

Vom Feedback zum Feedforward

Im Fragen liegt die Chance der Selbsterkenntnis

Feedback geben alle. Kaum ein Telefonat, SMS oder E-Mail, das nicht darüber belehrt, welches Feedback man wozu und von wem erhalten hat, oder ohne die Frage: «Hast du ein Feedback für mich?» Das Wort ist in aller Munde und Führungslehren. Meistens greift es aber zu kurz, weil in Feedback-Gesprächen häufig blosse Controlling-Funktionen wahrgenommen werden.

Corinne Hobi

Feedback kommt aus der Kybernetik bzw. dem Systemdenken und heisst Rückkopplung. Eine Rückmeldung, bei welcher der Empfänger dem Sender seine Befindlichkeit und seine Art, wie er die gesendete Nachricht aufgenommen hat, mit Worten zurückspiegelt. Feedback kann positiv wie korrektiv ausfallen.

Rückmeldung auf dem Prüfstand

Wie wird das Feedback beherrscht? Spätestens seit der Aussage «Mitarbeitende sind das wertvollste Gut in unserer Firma» und deren Forderung nach mehr «Mitsprache und Mitentscheidung» gehören die systematisch eingeführten, geschulten und durchgeführten Mitarbeitergespräche – Feedbacks – zum Unternehmen wie der Aktenkoffer zum Manager. Nicht, dass man früher nicht mit den Mitarbeitenden redete. Aber heute laufen Gespräche in einem formalen und mit vielen Wegweisern markierten Pfad ab, um Sicherheit zu gewinnen und Kompetenz zu zeigen, in

einem Thema, das allzu schnell aus den Fingern gleitet und Kontrollverlust nach sich ziehen kann, wenn Emotionalität und Ungewissheit aufkommen. Umso wichtiger wird die Fähigkeit, diese Gespräche gut zu führen.

Mitarbeitende nehmen die Aussage «der Mitarbeiter steht bei uns Mittelpunkt» ernst und sind auf dem Platz der Mitte nicht nur einfach stumm, sondern reden und bewegen mit – und zwar tüchtig! Dies ist gut so, solange obiger Ausspruch nicht in «Der Mitarbeiter ist bei uns Mittel. Punkt!» umformuliert werden soll. Eine Studie in einer der grössten Unternehmensberatungen weltweit hat ergeben, dass Mitarbeitende das Gespräch als wichtigste und dringendste Verbesserungsmaßnahme im Unternehmen ansehen. Und zwar das «one on one»- oder «face to face»- bzw. das persönliche Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden oder eben das informelle Feedback! 68 Prozent aller Befragten äuserten das Bedürfnis nach mehr informeller Kommunikation, und 45 Prozent verlangten von vier Möglichkeiten der Kom-

munikation (persönliches Gespräch, Kommunikation in Gruppen, telefonisches Gespräch und schriftliche Information) mehr persönliche Unterhaltung. Es stellte sich heraus, dass 52 Prozent der persönlichen Kontakte und Gespräche zwischen Kollegen gleicher oder ähnlicher Stufe stattfinden und erst dann – zu 28 Prozent – mit ihren Vorgesetzten. Dieses Verhältnis erscheint auf den ersten Blick plausibel und normal, denn Kollegen arbeiten zeitlich mehr zusammen und kommunizieren entsprechend intensiver. Nur, das Erstaunliche war, dass die Chefs der Befragten die Wertung ihrer Gespräche subjektiv umgekehrt erlebten. Die Vorgesetzten glaubten, zu 40 Prozent erst mit den Mitarbeitenden und zu 30 Prozent mit anderen Vorgesetzten zu kommunizieren. Dies taten sie auch, aber via E-Mail bzw. schriftlich.

Die Wahrnehmung des Mangels an direktem Feedback zusammen mit dem Bedürfnis nach informeller Kommunikationsform bringt den Schluss nahe, dass Mitarbeitergespräche einer neuen Auslegung bedürfen, die mehr als nur eine systematische Abhandlung von Themen, Kriterien

und Leistungsmerkmalen beinhalten kann, aber vor allem von menschlicher Wärme und einem vertrauensvollen Klima geprägt sind, in dem mit Kompetenz und Wohlwollen Sach-, Gemeinschafts- sowie Eigennutz ihren Platz haben. Dabei ist es von Interesse, zu beobachten, wie sich die Gesprächsfrequenz und -intensität – gemessen an der Wirtschaftslage – bewegt. Die Praxis zeigt, dass bei starker Konjunktur die Anzahl Gespräche sinkt und sie sich inhaltlich zuversichtlicher und problemloser zeigen als in Zeiten von Flaute oder gar schrumpfenden Märkten, Angst oder Krieg. Hier wird die Forderung nach Sicherheit grösser, also steigt das Bedürfnis nach Austausch.

