

Feedback

Führung ist Beziehungsgestaltung

Führung ist nicht das Produkt einer Person, sondern findet in Beziehungen statt. Damit wir unsere Führungsbeziehungen aktiv gestalten können, sind wir darauf angewiesen zu wissen, wie wir auf unsere Mitarbeitenden wirken.

Führung heißt Rückmeldung geben

Es liegt zudem in der Natur jeder Führungsaufgabe, den Mitarbeitenden ein offenes Feedback zu geben. Diese Aufgabe können wir aber nur dann sinnvoll wahrnehmen, wenn wir wissen, wie unser eigenes Führungsverhalten wahrgenommen wird.

Führung ist Wissen über das eigene Wirken

Die meisten Menschen vermeiden es in der Regel, anderen ihre Wahrnehmungen offen mitzuteilen. Der Hauptgrund dafür ist die Angst, das Gegenüber zu verletzen, und natürlich – insbesondere bei Vorgesetzten – die Angst vor Sanktionen. Es sind aber gerade die Mitarbeitenden, die besonders viel über das Erscheinungsbild ihrer Vorgesetzten wissen.

Zielsetzung

Feedback soll neue Perspektiven eröffnen

Beim Feedback geht es darum, dieses Wissen anderer für sich nutzbar zu machen. Die Informationen, die wir von uns über uns erhalten, sind immer eingeschränkt durch unseren Beobachtungsstandort und die Art unserer Wahrnehmung. Feedback soll helfen, andere Perspektiven und andere Interpretationen einzuführen.

Andere Menschen nehmen uns aus ihrer Warte und deshalb aus einer ganz anderen Perspektive wahr. Wir können uns selbst zwar in unseren Interaktionen mit anderen beobachten. Aber wir können uns dabei nie von außen sehen und mit anderen vergleichen.

Außerdem nehmen wir jeden Sachverhalt immer vor dem Hintergrund unserer eigenen Geschichte wahr, was oft zu ganz unterschiedlichen Interpretationen führt. Durch Feedback erfahren wir, wie andere einen Sachverhalt wahrnehmen und wie wir selbst von anderen wahrgenommen werden. Dadurch fällt es leichter, Beziehungen zu gestalten. Und Führung ist ja in erster Linie Beziehungsgestaltung.

Reflexionssetting

Feedback in der Gruppe

Gegenstand von Rückmeldungen kann das Verhalten in Rollenspielen, aber auch das „natürliche Verhalten“ in einer Kursgruppe oder im Arbeitsteam sein. Die Beteiligten teilen sich gegenseitig mit, ob und wie ihr Verhalten vom intendierten Sollwert aus Sicht der anderen abweicht, und welche Empfindungen und Überlegungen ihr Handeln bei den anderen auslöst.

Empfehlungsbriefe: Feedback bei der Umsetzungsplanung

Eine weitere Form von Feedback sind die sogenannten „Empfehlungsbriefe“, welche sich die Mitglieder eines Teams gegenseitig zustellen. Das Tool *Empfehlungsbriefe* kommt bei der Umsetzungsplanung zum Einsatz, wenn es um das Finden und Vereinbaren individueller Verbesserungen geht.

Feedback für Vorgesetzte: Eruiieren des eigenen Anteils

Eine spezielle Form von Feedback ist das Tool *Feedback für Vorgesetzte*. Diese Übung soll dafür sensibilisieren, dass Führungsbeziehungen immer von zwei Seiten gestaltet werden. Die Mitarbeitenden beurteilen zunächst ihre Vorgesetzten nach verschiedenen Kriterien. Danach fragen sie sich, wo bei den eher kritischen Punkten ihr Anteil liegt.

Regeln für persönliches Feedback (nach Doppler & Lauterburg, 1997)

Regelkataloge für Feedback

Weil kritische Rückmeldungen belastend sein können, wurden immer wieder Regelkataloge für optimales Feedback aufgestellt. Dadurch soll sichergestellt werden, dass die Rückmeldung nicht als vernichtend wahrgenommen wird, aber dennoch nicht ins Unverbindliche abgeleitet. Es wird in diesen Regeln in erster Linie der subjektive Charakter der Rückmeldung hervorgehoben: Die Person, die das Feedback gibt, muss klar zu verstehen geben, dass es sich bei dem, was sie ausdrückt, nur um ihren Eindruck und ihr Gefühl handelt.

