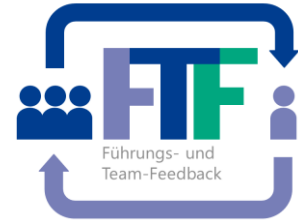


## Feedback mal anders

Projektauftrag zur landesweiten Einführung des Führungs- und Teamfeedbacks in der Landespolizei Mecklenburg-Vorpommerns

Christiane Schilf & Projektgruppe



### Einführung

412 Führungskräfte der Landespolizei M-V haben im Zeitraum von drei Jahren (April 2018 - April 2021) die Gelegenheit genutzt, sich von ihren Teams zum eigenen Führungshandeln ein Feedback geben zu lassen. Wie im Projektauftrag von 2018 vorgesehen, wurden zunächst Führungskräfte und ihre Teams aus den Polizeipräsidien Rostock und Neubrandenburg, der Wasserschutzpolizei und dem Landeskriminalamt berücksichtigt.

Einige „O-Töne“ von Führungskräften und Mitarbeiter\*innen zur Durchführung des Feedbackverfahrens - 2019 festgehalten von externen Moderator\*innen - beschreiben die Resonanz:

*„Ich bin gespannt auf das Feedback und möchte viel dazu lernen.“*

*„An der Vorbereitung des FTF habe ich mitgearbeitet und jetzt bin ich froh, dass es endlich losgeht.“*

*„Im Landeskriminalamt hatte ich sowas schon mal erlebt. Die Struktur der Gespräche war jetzt neu für mich, die externe Moderation fand ich gut und dass wir nun handfeste Ergebnisse haben auch.“*

*„Wir haben hier so viele strukturelle Probleme, da hilft auch ein Führungs- und Teamfeedback nix.“*

*„Durch unser Schichtsystem haben wir keine festen Führungskräfte. Bei all den Vorteilen fehlt jemand, dem man sich mal anvertrauen kann und der auch dranbleibt.“*

*„Der Fragebogen passt nicht ganz auf uns. Können wir auch andere Aspekte besprechen?“*

*„Wir finden das FTF wirklich wichtig. Hier konnten wir uns ausschließlich mit professioneller Begleitung auf unsere Zusammenarbeit konzentrieren. Dazu kommen wir im Alltag viel zu selten.“*

*„Am Anfang war ich ziemlich skeptisch, was das soll, aber nun bin ich überrascht, dass wir so viele Vereinbarungen getroffen haben.“*

Inzwischen steht das Personalentwicklungsinstrument Führungs- und Teamfeedback (FTF) kurz vor der dauerhaften Implementierung, ab 2022 soll es von allen Führungskräften in der Landespolizei M-V genutzt werden können.

### Ziel des Führungs- und Teamfeedbacks

Ziel der landesweiten Einführung des Führungs- und Teamfeedbacks ist es, in einem strukturierten Prozess unterschiedliche Wahrnehmungen im Verhalten transparent zu machen und sowohl der Führungskraft als auch den Mitarbeiter\*innen Raum für Verbesserungen in der Zusammenarbeit und im Umgang miteinander zu geben.

## Teilziele:

- Spiegelung von Führungs- und Teamverhalten
- Verbesserung von Kommunikation und Kooperation in den einzelnen Arbeitseinheiten mit Auswirkungen auf die Zusammenarbeit insgesamt
- Hinweise auf strukturelle Handlungsbedarfe
- Anhaltspunkte für gezielte Maßnahmen der Personalentwicklung
- Weiterentwicklung der Kommunikations- und Feedbackkultur und damit der Organisationskultur

## **Darstellung eines Entwicklungsprozesses - „Gut Ding will Weile haben“**

Ausgangspunkt für die Entwicklung des Feedbackverfahrens waren neben Erkenntnissen