Regeln und Methoden

Feedback ist in aller Munde. Schwierig, bei all den Büchern, Modellen und Ratschlägen nicht den Überblick zu verlieren, und vor allen Dingen, das «Richtige» zu tun. Die Regeln des Feedbacks anzuwenden, ist hier wichtiger als in anderen Führungsmomenten. Die folgenden Feedback-Re-

«Die Wirklichkeit entsteht im Auge des Betrachters.»

Paul Watzlawick

Vier effektive Feedback-Methoden

- | | |
|---------------------|--|
| 1. Beschreibend | «Ich möchte gern beschreiben, was ich festgestellt habe ...» |
| 2. Erforschend | «Ich möchte etwas mehr (Fakten, Details) dazu erfahren ...» |
| 3. Empathisch | «Ihre Situation, Sicht, (Gefühle) kann ich verstehen ...» |
| 4. Gleichberechtigt | Keine «Boss-Allüren», Mitarbeitende während der Arbeit sehen und die Leistung, nicht die Person besprechen |

Vier ineffektive Feedback-Methoden

- | | |
|----------------|--|
| 1. Wertend | «Auf Sie kann man sich nicht verlassen ...» |
| 2. Bestimmend | «Wir machen es so, wie ich es für richtig halte ...» |
| 3. Unbeteiligt | «Vielleicht ...», »Ahhhh...«, «Das ist Ihre Sache ...» |
| 4. Überheblich | «Ich weiss, was am besten ist ...» |

Tipps für den Feedback-Alltag

- Beobachtung mit einfachen und unübertriebenen Worten erläutern (z.B. vermeiden von Übertreibungen wie «wahnsinnig», «irrsinnig» usw.).
- Als Hilfe die Körperhaltung, Mimik und Gestik einsetzen, ohne zu verletzen!
- Über Metaphern, Bildern, Einfälle und Assoziation beschreiben, zum Beispiel mit Pflanzen, Tieren, Ländern (oder auch Sätze wie: «Sie kommen mir vor wie ...»).
- Vorsicht bei Vergleichen mit bekannten Personen: Wenn nicht bekannt, wirkt es besserwisserisch, wenn negativ besetzt, kränkend («Wissen Sie noch, die Aussage von Premierminister Silvio Berlusconi im Europaparlament?»).
- Möglichkeiten und Grenzen können anregen, die eigene und die fremde Leistungsfähigkeit anhand gemeinsamer Erfahrungen zu beschreiben und dadurch weiterzukommen.
- Anstatt über Schwächen und Stärken (z.B. im Beurteilungsgespräch) über Chancen und Gefahren reden. Das ist für beide Seiten angenehm konstruktiv und zugleich konkret.
- Spott und Sarkasmus tunlichst unterlassen (herabsetzend) und durch Humor und Selbstironie (gleiche Augenhöhe) ersetzen.
- Vorsicht vor Drastifizierung. Die Äusserungen können ausgesprochen heilsam, im anderen Fall aber auch ebenso prägend sein (Beispiel: «Ich schenke Ihnen eine Bank, auf der Sie Ihren Lebensabend absitzen können» – der Teilnehmende war erst 30 ...).

regeln beziehen sich auf den «Geber».

Aber auch der «Nehmer» hat eine Verantwortung, das, was gesagt oder gefragt wird, als Chance zum eigenen Wachstum zu nutzen. Das tut er am besten unter Einhaltung folgender vier Punkte:

1. Offen: Zuhören, ohne Rechtfertigung.
2. Erforschend: «Ich möchte gerne eine Frage stellen. Wie denken Sie ...?»
3. Empathisch: «Ihre Situation/Meinung (Gefühle) kann ich verstehen ...»
4. Gleichberechtigt: Keine Untergebenhaltung, die Führungskraft im Kontext zur Arbeit sehen, Leistungen besprechen und sich gegenseitig als Person achten.

