

Aufbau einer Feedback-Kultur

- eine Investition in Arbeitsatmosphäre, Motivation und Performance -

Eine Feedback-Kultur – formale Instrumente und informelle Gespräche

„Feedback“ hat in der Regel eine positive Konnotation – „Feedback ist wichtig“ heißt es oft. „Feedback braucht man als Impuls zur eigenen Entwicklung!“ Man ist sich dann schnell einig, wie wichtig eine funktionierende Feedback-Kultur für das Arbeitsklima, für Motivation und Leistungsfähigkeit ist.

Dazu gibt es Untersuchungen, z. B. von der Universität Mannheim in 2004 zu Feedback-Kultur in Unternehmen, deren Ausbau und deren Wirkung. Diese Untersuchungen bestätigen, was sich in den individuellen Einschätzungen ausdrückt, dass Arbeitsplätze, an denen regelmäßiges Feedback zum Team- und Führungsalltag gehört im Vergleich zu denen, wo das nicht etabliert ist, ein besseres Arbeitsklima, eine höhere Mitarbeitermotivation und bessere Leistungen aufweisen.

Haben die persönlichen Einschätzungen und die Ergebnisse der Untersuchungen Einfluss auf den Alltag in Unternehmen? Nach meiner Beobachtung: ja und nein. Viele Firmen haben Feedback-Instrumente eingeführt, sie werden unterschiedlich genutzt und es gibt durchaus eine positive Einstellung zu Feedback. Gleichzeitig wird aber auch immer wieder damit argumentiert, dass Feedbacks viel Zeit kosten und sie sich nicht auszahlen. Ich halte nicht die mangelnde „Wertschöpfung“ für relevant, die ließe sich herstellen, wenn das Konzept vernetzter angelegt wäre. Es fehlen in vielen Feedback-Konzepten Verknüpfungen zwischen den einzelnen Instrumenten und das Bewusstsein, dass es auf die (dialogische) Qualität im Gespräch selbst ankommt.

Wenn ich in Unternehmen zu Konfliktberatungen oder Begleitung von Abteilungen in Umstrukturierungsprozessen angefragt werde und im Beratungsprozess – auch - danach frage, ob es in der Abteilung/dem Geschäftsbereich regelmäßige Feedbacks gibt oder ob Feedbackverfahren im Unternehmen vorhanden sind, dann bekomme ich in der Regel zwei Antworten. Die eine Antwort heißt: „Wir sehen uns ja täglich und sprechen „Dinge“, die vorkommen, direkt an.“ Hier wird auf den **informellen Kontext** verwiesen und darauf aufmerksam gemacht, dass Rückmeldungen und Aussprachen dort stattfinden. Die andere Antwort bezieht sich auf die **formalen Verfahren** wie jährliche Mitarbeiter- und/oder Zielvereinbarungsgespräche, die in den 90er Jahren in vielen Firmen eingeführt wurden.

Diese beiden Antworten lassen folgende Beobachtungen zu:

- Rückmeldungen zwischen **Kollegen** finden **informell** statt, Rückmeldungen zwischen **Mitarbeitern und Führungskraft** haben ein **formales Setting** (wegen dienstrechtlicher Relevanz).
- Beide Gespräche – sei es im informellen oder formalen Kontext – beziehen sich auf den Austausch zwischen **zwei Personen**. Feedback findet in einem „**intimen, nicht-öffentlichen Rahmen**“ statt.
- Auf der **Teamebene kommt Feedback nicht vor**. Regelmäßige Rückmeldungen untereinander zur Zusammenarbeit und Arbeitsqualität im Team oder zwischen Teams sind nicht eingeführt.

Dass die Teamebene ausgeblendet oder nicht beachtet ist, halte ich für bedeutsam. Eine „Kultur“ umfasst mehr als die Interaktion zwischen zwei Personen. Sie ist das Zusammenspiel von (impliziten) Vorstellungen und Werten, von Informellem und Formalem, von Tradition und entwickelt Regeln, die von allen produziert und in Gruppen er- und gelebt werden. Um eine Feedback-Kultur aufzubauen, braucht es daher mehr als Gespräche zwischen Zweien, die Rückmeldung auch in der Gruppe gehört dazu. Mitglieder einer Abteilung, die sich täglich erleben und die als Gruppe die Kultur der Abteilung bestimmen, sollten in das Feedback-Konzept mit einbezogen werden. Das bedeutet aus meiner Sicht, die oben beschriebenen formalen und informellen Kontexte zu öffnen für wechselseitige Anreicherung. Das formale Instrument „Mitarbeiter- oder IDP-Gespräch“, aber auch das „Zielvereinbarungs- oder Appraisalgespräch“ sollte sich von der (potenziellen) Direktheit und Qualität eines informellen Gespräches „beeinflussen lassen und zu einem Dialog zwischen den beiden Beteiligten werden. Und die informellen Gespräche sollten sich von der formalen Seite beeinflussen lassen, die Privatheit aufgeben zugunsten einer Öffnung in die „Öffentlichkeit“, in die Öffnung in die Gruppe oder das Team.