### 2012

DHPol-Karrierestudie & Tagung der Führungskräfte

### 2013

Workshops zur Entwicklung der Eckpunkte des Verfahrens

Workshop zur Entwicklung eines Fragebogens  
1. Projektauftrag

### 2014

Beauftragung eines externen Beraters zur wissenschaftlichen Begleitung des Projektes  
Entscheidung über die Erprobung des Verfahrens in der Pilotdienststelle - PI Güstrow

### 2015 -2016

Durchführung i. d. Pilotdienststelle PI Güstrow

### 2017

Fertigstellung der Unterlagen  
Entscheidung über die Institutionalisierung  
2. Projektauftrag

aus der DHPol-Karrierestudie zur Nachwuchskräfteförderung insbesondere Erkenntnisse zur Führungskräfteentwicklung. Ein eher kritisch reflektierter Aspekt von Führung betraf nämlich den Bereich des kooperativen Führungsverhaltens. So wurde im Rahmen der Karrierestudie für den Bereich „Aufgabenbezogene Wertschätzung durch Vorgesetzte“ insgesamt eine nur knapp über dem Durchschnitt liegende Bewertung „trifft mittelmäßig zu“ erzielt.<sup>385</sup>

Dies war Anlass, über mögliche Ansätze zur weiteren Stärkung kooperativen Führungsverhaltens nachzudenken.

Die Erfahrungen aus dem 1. Projekt wurden 2016 für das zu etablierende Verfahren aufbereitet und 2017 der siebenstufige Prozess im herausgegebenen Handbuch zur Durchführung des Führungs- und Teamfeedbacks umfassend dargestellt<sup>386</sup>.

*„Ausgehend von der durch die DHPol-Karrierestudie bestätigten Erkenntnis, dass Erfolg nicht ausschließlich auf das Führungsverhalten von Führungskräften zurückzuführen ist, war es den Projektmitgliedern wichtig, auch den Mitgliedern des Teams eine Möglichkeit einzuräumen, sich „selbst“ eine Rückmeldung zu geben. Im Ergebnis wurden in den Fragebögen drei Aussagen aufgenommen, die ausschließlich das Team betreffen. Diese Neuerung unterscheidet unser Feedbackverfahren von den bislang bekannten Führungsfeedbackverfahren.“*

**Wilma Wäntig** (Koordinierungsstelle)

<sup>385</sup> DHPol 2012; vgl. Rauchert 2013

<sup>386</sup> (FHÖVPR M-V & Institut für Verhaltensökonomie 2017)

## Der Verfahrensablauf - zunächst als siebenstufiger Prozess



Auf der Grundlage des weiterführenden Projektauftrages (Ministerium für Inneres und Europa M-V 2018) wandte sich der Inspekteur der Polizei in einem persönlichen Schreiben an alle Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen der Landespolizei M-V, sich am Führungs- und Teamfeedback zu beteiligen. Denn beginnend in den Führungsspitzen der Behörden der Landespolizei M-V würden sich im Zeitraum von 2018 bis 2020 Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen zur gelebten Führungspraxis und Zusammenarbeit Rückmeldungen geben können.

Die Koordinierungsstelle an der FHöVPR M-V begann ihre Aufgaben wahrzunehmen und garantiert seitdem im Gesamtprozess

- die Anonymität in der Auswertung und Sicherheit der Daten,
- die Optimierung des Ablaufes des Führungs- und Teamfeedbacks sowie
- die Aktualisierung von Fragebögen.

Die in den Dienststellen durch die Führungskräfte und die Mitarbeiter\*innen benannte Vertrauensperson hält den Kontakt mit der Koordinierungsstelle und steht vor Ort als zentrale Ansprechperson bei Rückfragen der Beschäftigten zur Verfügung.

Nach der anonymisierten Auswertung der Daten werden die Feedbackgespräche durch externe Moderator\*innen<sup>387</sup> begleitet. Die Termine für die Auswertung werden über die zentrale Koordinierungsstelle der Fachhochschule mit der Moderatorin bzw. dem Moderator und der Führungskraft abgestimmt. Innerhalb von vier bis fünf Wochen nach Zusendung der zu beantwortenden Fragebögen an die Führungskraft und die Mitarbeiter\*innen erfolgen in der Regel die Auswertung und die Ableitung von Maßnahmen für Entwicklungsfelder, die die Führungskraft und die Mitarbeiter\*innen in der Zusammenarbeit identifiziert und vereinbart haben.

