

## Feedback am Arbeitsplatz

---

*Besonders in Führungspositionen ist es wichtig, die Wirkung der eigenen Person auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eigenen Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen immer wieder zu überprüfen. Erst Feedback im Sinne von Aussagen anderer zu ihren Handlungen und ihrem Verhalten ermöglichen einer Führungskraft, in Bezug auf Zusammenarbeit, persönliche Kommunikation, und Leistung dazuzulernen und ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln.*

Wo Rückmeldungen ausbleiben oder nicht entgegengenommen werden, kann das Selbstbild sich deutlich vom Fremdbild unterscheiden. Dies erhöht die Gefahr von substanziellen Fehleinschätzungen der eigenen Person und ihres Wirkens mit allen negativen Folgeerscheinungen, darunter das "Abgehobensein" (= Einsamkeit) in hierarchisch hohen Positionen und letztlich sogar der Verlust der eigenen Identität.

Heutige in Organisationen institutionalisierte Feedbacksysteme – vom Mitarbeitergespräch bis hin zum 360°-Feedback – versuchen das zu verhindern und zielen unter anderem auf die Verbesserung der Zusammenarbeit und der Arbeitsergebnisse. Unbewusste, unproduktive Verhaltensweisen sowie Störungen auf der Beziehungsebene können in diesem Rahmen angesprochen und bearbeitet werden um bei allen Beteiligten Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren.

### **Konstruktiv Feedback geben**

Kritische Rückmeldungen an eine Person über ihre Arbeit oder ihr Verhalten sollen gewisse Anforderungen erfüllen, damit sie dem Empfänger etwas nützen: In erster Linie muss das Feedback für ihn also brauchbar sein. Das heisst, dass die Aussagen konkrete Ereignisse betreffen müssen, die das Gegenüber durch eine andere Handlungsweise wirklich selber vermeiden kann. Die verbalen Rückmeldungen können natürlich auch Arbeitsergebnisse betreffen, die effizienter oder in besserer Qualität erzielt werden können.

Entscheidend für die Wirksamkeit des Feedback ist ferner seine aufbauende, d. h. konstruktive Qualität: Dazu richtet man den Blick genau, kritisch und beschreibend, aber nicht (ab)wertend auf das Vorliegende, damit der Feedbacknehmer daraus Entwicklungsmöglichkeiten für sich ableiten kann. Ein nicht zu unterschätzender Faktor ist ausserdem die Zeit: Das Feedback soll zwar so bald wie möglich nach dem betreffenden Ereignis erfolgen. Es muss aber genügend Gelegenheit für ein Gespräch zwischen "Sender" und "Empfänger" bestehen.

### **Anforderungen an den Feedbackempfänger**

Auch Feedback entgegennehmen will gelernt sein, sogar wens lobende Worte gibt. Besonders schwierig sind natürlich negative Rückmeldungen – nicht nur für den

Feedbackgeber, sondern ebenfalls für den Feedbacknehmer. Da aber negatives Feedback gleichfalls eine Form von Beachtung darstellt, gilt es auch in diesem Fall aufmerksam zuzuhören: Der Gesprächspartner zeigt ja Interesse an der Beziehung und glaubt an die Möglichkeit der Problemlösung. Die Regeln der Kunst verlangen, die kritischen Aussagen des anderen zu klären, statt sie zu interpretieren, sich selbst zu rechtfertigen oder das Gegenüber gar anzugreifen.

Professionelle Feedbacknehmer nehmen jede Rückmeldung ernst und bedanken sich sogar ausdrücklich dafür – vorausgesetzt, dass die Feedback gebende Person die Spielregeln einhält. Selbstverständlich soll der Empfänger eine bewusste Entscheidung treffen: Ist er grundsätzlich bereit das Feedback anzunehmen? In diesem Fall wird er die Teile für sich auswählen, die für die Weiterentwicklung seiner Person und der Beziehung wichtig sind.