Eingeführte Instrumente und deren Zielrichtung

Die beiden Instrumente „Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräch“ sind von vielen Firmen aufgenommen und auf die jeweiligen Personalentwicklungs- oder Führungskonzepte hin angepasst worden. Dazu wurden auch eigene Titel entwickelt, die in die jeweilige Unternehmenssprache hineinpassen.

Ob und wie diese Instrumente genutzt werden, ist sehr unterschiedlich. Einige Firmen haben diese formalen Verfahren nach einigen Jahren wieder abgeschafft. In anderen werden sie nur unregelmäßig durchgeführt und in wieder anderen ganz konsequent und systematisch genutzt.

Allerdings sagt die systematische Nutzung noch nichts über die Qualität der Gespräche selber aus. Je nach Führungskraft, deren Einstellung dazu und deren sozialer Kompetenz fallen die Gespräche ganz unterschiedlich aus. Bei der einen sind sie Ansage oder Monolog. Bei der anderen sind sie ein persönliches Gespräch, das den beiden Personen – bei allen Anforderungen, die in solches Gespräch mit sich bringt – gerecht wird.

In diesem Unternehmen gibt es vier eingeführte Instrumente:

- Im deutschen Rechtsrahmen gibt es das **Mitarbeitergespräch** und das **Gespräch zu „Objectives“**.
- Im internationalen Kontext gibt es das **IDP –Gespräch** und das **Appraisalgespräch**.

Darüber hinaus hat die Abteilung - so habe ich von Ihnen gehört - eine **Projekt-auswertung am Ende jeden Audits** etabliert, in der sich die Mitglieder des Audit-Teams über die Qualität der Ergebnisse, der Arbeitsprozesse und der Kooperation im Team austauschen und sich in diesem Zusammenhang auch wechselseitig Feedback geben.

Für den Aufbau einer Feedback-Kultur ist es wichtig, sich die Zielrichtung klar zu machen: Wozu findet das Feedback statt? Was soll damit erreicht werden? Die genannten Instrumente (Mitarbeiter- und IDP-Gespräch / Zielvereinbarungs- und Appraisalgespräch) haben unterschiedliche Intentionen.

Mitarbeiter- und IDP-Gespräch haben die persönliche Entwicklung des Mitarbeiters im Fokus, sie sind entwicklungsorientiert.

Das Zielvereinbarungs- (oder Objective-Gespräch) und das Appraisalgespräch dienen dazu, den Leistungsbeitrag des Einzelnen (zur Gesamtleistung des Geschäftsbereiches/der Abteilung) zu beschreiben und zu bewerten, sie sind also performanceorientiert.