Stärken verstärken

Meistens werden in Feedback-Gesprächen Controlling-Funktionen wahrgenommen. Dies ist menschlich, greift aber zu kurz. Feedback wird dazu von den meisten Chefs im «Sagen» gehalten und weniger im «Fragen». Schade eigentlich, denn in



der Frage nach dem eigenen Empfinden über die erbrachte Leistung liegt die Chance der Selbsterkenntnis und Verantwortungsübernahme, die so erwünscht und erwartet wird vom Gegenüber, aber leider zu häufig keinen Platz findet im eigenen Gedankenmodell, «was Feedback» sei oder ganz einfach in der Ausrede, «dafür fehlt mir leider die Zeit». Feedback hat einen Nachteil: Es wird in der Reflektion der Vergangenheit durchgeführt. Doch die Vergangenheit kann man nicht gestalten. Die Gegenwart ist der Zeitpunkt der Ausführung und die Zukunft gilt es vorzubereiten. Dazu gilt es, zu fragen! Der Mensch neigt allerdings gern dazu, sich mit der Nabelschau in der Vergangenheit zu begnügen, interessiert sich mehr für das «wer» hat «was» wieder einmal «wie» nicht erwartungsgemäss erfüllt, und haut zum Schluss mit dem «warum» auch noch den letzten Feedback-Resistenten um. Dabei sind Fragen in der Vergangenheit oder nach Tätern und Opfern oder in der Rechtfertigungsecke des «Warum» nicht hilfreich für konstruktive Lösungen in der Zukunft. Es gilt vielmehr, den Blick vom Problem hin zum Ziel bzw. vom Feedback zum Feedforward zu bringen, indem positive Worte und Taten in den Vordergrund der Reflektion gelangen.

Unpraktische (Feedback-)Fragen:

- Wer hat das gemacht?
- Warum/weshalb haben Sie es so gemacht?

Praktische Feedback-Fragen sind:

- Wie zufrieden sind Sie mit dem Resultat?
- Welche Hindernisse haben Sie ange-troffen?
- Was hat den Prozess und Ihre Arbeit/Idee, Ihr Projekt/Tag usw. unterstützt?
- Was würden Sie nächstes Mal anders machen?
- Was haben Sie daraus lernen können?
- Welche Verbesserungen konnten Sie umsetzen?
- Wo könnte man die Idee, das Fachwissen dieser Massnahme auch noch einsetzen?
- Was kann ich für Sie tun?

Chefs, Vorgesetzte – oder besser: Führungskräfte – können dann gute Partner für die Rückmeldungen ihrer Mitarbeitenden sein, wenn sie erkennen, dass der Lernprozess das Wichtigste ist, bei der Arbeit als auch Kommunikation. Dazu braucht es ein grundlegendes Wohlwollen für die Beziehung und den Willen, zu wachsen. Das schönste Kompliment im Feedback-Prozess ist, wenn die Aussagen, Fragen, Stellungnahmen eine Öffnung und Optimierung in der Gegenwart und in der

Zukunft zulassen; Feedback, das so endet, dass die Rückmeldung Gebenden und Nehmenden Gewinner bleiben. Gelingt das, ist das eine «give me 5»-Situation, der den amerikanischen Handschlag meint, den Menschen vor allem dann austauschen, wenn sie sich einig sind oder etwas Positives teilen, ganz im Sinne von «Super – gelungen!». Um dahin zu gelangen, ist eine weiterführende Methode von Feedback zum Feedforward oder eben Coaching eine Möglichkeit.

Besser werden durch Lob

Die Voraussetzung für Coaching ist, dass Bewusstsein und Verantwortung beim Gecoachten zwar geweckt, aber bei ihm belassen werden. Die Arbeitsweise ist – im Gegensatz zu vielen Modellen der Optimierungsarbeit oder des Feedbacks – nicht in der Vergangenheitsanalyse verankert, sondern immer lösungs- und zukunftsorientiert. Dabei geht es nicht um die Verarbeitung von Problemen der Vergangenheit, sondern um zielorientiertes Handeln im Heute und in der Zukunft. Coaching setzt da ein, wo Therapie und Training aufhören. Coaching ist ein Prozess, der im privaten wie beruflichen Um-

«Kein Problem kann durch dasselbe Bewusstsein gelöst werden, das es kreiert hat.»