### **Kritische Rückmeldungen sind nicht selbstverständlich**

Oft mangelt es an der Bereitschaft, einer anderen Person (negatives) Feedback zu geben. Dafür gibt es verschiedene Gründe, die zum einen mit der Hierarchie zu tun haben: Auch das bestausgebaute Feedbackinstrumentarium nützt wenig, wenn die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter sich aus "Sicherheitsgründen" bzw. Furcht vor Sanktionen nicht traut, der vorgesetzten Person kritische Rückmeldungen zu geben. Ausserdem begünstigt eine solche Organisationskultur Fehlinterpretationen und Gerüchte, die über lange Zeit unkorrigiert bestehen bleiben und das Klima entsprechend vergiften.

Besonders weil beim Feedbackgeben immer ein Teil des eigenen Erlebens offen gelegt wird, braucht es neben einem vertrauensvollen Arbeitsverhältnis auch eine tatsächliche Beziehung. Wer seinen Job nur mit reiner Erwerbsabsicht ausübt und sich nicht weiter engagiert, wird weder Wert auf den Beziehungsaspekt noch auf eine fruchtbare Zusammenarbeit legen. Darum können in solchen Konstellationen viele Verbesserungsmöglichkeiten und Entwicklungschancen ebenfalls nicht genutzt werden.

### **Bewusste Wahrnehmung und Wertschätzung**

Auch in nicht-hierarchischen Beziehungen ist ein Mindestmass an Wertschätzung des Gegenübers notwendig, um ihm fundierte Rückmeldungen machen zu können und zu wollen. Wenn uns an der anderen Person bzw. der Zusammenarbeit mit ihr etwas liegt, werden wir genug Interesse aufbringen sie und ihr Wirken zum einen tatsächlich wahrzunehmen – das heisst bewusst zu betrachten – und ihr brauchbar und konstruktiv aufbereitete Rückmeldungen zum anderen auch zu geben.

Indem wir uns, unsere Wahrnehmung und die Beziehung gleich ernst nehmen, leisten wir einen Beitrag an deren Weiterentwicklung. Sowohl das Geben wie auch das Nehmen von direktem Feedback will erstens gelernt und geübt sein und setzt zweitens also eine tragfähige Beziehung voraus. Wo beides fehlt, mangelt es auch an konstruktiven Rückmeldungen.

## **Non-verbales ersetzt nicht das direkte Feedback**

Wir alle haben bestimmt schon zahlreiche Situationen von unausgesprochenem, d. h. non-verbalem Feedback selber erlebt. Wir nehmen zum Beispiel wahr, dass unser Gesprächspartner wiederholt auf seine Armbanduhr schaut, da es ihm – nach unserer Deutung – an Interesse mangelt. Oder wir sehen, wie unsere Kollegin auf unsere Äusserungen die Stirne runzelt, weil sie – nach unserer Interpretation – nicht einverstanden ist. Oder wir bemerken, wie ein angeregtes Gespräch just in dem Moment abbricht, als wir den Raum betreten – und sind überzeugt, dass soeben über uns geredet oder gar hergezogen wurde.

In solchen Fällen sorgt nur das direkte Ansprechen und Klären dafür, dass wir unsere Vermutungen nicht mit uns herumtragen und "gären" lassen. Nur so können wir Störungen, die ja wiederholt auf Missverständnissen oder unrichtigen Deutungen beruhen, wirklich bearbeiten. Vielleicht stellt sich heraus, dass unser die Uhrzeit abschätzende Kollege einen wichtigen Termin einhalten muss, unsere stirnrunzelnde Gesprächspartnerin intensiv über das Gesagte nachdenkt und unsere verstummenden Kollegen am Ende ihrer Pause angelangt sind.