*„Bei der Koordination und Organisation der Termine für die verschiedenen Dienststellen der Polizei habe ich festgestellt, je besser der Kontakt zur jeweiligen Vertrauensperson, desto zielführender die Terminplanung in der einzelnen Dienststelle. Die Führungskräfte, Mitarbeitenden sowie Vertrauenspersonen können sich aber auch gern jederzeit an die Koordinierungsstelle wenden, um Fragen zu klären. Bei der Firma ZAROF GmbH gibt es ebenfalls eine Ansprechpartnerin, mit der ich im stetigen Austausch zur Vorplanung der Termine für die Feedbackgespräche bin. Auch zu den Moderator\*innen besteht guter Kontakt, um kurzfristige Änderungen problemlos klären zu können.“*

**Julia Sender** (Assistenz Koordinierungsstelle)

<sup>387</sup> Firma ZAROF GmbH

## **Modul 7 „FTF - Coaching“ - Ein Impulsgeber wird „eingebaut“**

Nachdem sich im ersten Jahr 2018 bereits 138 Führungskräfte ein Feedback geholt hatten, wurde deutlich, dass diese nach einem Jahr durch einen Impuls von außen die Gelegenheit bekommen sollten, den eigenen Handlungsprozess zu reflektieren. Mit dem eintägigen Führungskräfte-Training Modul 7 „FTF-Coaching“ erhalten seit dem die Führungskräfte nach Durchführung der moderierten Langvariante die Möglichkeit, Ideen für die in der Folge eigenständig durchzuführende Kurzvariante zu entwickeln. Denn diese soll grundsätzlich ohne externe Moderation erfolgen, bevor nach drei bis vier Jahren wieder eine moderierte Langvariante in Anspruch genommen werden kann. Ziel ist es, wie im Handbuch festgeschrieben, die im Jahr zuvor vereinbarten Maßnahmen auf ihre Wirkung zu überprüfen und sich weiterhin bewusst über die Themen von Führung und Zusammenarbeit auszutauschen.

Mit Stand April 2021 haben 174 Führungskräfte diese Fortbildungsmöglichkeit wahrgenommen.<sup>388</sup>

---

### **Modul 7 „FTF – Coaching“**

#### **Kurzbeschreibung**

##### Zielgruppe:

Führungskräfte (Polizeivollzugs- und Verwaltungsbeamte sowie Angestellte in Führungsfunktion), die vor ca. einem Jahr das moderierte Feedbackgespräch mit den Mitarbeiter\*innen durchgeführt haben

##### Fortbildungsziel:

Sie reflektieren ihre Erfahrungen mit dem Verfahren des Führungs- und Teamfeedbacks. Stolpersteine beim Aufgreifen von Erkenntnissen für den dienstlichen Alltag sowie bei der Umsetzung von Vereinbarungen werden besprochen. Sie entwickeln Optionen für die eigenständige Durchführung der Kurzvariante.

##### Fortbildungsinhalte:

- Austausch zu den Erfahrungen mit dem Feedbackverfahren
- Umgang mit Vereinbarungen im Team
- Transfermöglichkeiten
- Eigenständige Durchführung der Kurzvariante

---

<sup>388</sup> Aufgrund der Covid-19-Pandemie konnten nicht alle geplanten Veranstaltungen durchgeführt werden.