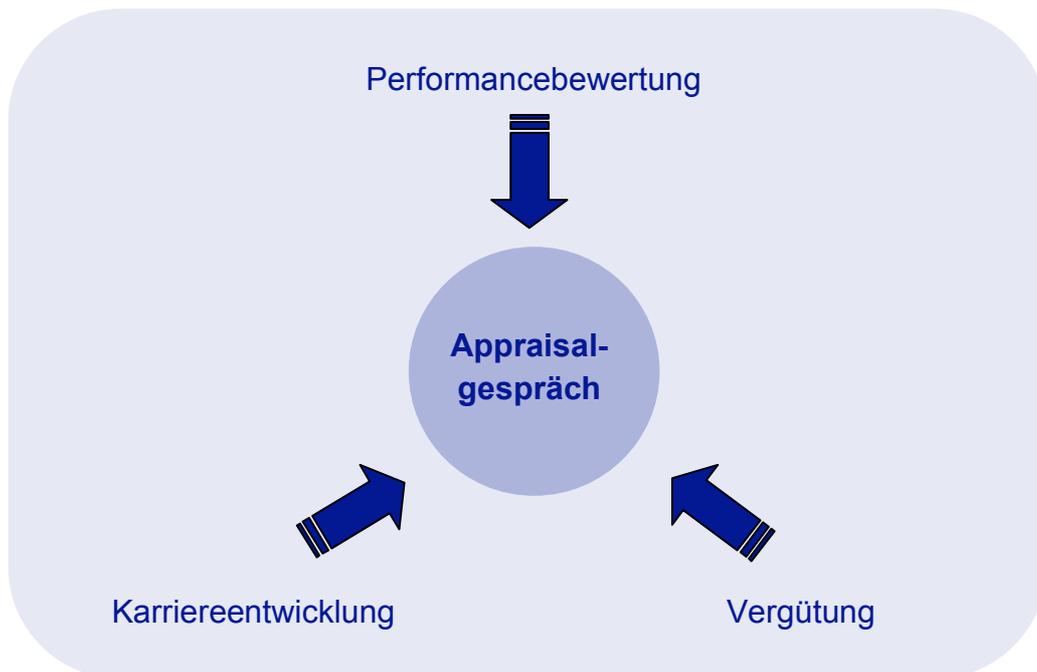


Man könnte sagen, das Unternehmen monitort mit diesem Instrument die Realisierung des eigenen Leistungsanspruches.

Natürlich haben die beiden Instrumente eine Schnittmenge, auch beim Mitarbeitergespräch geht es um Leistungserbringung – deshalb wird es ja im Unternehmenskontext gemacht. Und im Zielvereinbarungsgespräch geht es auch um Lernen und persönliche Entwicklung. Wichtig ist es, die vorrangige Grundausrichtung zu sehen, sich als Führungskraft oder Mitarbeiter auf die jeweilige Grundausrichtung einzustellen und sich selbst in der Vorbereitung klar zu machen, mit welcher Vorstellung und mit welcher Erwartung man in das eine oder das andere Gespräch geht.

Das **Appraisalgespräch** muss in diesem Zusammenhang besonders erwähnt werden, weil bei diesem Gespräch mit der oben genannten Zielrichtung noch 2 weitere Ziele verbunden sind.

- Es ist - wie schon genannt - eine Rückmeldung der Führungskraft an einen Mitarbeiter über seine Performance in einem bestimmten Zeitraum (ein halbes Jahr). Die Rückmeldung enthält eine qualitative und quantitative Bewertung.
- Diese Bewertung ist der maßgebende Faktor für den leistungsorientierten Teil der Vergütung. Es hängt also von diesem Gespräch die Höhe der Vergütung ab.
- Die Rückmeldung dient auch als Grundlage für den firmeninternen Development-Track, d. h. von der Rückmeldung hängt das Erreichen einer nächsten Karriere-Stufe ab.



Mit seinen drei Zieldimensionen hat dieses Gespräch eine dreifache Anforderung und hohe emotionale Aufladung. Das nehmen beide Beteiligten an sich wahr und es bestimmt ihr Verhalten von Beginn an. Ob Führungskraft oder Mitarbeiter – man geht mit Anspannung in das Gespräch. Das führt dazu, dass die Führungskraft versucht ist, sich in ihren Argumentlinien sorgfältig abzusichern und wenig Raum für andere Interpretationen oder gar dialogische Gesprächsphasen zu lassen. Und bei dem Mitarbeiter setzt ein Warten auf die kritischen Stellen ein, wobei er dadurch leicht die Stärken überhört, die ihm zugeschrieben werden. Die positiven Teile der Bewertung rücken in den Hintergrund zugunsten einer erläuternden Selbstverteidigung, die sich nur auf den kritischen Teil der Rückmeldung bezieht.

Zum Aufbau einer Feedback-Kultur ist es für alle Beteiligten sinnvoll, sich klar zu machen,

- um welche Ziele es geht,
- wie der Kontext dazu zu gestalten ist,
- in welcher Weise die Rückmeldungen aufbereitet und angesprochen werden
- wie das Gespräch im Anschluss an die Rückmeldung im dialogischen Sinne gelingen kann.

Feedback-Kompetenz

Menschen können sich nicht selbst beobachten und daher braucht jeder Rückmeldungen über seine eigene Wirkung im sozialen Kontext. Was diese Rückmeldung leistet und leisten soll, beschreiben die amerikanischen Psychologen **Joseph Luft** und **Harry Ingham**. Sie haben in einem Modell, dem nach ihnen benannten Johari-Fenster, dargestellt, worauf ein Feedback abzielt: auf die eigenen blinden Flecken.



