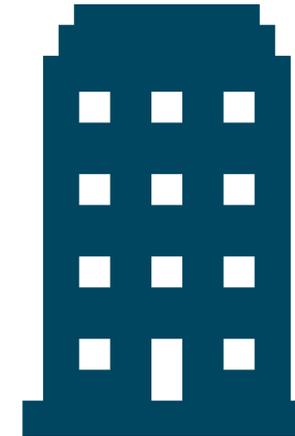
Warum funktionieren Feedbackprozesse oft nicht gut?

Individuelle Faktoren



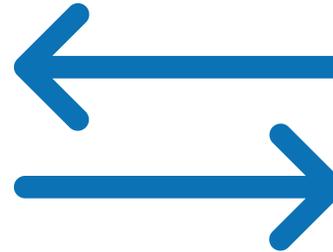
Psychisches System

Organisationale Faktoren



Organisationssystem

Wechselwirkung



- Feedbacks werden **kurz** und **oberflächlich** durchgeführt
- Feedbacks werden als **nicht nützlich** empfunden
- Feedbackprozesse werden **nicht „gelebt“**



Warum funktionieren Feedbackprozesse oft nicht gut?

Individuelle Faktoren

- Feedback löst **Stress** aus
- **Unsicherheit**: Kompetenzen fehlen
- Auslösen von **kognitive Dissonanz**
- Feedback löst **Abwehrreflexe** aus, die Lernen verhindern
- **Psychologische Sicherheit** gefährdet
- „**Fluchtinstinkt**“ wird ausgelöst



Organisationale Faktoren

- Feedback wird **selten** durchgeführt
- Es gibt **keine** ausgeprägte **Feedbackkultur**
- Es gibt eine **negative Fehlerkultur**
- Es ist unklar, welche **Folgen** hat das Feedback



- Feedbacks werden **kurz** und **oberflächlich** durchgeführt
- Feedbacks werden als **nicht nützlich** empfunden
- Feedbackprozesse werden **nicht „gelebt“**



Was muss ein Feedbackprozess leisten, um wirksam zu werden?

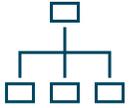
Individuelle Faktoren

- Führungskräfte ...
 - ... haben **Vertrauen in Ihre Kompetenz**
 - ... **verstehen** den Feedbackprozess gut
- Führungskräfte müssen ...
 - ... sich **psychologisch sicher** fühlen
 - ... wissen, was mit dem Feedback **passiert**
 - ... den **Nutzen** von Feedback erkennen
 - ... einen **Wunsch** nach Feedback entwickeln



Organisationale Faktoren

- Feedback muss in der Organisation **ritualisiert** sein
- Feedback muss etwas sein, „**was man als gute Führungskraft hier ernst nimmt**“
- Höhere Führungskräfte gehen **offen, transparent** und **lernbegierig** mit Feedback um
- Es gibt **Vorbilder** und **Lerngeschichten**



- Feedbacks werden **mit Neugierde** und **gerne** durchgeführt
- Feedbacks werden als **nützlich** empfunden
- Feedbackprozesse werden „**gelebt**“



Schritte zur Etablierung eines Feedback Systems



Team 1



Wie bewerten Sie die folgende Aussage?

5. Meine Führungskraft steht für einen diskriminierungsfreien Umgang ein und tritt etwaigen Diskriminierungen entschlossen entgegen.



- Trifft überhaupt nicht zu (= 1)
- Trifft eher nicht zu (= 2)
- Teils teils (= 3)
- Trifft eher zu (= 4)
- Trifft voll und ganz zu (= 5)
- Keine Einschätzung möglich

Mittelwert



Selbst-einschätzung



Mittelwert meiner Führungsebene



Wichtigkeit

MW = 0,17

hoch

eher hoch

neutral

eher niedrig

niedrig

Stadt Koblenz: Projekt zur Stärkung und Weiterentwicklung der Führungskompetenzen

- Förderung der Selbstreflexion der Führungskräfte durch eine 270° Feedback-Umfrage mit ca. 290 Führungskräften aller Hierarchie-Stufen
- 45 minütige Coachings zur Auswertung
- 2-3 mehrtägige (Online) Schulungsmodule mit begleitenden Angeboten

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit: Konzeption und Durchführung des Führungskräftefeedbacks

- Konzeption eines Führungskräfte Feedbacks auf Grundlage des neu erstellten Führungsverständnisses (u.a. mit Aspekten zu New Work, Agilität und Selbstorganisation)
- Durchführung des Führungskräftefeedbacks mit 1.200 MA zu 165 Führungskräften
- Durchführung von moderierten 165 Teamworkshops zur Auswertung im Team (Besprechung Abweichungen und Festlegung von Maßnahmen)

Finanzverwaltung Nordrhein-Westfalen: Unterstützung bei der Umsetzung eines Feedback Systems für alle Führungskräfte der Finanzverwaltung

- Erarbeitung eines Fragebogens und Erstellung einer Plattform durch Projektteam
- Durchführung von Schulungen für drei unterschiedliche Führungsebenen zu Grundlagen von Feedback, des Systems und zur Auswertung (Kollegiales Feedback, Auswertung im Kreis der Mitarbeitenden)
- Konzeption und Erstellung von Lernvideos und Begleitmaterialien

Wie kann man einen Feedback-Prozess umsetzen? – Erfahrungsbericht Stadt Köln

Vielen Dank!



IMAP GmbH

Standort Düsseldorf

Gladbacher Straße 6
40219 Düsseldorf

T +49 (0)211/513 69 73-0
F +49 (0)211/513 69 73-39

imap-institut.de

info@imap-institut.de

facebook.com/imap.institut

Standort Berlin

Paul-Lincke-Ufer 41
10999 Berlin

T +49 (0)30/ 555 73 58 75
F +49 (0)211/513 69 73-39