Die im Rahmen des Moduls 7 durchgeführte und ausgewertete schriftliche Befragung von 131 Führungskräften zum Verfahren und Nutzen für Führung und Zusammenarbeit im Team erbrachte u. a. folgende Erkenntnisse:

- 54 % der Führungskräfte haben getroffene Vereinbarungen/Maßnahmen im Verantwortungsbereich (vollständig bis eher) umgesetzt, 31 % teils/teils und 16 % wenig bis gar nicht;
- Das FTF hat nach Aussagen von 73 % der Befragten die Zusammenarbeit und Führung weiter verbessert bzw. gut stabil gehalten;
- 61 % der Führungskräfte sagen, dass sie seit dem FTF das Führungsverhalten bewusster reflektieren, 27 % teils/teils und 12 % wenig bis gar nicht;
- 87 % der Führungskräfte sehen die regelmäßige Durchführung des FTF als wichtig an.

### **Wissenschaftliche Begleitung des Projektes**

Unterstützt durch die Mitglieder der Projektgruppe und wissenschaftlich beraten von Henriette Bohn analysierten Psychologiestudentinnen im Rahmen zweimonatiger Forschungspraktika Inhalte der Vereinbarungen (zwischen Führungskraft und Mitarbeiter\*innen) bzw. evaluierten das Gesamtverfahren.

*„Es ist toll, dass wir immer wieder Psychologiestudentinnen zur Bearbeitung von Forschungsfragen in das Projekt einbinden können. Sie bringen gutes Methodenwissen mit und eine wunderbare Mischung aus einer besonderen Neugier an Anwendungsforschung und einer wissenschaftlichen Distanz zur Thematik, um qualitative Analysen sehr professionell durchführen zu können.“ **Henriette Bohn** (Wissenschaftliche Beratung und Begleitung)*

### ***Analyse der Vereinbarungen von 178 Führungskräften im Führungs- und Teamfeedback (Hagewiesche 2019)***

Gegenstand der Analyse waren Vereinbarungen, die im Rahmen des Führungs- und Teamfeedbacks zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitenden getroffen wurden. Ziel war es zu erfahren, ob bestimmte Schwerpunktthemen sichtbar werden und sich Anhaltspunkte für gezielte Maßnahmen der Personalentwicklung ableiten lassen. Darüber hinaus sollte ein Abgleich mit Erkenntnissen der Gallup-Studie (2019) erfolgen.

Im Ergebnis zeigten sich starke thematische Übereinstimmungen bei den Vereinbarungen im Führungs- und Teamfeedback mit wissenschaftlichen Erkenntnissen zur Verbesserung der Organisationskultur.

43 % der Nennungen waren der Kategorie Kommunikation zuzuordnen. Dazu zählen u. a. Besprechungskultur (Inhalte, Form, Zeit), Gespräche mit Mitarbeitenden, Rückmeldungen zur geleisteten Arbeit, Diskussionskultur, Formulieren von Kritik und Lob. 15 % der Nennungen bezogen sich auf Eigenschaften/Verhaltensweisen der Führungskraft. Hierzu zählten u. a. Entscheidungsfreudigkeit, nicht nachtragend sein, Geduld haben,

ausgeglichen sein, Verlässlichkeit, Vorbildwirkung, Mitarbeiterorientierung, „Führungswärme“, Berechenbarkeit. Weitere Themen waren u. a. Planung, Weiterentwicklung von Mitarbeitenden, Wertschätzung und Gesundheit.

Die auch zur Analyse herangezogene Gallup-Studie ist eine Untersuchung, die sich mit der Arbeitsqualität in Deutschland beschäftigt. Ein zentraler Aspekt der Studie ist die emotionale Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen. Die Auswirkungen der emotionalen Mitarbeiterbindung werden dort wie folgt beschrieben: Je höher die emotionale Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen ist, desto weniger Menschen möchten ihren Arbeitsplatz wechseln. Dies ist wiederum wichtig für das gesamte Team, da jeder Wechsel Einfluss auf die Gruppe, auf die Gemeinschaft hat. Wird Führung also als motivierend erlebt, trägt dies wesentlich zur Bindung von Mitarbeitenden und damit zur Leistungsfähigkeit des Teams bei.<sup>389</sup>