Ein Feedback stellt die Fremdwahrnehmung zur Verfügung und erlaubt demjenigen, der das Feedback bekommt, diese zu seiner Selbstwahrnehmung in Beziehung zu setzen. Durch die andere Perspektive und die Differenz zur eigenen Wahrnehmung lernt derjenige über sich selbst und kann sich dadurch entwickeln.

Damit ein Feedback wirksam sein kann, braucht es eine bestimmte Einstellung und bestimmte Kompetenz bei beiden Feedbackpartnern. Wer Feedback gibt, muss als Erstes wissen, dass eine Rückmeldung nicht auf die Eigenschaften des Feedbackpartners zielt, sondern auf seine beobachtbaren Handlungen. Nicht der Mensch selber steht im Fokus, sondern sein Verhalten, sein Verhalten in einem bestimmten sozialen Kontext. Sich darauf zu konzentrieren ist eine wesentliche Komponente konstruktiven Feedbacks. Die zweite ist Glaubwürdigkeit. Die meisten Menschen haben ein feines Gespür dafür, ob die gesamte Rückmeldung ehrlich gemeint ist

oder nur Mittel zum Zweck, um anschließend eine Kritik loszuwerden. Das Feedback muss ohne „wenn und aber“ sein. Ehrlichkeit besteht dabei nicht darin, in der konkreten Situation alles zu sagen, was man schon immer loswerden wollte. Man kann und man muss sich auf einige wesentliche Dimensionen begrenzen und andere weglassen. Was man als Feedback-Geber sagt, sollte so ausgesprochen werden, wie es gemeint ist.

Wer ein Feedback bekommt, muss wissen, dass es nicht um eine Bewertung der Person, sondern um eine Rückmeldung zum eigenen Verhalten in bestimmten Kontexten geht. Damit das Feedback wirkungsvoll sein kann, muss derjenige, der das Feedback bekommt, in der Lage sein, offen zuzuhören. Manche Menschen haben es „verlernt“, ein ehrlich gemeintes, positives Feedback anzunehmen. Sie lauern förmlich auf versteckte „Ohrfeigen“, die im nächsten Satz kommen werden und ihr Ohr ist für Kritik weitaus empfänglicher als für die wertschätzenden Aussagen.

Ein konstruktives Feedback ist bewusst und sorgfältig formuliert. Es beschreibt den Sachverhalt und – auf eine sensible Art – das eigene Erleben und Empfinden. Vor allem beinhaltet es konstruktive, lösungsorientierte Komponenten. Mit dem in die Zukunft gerichteten Blick wird dialogisch eine gemeinsame Zukunftsvorstellung erarbeitet.

Um es in ein einfacher handhabbares Modell zu bringen: ein Feedback lässt sich mit Hilfe der **drei Ws** aufbauen.



Das Ziel des Feedbackgespräches ist es, beim Gesprächspartner langfristige Lern- und Entwicklungsprozesse auszulösen. Das erfordert Veränderungen im Denken und Verhalten des Mitarbeiters. Veränderungen dieser Art sind nur wirkungsvoll, wenn sie freiwillig und aus Überzeugung geschehen. Mit Angst oder Druck zu arbeiten ist wirkungslos und erzeugt das Gegenteil von dem, was intendiert es. Für neue Schritte ist Lernfreude erforderlich. Und nur wenn der Gesprächspartner ein offenes Ohr hat und sich auf das Gespräch einlässt, können Veränderungen ausgelöst werden.

Die Kunst im Feedbackgespräch besteht darin, das Gespräch zu einem Dialog zu machen. Damit meine ich, die wesentlichen Themen anzusprechen, Zuhörerbereitschaft aufzubauen und beizubehalten, auch wenn unangenehme Dinge zur Sprache kommen und diese zu besprechen, ohne es an wechselseitigem Respekt fehlen zu lassen. Dies setzt soziale und kommunikative Fähigkeiten und ein „Gespür“ für Menschen voraus. Das Einhalten von Feedbackregeln nützt nichts, wenn die innere Haltung nicht stimmt.

