

Pirmin Jung Ingenieure für Holzbau AG und Steueramt des Kantons Bern, Geschäftsbereich Support (GBS)

Feedbackkultur bei Ingenieuren und im Steueramt

Auf den ersten Blick gibt es wenig Gemeinsamkeiten zwischen den Holzbauingenieuren von Pirmin Jung und dem Geschäftsbereich Support des Berner Steueramts. Doch beide entwickelten ihre Feedbackkultur in Zusammenarbeit mit der entwicklerey gmbh weiter.

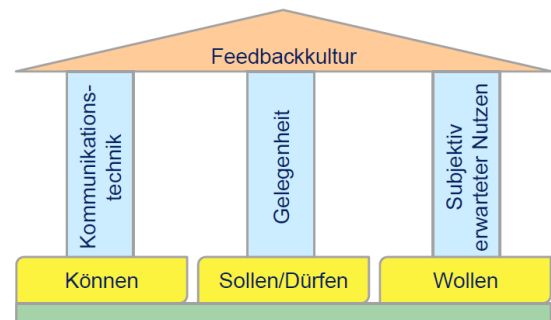
Für den Während das Ziel des GBS von Anfang an war, die Feedbackkultur zu entwickeln, entstand das Thema bei Pirmin Jung aus einem mehrtägigen Organisationsentwicklungs-Workshop heraus. Jede Unternehmung ist einzigartig und hat ihre ganz spezifische Gesprächs- und Feedbackkultur! Es gibt daher kein Standardprozedere, sondern es wird konkret an den spezifischen Bedürfnissen angesetzt. Die Berater der entwicklerey gmbh wollen verstehen, wer wem, auf welche Weise, zu welchen Themen und an welchen Orten Feedback gibt und empfängt. Diese Bedarfsanalyse ermöglicht ein kundenorientiertes Vorgehen und bringt Problemfelder und



Das Feedback-o-meter entsteht

Entwicklungspotenzial ans Licht. Ein weiteres Hilfsmittel ist der „Feedbackkultur-Tempel“ (siehe Grafik). Er liefert die Struktur für die Diskussion um die aktuelle Situation und die Ziele bezüglich Feedbackkultur. So kann es sein, dass im Einzelfall die Kommunikationstechnik trainiert wird und Rollenspiele im Vordergrund stehen. In einem anderen Fall müssen erst Gelegenheiten für Feedback geschaffen werden, um den Stein ins Rollen zu bringen.

Beim GBS bestand der Prozess aus einem Workshop mit den Teamleitenden, einer Online-Mitarbeiterumfrage, einer Klausur mit allen Mitarbeitenden (ca. 50 Personen), Teamtagen (von den Teamleitern jeweils mit ihren Teams



Der „Feedbackkultur-Tempel“

durchgeführt) und einem abschliessenden erneuten Teamleiterworkshop.

Bei Pirmin Jung führte Anja Thoma ein dreiteiliges, sehr spezifisch auf die Praxis der Kunden bezogenes Trainingsprogramm durch. In diesen Trainingsworkshops wurde die eigene Praxis reflektiert, es wurde Grundlagenwissen zum Thema vermittelt und konkrete Techniken konnten trainiert werden.

Bei beiden Organisationen konnte schnell ein gemeinsames Verständnis von Feedback geschaffen werden. Der Wunsch ist da, offen, ehrlich und unmittelbar zu kommunizieren. Die Umsetzung zurück im Tagesgeschäft fällt jedoch schwer – unangenehme Mitteilungen zu geben und zu empfangen im Besonderen. Feedback ist aber nicht nur ein persönliches Anliegen von Mitarbeitenden (rund 90 % der GBS-Mitarbeitenden versprachen sich einen Nutzen davon, die Feedbackkultur zu verbessern). Über Feedbacks lernen Organisationen als Kollektiv, weil aus subjektiven Einschätzungen geteiltes Wissen entstehen kann. Unterschiede werden schnell sichtbar und können konstruktiv genutzt werden.