Aufgezeigt wird auch, dass der Weg zu Mitarbeitenden mit hoher emotionaler Bindung über Agilität führt. Dieses Wissen ist für die Nutzung des Führungs- und Teamfeedback-Verfahrens von Bedeutung. Um Agilität zu fördern, kommt es insbesondere auf acht Komponenten<sup>390</sup> an: Kooperation, Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung, Fehlerkultur, Empowerment (Verantwortung), Simplizität (Prioritäten), Wissensaustausch, Förderung neuer Technologien und Innovationsoffenheit. Beim Vergleich der Komponenten mit den Wünschen der Teams aus den Feedbackgesprächen wurde sichtbar, dass bis auf die beiden zuletzt genannten Komponenten (Förderung neuer Technologien und Innovationsoffenheit) die anderen sechs häufig aufgerufen wurden. Dies bedeutet wiederum, dass Führungskraft und Team im Feedbackverfahren bewusst zu wesentlichen Komponenten von Agilität sprechen und diskutieren, ja sogar Vereinbarungen treffen. Diese Form des gemeinsamen Lernprozesses im unmittelbaren Arbeitsfeld ist also eine besondere Stärke des Führungs- und Teamfeedbacks. Es spricht für die Verstetigung dieses Personalentwicklungsinstrumentes, um Agilität in der Organisation Polizei und folglich Leistungsfähigkeit und emotionale Mitarbeiterbindung zu fördern.

Anzunehmen ist, dass der Einsatz und die Nutzung neuer Technologien z. B. für die interne Kommunikation zukünftig an Bedeutung gewinnen werden. Das Führen auf Distanz in Zeiten der Covid-19-Pandemie wird diesen Prozess vermutlich beschleunigen. Sollte die Innovationsoffenheit bewusst noch mehr Raum bekommen, könnte dies ggf. über den Fragebogen stärker initiiert werden.

### *Evaluation des Feedbackverfahrens (James 2020)*

Untersucht wurde, welche Aspekte im Verfahren des Führungs- und Teamfeedbacks von den teilnehmenden Führungskräften und den Mitarbeiter\*innen positiv bzw. kritisch erlebt wurden und welche Verbesserungsvorschläge es für die zukünftige Durchführung gibt. Hierfür lag aus der bereits erwähnten schriftlichen Befragung von 131 Führungskräften<sup>391</sup> auszuwertendes Datenmaterial vor. Um auch Rücklauf zum Verfahren von feedbackgebenden Mitarbeiter\*innen (ohne Führungsposition) zu erhalten, wurden 20

---

<sup>389</sup> Vgl. Gallup-Studie (2018/2019/2020) <https://www.gallup.com/de/gallup-deutschland.aspx>

<sup>390</sup> Vgl. Nink, M. (29.08.2018): Engagement Index Deutschland.

<sup>391</sup> Führungskräfte-Training Modul 7 „FTF – Coaching“

halbstrukturierte Telefoninterviews durchgeführt<sup>392</sup>. 210 Aussagen wurden erfasst und analysiert.

Es zeigte sich, dass sowohl von den Führungskräften als auch von den Mitarbeitenden mehrheitlich positiv bewertet wurde, das Angebot eines Führungs- und Teamfeedbacks nutzen zu können. Als besonders positiv und wichtig wurde von den Feedbacknehmenden wie auch von den Feedbackgebenden das dreiteilige moderierte Feedbackgespräch hervorgehoben. Die zuvor durchgeführte schriftliche Befragung (Selbst- und Fremdbild) habe dafür eine gute Grundlage geboten. Als wichtig wurde die schriftliche Fixierung der Vereinbarungen genannt.

Hinweise gab es dafür, im Vorfeld noch mehr über das Verfahren zu informieren und bei Bedarf dem Thema „Team“ mehr Raum zu geben. So gab es Vorschläge (bei bestehenden Zeitfenstern) gruppendynamische Aspekte einfließen zu lassen. So könnte auch darüber aufgeklärt werden, dass trotz wechselnder Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte das Feedbackverfahren positive Effekte hat. Modifizierungsvorschläge zum Fragebogen wurden formuliert, so z. B. die Ergänzung von Freitextfeldern, weil es leichter erscheine, kritische Rückmeldungen schriftlich als mündlich zu formulieren. Nach Möglichkeiten, das Thema Feedback im Alltag zu stärken, wurde ebenfalls gefragt. Als Durchführungsort für das dreiteilige Gespräch wurde ein „neutraler Ort“ gewünscht. Die Möglichkeit von Folgemaßnahmen sollte stärker angesprochen werden.