Ein Feedback sollte daher

- **den Sachverhalt beschreiben** und nicht bewertend angelegt sein.
- **sich konkret auf beobachtbares Verhalten beziehen**, nicht auf die ganze Person.
- **brauchbare Rückmeldung** zu Verhaltensweisen geben, die der Empfänger ändern kann.
- **keine Änderungen fordern**, sondern die eigenen Bedürfnisse oder Wünsche aussprechen, d. h. dem Empfänger mitteilen, was sein Verhalten bei Ihnen auslöst. Ob er sein Verhalten ändert, entscheidet er selbst. Sie können ausdrücken, was Sie für eine gute Zusammenarbeit brauchen.
- **zeitnah sein**. Je weiter in der Vergangenheit das Verhalten liegt, umso weniger kann der Empfänger mit Ihrem Feedback etwas anfangen. Zeitnahes Feedback gibt dem Empfänger die Möglichkeit, sich die angesprochene Situation in Erinnerung zu rufen und sein Verhalten zu verifizieren.
- **klar formuliert und nachprüfbar** sein.
- **nicht zu viel auf einmal enthalten**. Besser öfters, als das große Aufräumen.
- **neue Informationen geben**, denn Selbstverständliches braucht nicht wiederholt zu werden. Für den Empfänger ist das Beleuchten seiner blinden Flecken wichtig. Welche Wirkung sein Verhalten erzeugt ist neu für ihn.
- **die Aufnahmefähigkeit und Bereitschaft** beim Empfänger beachten. Vergewissern Sie sich, ob der Empfänger Ihr Feedback aufnehmen und annehmen kann. Laden Sie zum Feedback ein, formulieren Sie Ihre Rückmeldung und äußern Sie Ihren Wunsch und warten Sie seine Reaktion ab.

Aufbau einer Feedback-Kultur

Eine Feedback-Kultur ist ein Unternehmens-Klima, in dem Feedback geben und annehmen zum Arbeitsalltag gehört. Feedback ist dabei nicht auf einige formale Verfahren zwischen Führungskraft und Mitarbeiter begrenzt, sondern ist im Unternehmen auf allen Ebenen eingeführt.

- Es finden regelmäßige (z.B. halbjährliche) Rückmeldungen zwischen Mitgliedern eines Teams statt.
- Mitglieder von Management-Teams geben einander im Rahmen ihrer Teamentwicklung Feedback.
- Es findet in relevanten Schnittstellen (ein- bis zweimal pro Jahr) Austausch zwischen Teams verschiedener Geschäftsbereiche statt.
- Das Unternehmen führt regelmäßige Mitarbeiterbefragungen durch und erhebt deren Zufriedenheit.
- Das Unternehmen führt regelmäßige Dialoge mit Kunden und Zulieferern durch, um daraus für die Produktentwicklung und die Geschäftsprozesse zu lernen.

Was braucht ein Unternehmen für den Aufbau einer Feedback-Kultur, was fördert dieses Vorgehen?

Wenn man die bereits erwähnte Untersuchung der Universität Mannheim von 2004 noch einmal zu Rate zieht, dann stößt man auf folgende Faktoren:

Für die Feedback-Kultur ist förderlich:

- ein offener und positiver Umgang mit Fehlern
- ein Lernklima anstelle eines Angstklimas
- Unterstützung und Commitment durch die verschiedenen Führungsebenen
- Vorbildverhalten von „oben“
- echtes Interesse an Feedback
- offene Kommunikation auf allen Ebenen

Die gleiche Studie zeigt auch auf, welche Veränderungen und Entwicklungen sich aufgrund einer funktionierenden Feedback-Kultur einstellen:

1. Die Problemlösefähigkeit wächst

Das heißt konkret, dass Probleme offen angesprochen und Probleme dadurch früher erkannt werden. Probleme werden gemeinsam gelöst und Erfolge gemeinsam genossen.

2. Die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit verbessern sich

Mitarbeiter und Führungskräfte sind in der Lage, ihre Leistung und Leistungsfähigkeit realistischer einzuschätzen. Sie haben die Fähigkeit, Kritisches anzusprechen und trotzdem gut zusammen zu arbeiten.

3. Die berufliche und persönliche Entwicklung wird gefördert

Es entsteht mehr Orientierung bei den Mitarbeitern. Sie kennen ihre Stärken und Schwächen, wissen um die Entwicklungsfelder. Sie können über ihre Stärken und Schwächen sprechen – mit oder ohne formale Verfahren.

Abschließen möchte ich den Text mit einem Zitat eines amerikanischen Kollegen:

„Meine eigene Identität ist entscheidend abhängig von meinen dialogischen Beziehungen mit anderen und bedarf der von anderen gewährten Anerkennung. Es zeigt sich, wie verletzlich sie ist, wenn diese Anerkennung verweigert wird.“

(Charles Taylor)