

Offenes Feedback: Für beide Seiten eine Wohltat

Vertrauen bedingt Transparenz, und Transparenz lässt sich mit der Beachtung einiger Feedback-Regeln im Arbeitsalltag ganz einfach realisieren. Die positiven Nebenwirkungen sind vielfältig: Geförderte Eigeninitiative, gelebte Wertschätzung, gestärktes Selbstbewusstsein, kontinuierliche Verbesserung.

Kürzlich hat der Kanton Bern den Bericht zu den Resultaten der Personalbefragung 2019 veröffentlicht. An der Stichproben-Erhebung nahmen knapp 800 der 1'000 zufällig ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kantonsverwaltung teil. Die allgemeinen Werte zur Arbeitszufriedenheit und zum Commitment haben sich gegenüber der letzten Befragung im Jahr 2015 leicht erhöht, was die zuständige Finanzdirektion erfreut zur Kenntnis genommen hat.

Feedback-Kultur hat sich verschlechtert

Viele der abgefragten Faktoren zu Arbeitszufriedenheit, Commitment und zielorientiertem Verhalten haben sich in den vergangenen vier Jahren nur wenig verändert. Nach wie vor am schlechtesten bewertet – vom Gehaltssystem einmal abgesehen – sind die Arbeitsprozesse (Einfachheit der Arbeitsabläufe, Abbau von Doppelspurigkeiten).

Wer die Auswertung gezielt nach den Faktoren untersucht, die sich gegenüber 2015 wesentlich (d.h. um drei Punkte oder mehr) verschlechtert haben, stellt fest, dass sich vier von sechs dieser Faktoren auf das Thema Feedback-Kultur beziehen:

Jürg Minger
Fürsprecher und Coach

Leiter der
Berner Niederlassung der
Federas Beratung AG

Das Unternehmen bietet
Beratungen und Dienstleistungen für Institutionen mit öffentlichen Aufgaben an.

juerg.minger@federas.ch
www.federas.ch



- In meinem Team sprechen wir Probleme offen an. (-3 Punkte gegenüber 2015)
- In meinem Team pflegen wir eine konstruktive Feedback-Kultur. (-4)
- Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r anerkennt gute Leistung durch Lob/Wertschätzung. (-3)
- Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r sucht den offenen Dialog mit seinen/ihren Mitarbeitenden. (-3)

Bedeutung für Gesundheit und Leistungsfähigkeit


Auch wenn die meisten Befragungsergebnisse positiv sind: Dieses Ergebnis sollte aufhorchen lassen und im Rahmen der geplanten Weiterentwicklung der kantonalen Personalstrategie sehr genau analysiert werden. Denn eine transparente Feedback-Kultur ist für eine leistungsfähige Organisation mit gesunden und zufriedenen Mitarbeitenden sehr bedeutend. In einer Zeit, die sich immer schneller verändert, in der die Ansprüche steigen und sich Organisationseinheiten und Führungsebenen immer mehr vernetzen, kann sich eine Vertrauenskultur nur dann entwickeln, wenn ein regelmässiges, wechselseitiges Feedback erfolgt. Zwischenmenschliches Vertrauen und gegenseitiger Respekt sind unabdingbare Voraussetzungen für seelisches

Wohlbefinden und Ausgeglichenheit. Mangelnde Kommunikation, geringe Wertschätzung und fehlendes Feedback gehören zu den Hauptursachen von Burn-out.

Feedback-Regeln verhindern Missverständnisse

Paul Watzlawick hat den grössten Stolperstein der zwischenmenschlichen Kommunikation wie folgt auf den Punkt gebracht: «Wahr ist nicht was A sagt, sondern was B versteht». Die Beachtung einiger Feedback-Regeln ermöglicht es, Aufschluss darüber zu erhalten, wie eine Botschaft sowohl sachlich als auch gefühlsmässig aufzufassen ist. Damit erkennen wir eigene blinde Flecken und vermeiden Missverständnisse, Unsicherheit und Kränkung.