## **Funktionale Auswirkungen des Führungs- und Teamfeedback**

Alle Untersuchungsergebnisse zeigen, dass mit dem Personalentwicklungsinstrument Führungs- und Teamfeedback folgende positive Wirkungen intendiert werden können:

<b>Bereich</b>	<b>Funktionale Auswirkungen</b>
Vorgesetzte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissenszuwachs über Zusammenhänge von Führungsverhalten, Motivation und Leistungsverhalten</li> <li>- Konkrete Ansätze für die eigene Entwicklung</li> <li>- Stärkeres Interesse am eigenen Führungsverhalten und dessen Wirkung</li> </ul>
Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Höhere Mitverantwortung für kooperative Zusammenarbeit</li> <li>- Steigerung von Motivation, Selbstwertgefühl und Identifikation durch Chance zur direkten Partizipation</li> <li>- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit sowie Verbesserung des Leistungsverhaltens</li> </ul>
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offene Diskussion über tatsächliches Führungsverhalten</li> <li>- Versachlichung der Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Beziehung</li> <li>- Frühwarnsystem für Motivationsschwund und sinkende Arbeitszufriedenheit</li> </ul>

Quelle: vgl. Ladwig und Domsch 2003; Haack 2016; Hagewiesche 2019; James 2020

<sup>392</sup> Die an dieser Stelle ursprünglich geplanten Workshops konnten aufgrund der Covid-19-Pandemie nicht durchgeführt werden.



## **Führungs- und Teamfeedback als ein wichtiges Personalentwicklungsinstrument dauerhaft implementieren**

Das Führungs- und Teamfeedback ist als ein Baustein einer systematischen Personalentwicklung zu verstehen.

Es ist ein „Türöffner“, um über das Selbstverständnis von Führung und Zusammenarbeit zu reflektieren und zu diskutieren.

*„Das Verfahren eröffnet die Möglichkeit, alle Führungsebenen mit ihren jeweiligen Teams zu erreichen und in einen Austausch von Erwartungen und Anforderungen zu kommen. Dabei ist das Team ebenso gefragt, sich einzubringen und sich in einem ersten Schritt auch als ein solches zu verstehen. Dieses Wirken in verschiedene Richtungen macht das FTF spannend und ermöglicht praktische Ansätze für die tägliche Arbeit. Es orientiert sich dabei an konkreten Bedürfnissen, die Führungskraft und Team für sich herausgearbeitet haben, und gewährleistet damit einen im besten Sinne dezentralen Ansatz. Mitarbeiter\*innen sind nicht nur ein Objekt von Führung, sondern sind aufgefordert, ihre Wünsche zu formulieren und sich gleichzeitig eigene Ziele im Umgang miteinander und mit der Führungskraft zu setzen.“*

**PD Carsten Hofmann** (Leiter PI Güstrow, Praxisberatung im Projekt)

Auf Grundlage des Feedbacks können bei Bedarf individuelle und teamorientierte Fortbildungsmaßnahmen angefragt werden, z. B.:

- Individuelle Maßnahmen:
  - Besuch kompetenzorientierter Fortbildungsangebote
  - Durchführung von Coaching-Gesprächen
  
- Teamorientierte Maßnahmen:
  - Durchführung von Teamentwicklungsmaßnahmen
  - Verbesserung der Besprechungskultur
  - Fortbildung im Bereich Konflikt-handhabung
  - Nutzung neuer Informationsmedien

Erkenntnisse aus Evaluierungsberichten fließen ein in Ausbildung, Studium und Fortbildung.