## **Erforderliche Authentizität**

Mit ihrer Rückmeldung legt die Feedback gebende Person dem Gesprächspartner gegenüber einen Teil ihrer persönlichen Realität offen: Sie gibt nämlich Einblick in ihre Wahrnehmung, d. h. ihr inneres Erleben. Damit das Gegenüber die ganze Wirkung seines Handelns abschätzen kann, soll das Feedback "ganzheitlich" sein. Das bedeutet, dass wir nicht nur die Tatsache nennen, sondern auch unser inneres Befinden, unsere Gefühle, im Zusammenhang mit dieser Tatsache mitteilen. Zum Beispiel ist "Wenn man am ersten Telefonapparat ist und telefoniert und das zweite Telefon läutet, sollte ein anderer es rasch abheben." zwar konkret. Brauchbar und klar wirds mit folgender Formulierung: "Es macht mich nervös, wenn ich telefoniere und das zweite Telefon läutet lange Zeit. Bitte sei so gut, es in diesem Fall rasch abzuheben."

Mit einer eindeutigen Ich-Botschaft zur eigenen Reaktion, zum Grund dafür und zum persönlichen Wunsch wirkt die Rückmeldung stärker. Durch eine derartige Offenheit gibt der Einzelne natürlich mehr von sich her und wird dadurch angreifbarer. Im Team beinhaltet das aber unter anderen die Chancen, dass die Beziehungen zwischen den Mitgliedern persönlicher werden und anstehende Probleme direkt gelöst werden können. Nur: Wie werden die Teammitglieder bereit, Risiken auf sich zu nehmen und Initiative zu ergreifen? Oder anders gefragt: Wie kann eine führungsverantwortliche Person ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – zum Beispiel in stark hierarchischen Organisationen – ermächtigen, ihr selbst und sich auch untereinander Feedback zu geben?

## **Feedback lässt sich weder installieren noch löst es alle Probleme**

Es gibt keine Patentlösung dafür, im Team eine Norm zu "installieren", dass man untereinander Schwachstellen und Probleme zum Thema macht. Die Teammitglieder sollen erfahren und erleben, dass Fehler zwar erlaubt sind, ihr Verschweigen aber nicht akzeptabel ist. Die Führungskraft muss hier mit gutem Beispiel vorgehen und ihre Verantwortung wahrnehmen, indem sie eine Vorbildrolle ausübt.

Eine derartige Kommunikation über die Kommunikation hat freilich ihre Grenzen. Sie liegen einerseits dort, wo das Eingehen auf Beziehungsebene und Befindlichkeiten im Team zum dauernden Zeitfresser wird, der mehr von der Arbeit abhält, als dass er sie verbessert und produktiver macht. Auf der anderen Seite ist Vorsicht angebracht bei lang genährten und tief greifenden Konflikten und Feindseligkeiten. Hier kann Feedback dazu führen, einen zerstörerischen Schlagabtausch in Gang zu setzen und einen aus eigener Kraft intern nicht wieder zu reparierenden Scherbenhaufen zu hinterlassen.

Nicht nur wenn wir nicht sicher sind, wie wir eine bestimmte Aussage verstehen sollen, heisst das Rezept Nachfragen. Die Verantwortung der Führungskraft besteht ja gerade auch darin, sich zu versichern, ob Aufträge richtig angekommen sind. Darüber hinaus ist eine spezielle Aufgabe des Chefs im Rahmen seiner Sozialkompetenz, non-verbales Feedback bewusst wahrzunehmen, zu gewichten, anzusprechen, zu klären und zum Nutzen aller Teammitglieder zu direktem Feedback auszubauen. Auf diese Weise tut er das Seine dazu, in seinem Team eine Feedbackkultur einzuleiten. Bleiben Rückmeldungen zur eigenen Person trotzdem aus, ist der Weg nun geebnet, um aufmerksam beobachtende und hinterfragende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt um Feedback zu bitten.

**Autorenangaben:**

Marianne Schwarz-Hansen, lic. rer. pol., mag. rer. pol., Studium der Wirtschaftswissenschaften in Basel. Selbstständige Trainerin für schriftliche und mündliche Kommunikation, Managementberaterin mit Schwerpunkt Optimierung von Strukturen bei burla management, Basel.

E-Mail: [m.hansen@burla.ch](mailto:m.hansen@burla.ch)

© burla management 2004