Feedback geben

		
Ich-Botschaft	im eigenen Namen sprechen, subjektiv, Verantwortung für das Gesagte übernehmen	Verallgemeinerungen («man sollte»), Objektivierung
konkret	Rückmeldung gezielt, positiv, nachvollziehbar formulieren, Verbindlichkeit herstellen	vage oder abstrakte Rückmeldungen
beschreibend	Wirkung des Verhaltens beschreiben, Gefühle, Empfindungen	Wertungen, Urteile, Anklagen
rechtzeitig	Feedback unmittelbar, direkt und situationsbezogen geben	ruhen und gären lassen, Emotionen aufladen
angemessen	achtsam, behutsam, ruhig, gefasst, wertschätzend	laut, im Zorn, vorwurfsvoll
vertraulich	unter vier Augen oder im Kreis von Mitbetroffenen (z. B. Team)	vor Unbeteiligten, öffentlich, weiter erzählen

Feedbackregeln (u.a. nach Friedemann Schulz von Thun, Paul Lahninger)

Entspannende und belebende Wirkung

Mit der Beachtung der Feedbackregeln wird ein wichtiges Fundament gelegt, um eine tragfähige Vertrauenskultur aufzubauen. Probieren Sie die Regeln aus, integrieren Sie sie in Ihren beruflichen Alltag, üben Sie die Anwendung bei jeder Gelegenheit. Risiken bestehen dabei keine, aber die entspannende und gleichzeitig belebende Wirkung ist bedeutsam.

Da hätte man mehr tun können!

Der Regierungsrat präsentierte die Erfolgsrechnung 2018 mit einem positiven Ergebnis von rund CHF 261 Mio. Dies ist erfreulich und man muss bis ins Jahr 2009 zurückgehen, bis sich ein besserer Rechnungsabschluss findet.

Das Personal hat mit einem Minderaufwand von CHF 2,6 Mio. auch einen Beitrag zum guten Rechnungsergebnis beigetragen. Mit diesem Jahresabschluss wäre eine Progression für das Kantonspersonal möglich gewesen. Der BSPV fordert seit Jahren die Erhöhung der momentan minimalen Pikettentschädigung von CHF 30.– / Tag auf CHF 50.– / Tag und eine Erhöhung des Nachtzuschlags analog der Pflegeberufe von CHF 5.– / Stunde um einen Franken. Die Mehrkosten von CHF 3 – 4 Mio. wären durchaus verkraftbar gewesen und entsprechen noch lange nicht den Lohnzuschlägen der Privatindustrie.

Auch die bestehende Diskrepanz zwischen Gleichaltrigen, die nicht denselben Ferienanspruch haben, liesse sich mit CHF 1–2 Mio./Jahr ganz einfach beseitigen. Eine Anpassung der Ferienansprüche der unteren Gehaltsklassen an die höheren, würde dies schon ausgleichen. Die Streichung der bisherigen 0,3 % Lohnmassnahmen für Lohnkorrekturen für das Budget 2019 war voreilig. Es gibt immer noch Mitarbeitende, die aufgrund des jahrelangen Nullwachstums des Lohnes deutlich unterhalb der Ziellohnkurve sind. Für die nächsten Jahre muss die Regierung die Teuerung bei den Löhnen «angemessen» berücksichtigen. Dies entschied der Grosse Rat im letzten November. Bei dieser finanziellen Ausgangslage ist der BSPV gespannt, was die Regierung als «angemessen» beurteilt. Der Moment wäre ausserdem günstig, wenn die Regierung endlich dem Gehaltsklassenwechsel der Primarlehrkräfte von Gehaltsklasse 6 zur Gehaltsklasse 7 zustimmen würde. Das Kantonspersonal hat in den letzten Jahren neben dem Moratorium um die Stellen und den gleichzeitig wachsenden Aufgaben immer mehr geleistet. Daher sind die BSPV-Anliegen nicht unbegründet. Und schlussendlich sollte der Kanton Bern als Arbeitgeber auch etwas attraktiver werden.