Albert Einstein

feld eine Begleitfunktion hat, ob als Einzelperson oder als Team.

Die Wirksamkeit von Coaching kann gut mit der Erkenntnis von Albert Einstein erklärt werden. Der Coach ermöglicht dem Coachee durch geeignete Fragen:

- dass die Situation der gecoachten Person selbstbewusst anders wahrgenommen wird und die Lösungsansätze aus ihr selbst generiert werden;

- dass sie sich bei einer ihrer Aktivitäten mit einer anderen Wahrnehmung beobachtet (Perspektivenwechsel) und neue Wege sieht, skizziert und geht.

Mittels dieses erweiterten Wahrnehmungsfokus kann die gecoachte Person geeignete Lösungen erkennen und die von ihr gewünschten Resultate erreichen.

- Handlungen in eine bestimmte Richtung zu lenken und zu verändern, gelingt einfacher, wenn sich die Besprechungen auf die Lösungsebene konzentrieren.
- Die vorhandenen Ressourcen eines Menschen reichen aus, um ihre Probleme zu lösen. Der Coachee ist Experte für sein eigenes lösungsorientiertes Vorhaben, nicht der Chef.
- Grosse Änderungen beginnen mit kleinen Veränderungen; als erster Schritt genügt, eine kleine Sache anders oder etwas anderes zu machen. Diesen gilt es auszulösen.

Frühwarnsystem Coaching

Menschen «sind» nicht, sondern sie «verhalten» sich. Der kleine Unterschied zwischen «ich bin» und «ich tue» oder «ich unterlasse» hat grosse Auswirkungen auf unsere Lebensqualität, unser Selbstverständnis und Selbstvertrauen. Menschen, die sich mit «ich bin» beschreiben, bedürfen keinerlei Kriterien, die von aussen überprüfbar wären oder sein dürfen. Sobald sich jemand mit «ich bin» bezeichnet, gilt dies unabhängig von Zeit, Ort und Situation. Das ist die höchste Form der Identifikation und installiert eine unveränderliche Festschreibung einer Eigenschaft für immer, aber auch die Unfähigkeit, eine Situation neu zu betrachten und zu verändern. Ganz anders ist die Aussage «ich tue», «ich arbeite», «ich möchte», «ich

werde». Jemand, der diese Worte sagt, kann ab morgen oder gar nicht oder immer sich anders verhalten bzw. die Handlungsebene verändern. Bei der Rückmeldungsabfrage in Form von Coaching wird die Zukunft gedanklich vorweggenommen, indem nach Lösungen gesucht wird, die im anderen schlummern. Der Coach «weckt», rührt an, fragt nach, versteht und sucht Verständnis zu generieren.

Lösungsorientierte Coaches arbeiten mit folgenden Gesprächselementen:

- Fragen statt Sagen! Mit Fragen lenkt der Coach das Gespräch immer wieder von der Problem- auf die Lösungsebene.

Arbeitsweise

- Von heute in die Zukunft
- Auf ein konkretes Ziel hin
- Unter Nutzung vorhandener Ressourcen
- In vereinbarten Treffen zu aktuellen Themen
- Erfolg auf der Handlungsebene anstreben

Voraussetzungen

- Freiwilligkeit
- Partnerschaftlichkeit
- Menschenliebe
- Neutralität
- Vertrauensbereitschaft

Coaching-Anliegen

- Entwicklung von Kompetenz unterstützen und beschleunigen
- Persönliche Entwicklung fördern und begleiten
- Eigenes Lernen anregen und zu Handlung ermutigen
- Handlungsfähigkeit und -sicherheit in schwierigen Situationen erhöhen

- Perspektivenwechsel führen dazu, dass der andere sich von aussen betrachtet bzw. man den Coachee dazu bringt, sich aus der Helikopter-Perspektive zu sehen.

- Anerkennen der bereits nutzbringenden Handlungen und Erfolg geben neue Kraft für weitere Aktivität.