Es finden sich weitaus mehr Ratschläge für die Person, welche Feedback gibt, als für jene, die es empfängt. Der häufigste Ratschlag für die Empfänger ist, sich nicht sofort zu verteidigen. Allerdings kann die Äußerung einer Abwehr für eine sinnvolle Verarbeitung der Kritik manchmal hilfreicher sein als eine vordergründige Akzeptanz.

Ich bin o. k. – du bist o. k.

1. Rückmeldungen über persönliches Verhalten sind eine Möglichkeit, mehr darüber zu erfahren, wie uns andere wahrnehmen. Sie sind keine objektiven Wahrheiten und keine Werturteile.

Beschreiben – nicht bewerten

2. Wenn wir Rückmeldung geben, beschreiben wir Wahrnehmungen und Beobachtungen – also das, was uns an anderen aufgefallen ist. Und wir beschreiben, was das in uns auslöst: Gefühle, Empfindungen, Fragen, Überlegungen.

Immer zuerst positive Rückmeldungen

3. Wenn wir Rückmeldungen geben, sollten wir darauf achten, immer zuerst auf die für uns positiven und erst danach auf die aus unserer Sicht kritischen Aspekte einzugehen. Es ist wichtig, dass sowohl die Person, welche Feedback gibt, als auch jene, die es empfängt, beide Dimensionen betrachtet, weil ja beide Informationen enthalten.

Möglichst konkrete Rückmeldungen geben

4. Rückmeldungen sollten konkret und nachvollziehbar sein. Am besten ist es, wenn sie durch praktische Beispiele aus der gemeinsamen Arbeit untermauert werden können (ohne allerdings ein einzelnes Beispiel zu sehr hochzuspielen).

Alle sprechen nur für sich selbst

5. Beim Geben von Feedback ist es wichtig, per „ich“ und nicht per „man“ zu sprechen. Die Person, welche Feedback gibt, spricht die andere Person direkt und persönlich an. Dabei sollte sie sich nur auf ihre eigenen Erfahrungen und Empfindungen beziehen.

Bei Störungen „Signal“ geben

6. Fühlen wir uns verletzt oder durch die aktuelle Situation verunsichert, sollten wir dies den anderen sofort mitteilen, so dass darüber gesprochen werden kann.

Jede und jeder ist für sich selbst verantwortlich

7. Rückmeldungen sind keine Verdikte und keine Verpflichtungen, sondern Angebote zur Selbstüberprüfung. Die Person, welche das Feedback empfängt, entscheidet selbst, was sie davon aufnehmen will und was nicht.

Strikte Vertraulichkeit

8. Alles, was im Rahmen von persönlichem Feedback gesprochen wird, bleibt ausschließlich im Kreis der Anwesenden und wird nicht nach außen weitergetragen.

Hinweise

Wahrnehmungen können nicht falsch sein, Feedback allerdings schon...

Feedback funktioniert nur vor dem Hintergrund der Annahme, dass es verschiedene Beobachterperspektiven auf einen Sachverhalt gibt; eine Wahrnehmung kann also auch nicht falsch sein (so wenig wie sie einfach „richtig“ sein kann). Es besteht deshalb die Gefahr, dass unter Betonung des subjektiven Charakters der Rückmeldung Wahrnehmungen mitgeteilt werden, welche nicht in die Feedbackrunde, sondern in den Boxring gehören.

Feedback ist nicht angezeigt...

Es gibt Situationen, in welchen Feedback nichts bringt oder gar schadet. Feedback ist nicht angezeigt:

- Bei mangelnder gegenseitiger Akzeptanz der Mitglieder eines Teams
- Bei völlig neu formierten Teams, wo die praktische Erfahrung in der Zusammenarbeit miteinander noch fehlt
- Wenn das Team keine gemeinsame Zukunft hat
- Wenn die Gruppe keine Funktion als Team hat, weil gemeinsame Ziele oder Aufgaben fehlen
- Wenn ein Teammitglied grundsätzlich in Frage gestellt ist, weil es beispielsweise aus qualifikatorischen Gründen ausscheiden wird
- Wenn es zwischen zwei oder mehreren Personen einen akuten Konflikt gibt, welcher ein Feedback emotional überlagern würde
- Wenn es nicht notwendig ist, weil die Zusammenarbeit bereits in einem so offenen Klima stattfindet

Literatur

Doppler, K. & Lauterburg, Ch. (1997). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. 6. Auflage. Frankfurt a. M.: Campus