Das folgende Schaubild stellt den nun modifizierten Verfahrensablauf dar. Etwa alle drei bis vier Jahre kann die Führungskraft erneut eine moderierte Langvariante in Anspruch nehmen. Jede Dienststelle erhält dafür ein jährlich einzuhaltendes Kontingent. Damit ist Entscheidungs- und Steuerungsflexibilität bei den Dienststellen gegeben. Die Koordination und wissenschaftliche Begleitung des Verfahrens liegt in der Verantwortung der Fachhochschule.



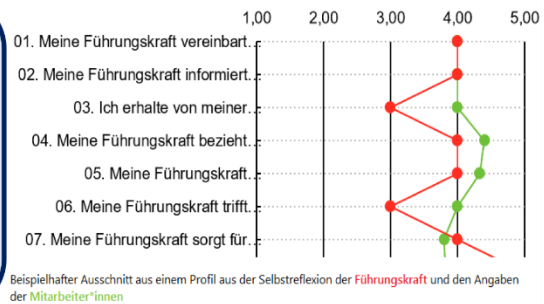
# Gesamtüberblick zum Verfahren



## Führungs- und Teamfeedback



**Kurz gesagt:**  
 Das Führungs- und Teamfeedback ist ein systematischer sich wiederholender Prozess, in welchem sich die Führungskraft und ihre Mitarbeiter\*innen (das Team) regelmäßig Rückmeldungen zu ihrem Führungs- und Teamverhalten geben. Es bildet die Grundlage für eine kontinuierliche Entwicklung der Zusammenarbeit und trägt damit zur Arbeitszufriedenheit und Gesunderhaltung bei.



## Literatur:

Deutsche Hochschule der Polizei (2012): DHPol-Karrierestudie, Münster.

DHPol-Karrierestudie (2012): Ergebnisbericht Benchmarking - Landespolizei M-V.

FHöVPR M-V & Institut für Verhaltensökonomie (2017): Führungs- und Teamfeedback der Landespolizei Mecklenburg-Vorpommern - Handbuch zur Durchführung. FHöVPR M-V.

<https://www.gallup.com/de/gallup-deutschland.aspx> (abgerufen am 29.04.2021)

Haack, F. (2016): Wirkungsanalyse von Vorgesetztenfeedback auf Führungsverhalten – Untersuchung im Landeskriminalamt M-V. Masterarbeit. DHPol Münster.

Hagewiesche, N. (2019): Analyse der Vereinbarungen im Führungs- und Teamfeedback mit MAXQDA: Bericht. FHöVPR M-V. Unveröffentlicht.

James, L. M. (2020): Evaluation des Führungs- und Teamfeedbacks. Bericht. FHöVPR M-V. Unveröffentlicht.

Ladwig, D. H.; Domsch, M. E. (2003): Vorgesetztenbeurteilung. In: Rosentiel, L. von; Domsch, M. E. und Regnet, E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Management. Stuttgart: S. 501-512.

Ministerium für Inneres und Europa Mecklenburg-Vorpommern – Abteilung II 4 (2018): Projektauftrag zur Institutionalisierung des Führungsinstrumentes Führungs- und Teamfeedback in der Polizei des Landes Mecklenburg-Vorpommern. Schwerin.

Nink, M. (29.08.2018): Engagement Index Deutschland. URL: <https://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx> (abgerufen am 27.04.2021)

Rauchert, M. (2013): Berufliche Entwicklung zukunftsfähig gestalten - Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung in der Landespolizei M-V. Polizei-Journal-Zeitschrift der Landespolizei M-V, Heft 1, S. 4 ff.

Rauchert, M. (2016): In Führung gehen – Anforderungen an Führungskräfte im Wandel. Backstein, Zeitschrift der FHöVPR M-V, Sonderausgabe, S. 4 ff.

Schilf, C. (2018): Führung, Team, Feedback – Personalentwicklung! Zwei Projekte für die Landesverwaltung. Backstein, Zeitschrift der FHöVPR M-V, S. 6 ff.