- Positive Beobachtungen und Experimente als Hausaufgabe mitgeben prüft die Tauglichkeit der Veränderung im Alltag. Es ist immer eine Frage des Ausprobierens. ■

Literatur

Corinne Hobi
«Fit 4 Feedback»
Wege zur Gesprächskultur hart & herzlich
Spectra Verlag, Zürich, 2002
ISBN 3-908-24428-5

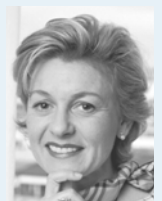
Peter de Jong, Insoo Kim Berg
«Lösungen erfinden»
Verlag modernes Lernen, Dortmund, 1998
und 2003 erweiterte Auflage
ISBN 3-808-00531-9

Paul Watzlawick
«Wie wirklich ist die Wirklichkeit?»
Piper Verlag GmbH, München, 1976
ISBN 3-492-04515-4

John Withmore
«Coaching für die Praxis»
Campus Verlag für deutsche Ausgabe,
Frankfurt/Main, 1994
ISBN 3-453-11749-2

Fragen?

Corinne Hobi
Executive MBA, Geschäftsführerin
dia-logue, Personal- &
Kommunikationslösungen
Badenerstrasse 587, 8048 Zürich
Tel. 01 492 02 02
info@dia-logue.ch
www.dia-logue.ch



Checkliste – Change Barometer

Dieses Barometer ist hilfreich für das eigene, kritische Feedback im Führungsalltag. MA steht für Mitarbeitende. Alle Punkte, die eine Wertung von 5 und höher ausweisen, könnten Priorität der Handlung sein.

Veränderungs-Barometer

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
■ Fluktuation ist sehr gering											ist sehr hoch
■ Teamgeist MA leben hohen Teamgeist											MA handeln egoistisch
■ Gewinnorientierung MA handeln gewinnorientiert											MA stehen Gewinn gleichgültig gegenüber
■ Unternehmensorientierung MA verhalten sich unternehmensorientiert											MA bereichern sich am Unternehmen
■ Denken & Handeln MA denken und handeln unternehmerisch											MA warten auf Anweisungen zum Handeln
■ Lernen Entwicklung MA und Organisation sind offen für Lernen & Entwicklung											MA und Organisation sind selbstgefällig
■ Flexibilität MA sind flexibel											MA sind unflexibel
■ Qualitätsbewusstsein MA haben hohes Qualitätsbewusstsein											MA haben ein oberflächliches Qualitätsbewusstsein
■ Innovationskraft MA denken und handeln innovativ und pro-aktiv											MA «ruhen sich auf den Lorbeeren aus»
■ Aufgaben & Fähigkeiten Aufgaben stimmen mit Fähigkeiten der MA überein											Es gibt eine Lücke zwischen Fähigkeiten & Aufgaben
■ Konfliktfähigkeit Konflikte werden konstruktiv bearbeitet und gelöst											Konflikte werden nicht oder destruktiv bearbeitet
Summe der Einzelauswertung:	<input type="text"/>										
Durchschnittswert: (:11)	<input type="text"/>										
Massnahmebereiche:											

Checkliste – Feedback für Führungskräfte

Nur wer sich auch Feedback geben lässt, weiss, wie gut er/sie selbst im Thema Führungs- und Personalarbeit und Kommunikation abschneidet. Man unterziehe deshalb einmal eine der eigenen Arbeiten dieser Bewertungsliste, indem man sie Mitarbeitenden gibt, und lasse die Aussagen und vielleicht auch Vorschläge für die Zukunft wirken.

Aussagen	Stimmt	Geht so	Nein
Erfüllt die Aufgaben im Bereich Personalauswahl gut			
Erfüllt die Aufgaben im Bereich Personalentwicklung gut			
Erfüllt die Aufgaben im Bereich Kommunikation gut			
Erfüllt die Aufgabe als Führungskraft gut			
Macht regelmässige Standortbestimmungen			
Die Mitarbeitergespräche sind von Nutzen für beide Parteien			
Gibt regelmässig kurze und konstruktive Feedbacks			
Versucht sich als Coach gut			
Das Verhältnis von Entwicklung/Lernen und Ausprobieren «on the job» ist gut			
Die Sitzungs- und Moderationskultur ist ansprechend/kurzweilig			
Die Unternehmenskultur ist flexibel und freundlich			
Die Arbeit fordert auf richtigem Niveau, ist interessant und macht Spass			

Veränderungen, die ich angehen möchte

