

Feedback und Feedbackkultur

Auszug aus dem Buch 'Toolbox Führung', 13. Auflage; Marti (2019)

Was ist Feedback?

Feedback ist eine konkrete Beschreibung einer Verhaltensweise eines anderen, mit dem Zusatz der persönlichen Stellungnahme.

Nutzen von Feedback / Feedbackkultur

Feedback:

- Ermöglicht die Überprüfung des eigenen Selbstbildes
- Hilft, den blinden Fleck zu reduzieren, was persönliche Weiterentwicklung ermöglicht
- Gibt mehr Gewissheit über die Wirkung meines Verhaltens
- Verstärkt Verhaltensweisen, indem sie benannt und anerkannt werden.
- Ermöglicht es, eigene problematische Verhaltensweisen zu korrigieren
- Kann helfen, die Beziehung zwischen Personen zu klären und die Beziehungsqualität zu erhöhen
- Ist die Basis für tragfähige Beziehungen
- verbessert die Kommunikation, Zusammenarbeit, Verbindlichkeit und Effizienz
- Ist wichtig für das rechtzeitige Erkennen und Wahrnehmen von Konfliktpotential (Prävention)
- Ist die Grundlage für eine echte Vertrauens- und Leistungskultur

Johari-Fenster

		Mir selbst	
		Bekannt	Unbekannt
Anderen	Bekannt	Öffentliche Person	Blinder Fleck
	Unbekannt	Privatperson	Unbekanntes Unbewusstes

Welche Arten von Feedback gibt es in der Praxis?

Der Begriff Feedback wird in der Praxis oft inflationär und unpräzise verwendet. Es lohnt sich zwischen verschiedenen Arten von Feedback zu unterscheiden:

1. **Spontan im Alltag:** kurze, formlose, Rückmeldung, Hinweis, Bitte.
2. **Institutionalisiert:** z.B. Blitzlichtrunde nach Meetings, nach einer Präsentation oder in Mitarbeitergesprächen.
3. **Rückmeldung / Information** (z.B. über eine erledigte Aufgabe oder den Stand der Dinge).
4. **Feedback i.e.S.:** konkrete Beschreibung einer Verhaltensweise mit dem Zusatz einer persönlichen Stellungnahme. Hier gelten die Feedbackregeln (siehe unten).
5. **Problemansprache / Feedback als Ausgangspunkt für Verhandlung, Beziehungsklärung oder Konfliktlösung.** Hier steht der anschliessende Dialog im Zentrum. Die passende Form ist die Ich-Botschaft.
6. **Kritikgespräch**

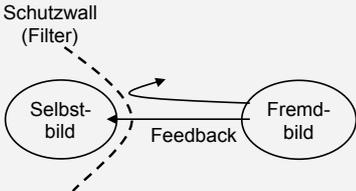
Der richtige Zeitpunkt

zu früh
guter Zeitpunkt
höchste Zeit
allerhöchste Zeit
zu spät

„Wenn du einem anderen etwas sagen willst, dann lass dein Wort zuvor durch ein dreifaches Sieb:
das Sieb der Wahrheit,
das Sieb der Güte und
das Sieb der Nützlichkeit.
Denn dein Wort soll
wahr sein,
gut tun und
hilfreich sein.“

Sokrates 469 – 399 v. Chr.

Regeln für das Geben und Nehmen von Feedback

Feedbackgeber	Feedbacknehmer
<ul style="list-style-type: none"> • Beschreibung des Verhaltens: <ul style="list-style-type: none"> - Beschreibend, konkret, klar, verständlich, präzise, mit Zeitpunkt - Nur bezogen auf erkennbare Fakten - Keine Verallgemeinerungen - Wahrnehmungen von Annahmen, Vermutungen und Interpretationen trennen - Keinen Weichspüler verwenden • Konstruktiv, wohlwollend und respektvoll <ul style="list-style-type: none"> - Nur auf veränderbare Verhaltensweisen beziehen - Verdaubar; besser öfter als ein einziges grosses Aufräumen - Kein Abwerten und moralisieren - Kein kritisches Infragestellen der ganzen Person - Trennen von Verhalten und Person - Eigene Motivation und Intention, das Feedback zu geben, klären - Die Reaktion abschätzen • Persönliche Stellungnahme / Ich-Form <ul style="list-style-type: none"> - Zum Beispiel: „Es hat mir gefallen“, „es hat mich geärgert“). - Das, was ich sagen will als ‚Eigenes‘ fassen: von <i>mir</i> sprechen (wo <i>ich</i> das Problem habe, mein Empfinden, mein Erleben, was mich beschäftigt, was mich bewegt zu sprechen, mein Anliegen.... - Nicht über dich, sondern über mich sprechen! - Mögliche Form: 4-teilige Ich-Botschaft • Zeitnah • Zeitlich passend. Feedback anbieten und nicht aufzwingend. Fragen, ob der Zeitpunkt jetzt passend ist • Geeigneten Rahmen wählen: Ort, Zeitpunkt, unter vier Augen, Vorankündigung, Zeit haben • Grundhaltung: <ul style="list-style-type: none"> - Feedback anbieten und nicht aufzwingen - Learner-Haltung - Feedback muss umkehrbar formuliert sein („wie wäre es für mich, wenn mir selbst das jemand sagen würde?“) - „Weil ich dir das sage, nehme ich mich und dich ernst“ • Ev. Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen; Bitte/Wunsch ausdrücken 	<ul style="list-style-type: none"> • Zuhören, Feedback anhören, entgegennehmen, zu Ende sprechen lassen, schweigen • Nicht rechtfertigen, verteidigen, erklären oder begründen • Nicht zurückschiessen • Höchstens nachfragen, falls etwas nicht verstanden wurde • Denkpause einschalten • Für das offene Feedback danken • Selbst entscheiden, was man beibehalten, was man verändern oder beobachten möchte ("ich bin nicht auf der Welt, um so zu sein, wie du mich haben möchtest") • Dem Feedbackgeber eventuell sagen, was das Feedback bewirkt hat • Dankbar sein für das Feedback, auch falls es unangenehm ist und weh tut • Grundhaltung: Das Feedback als Chance: <ul style="list-style-type: none"> - zu erfahren, wie man auf andere wirkt - die Zusammenarbeit und Beziehung zu verbessern - eigenes problematisches Verhalten zu verändern <p>Hilfreich ist: dem Feedbackgeber sagen, worauf ich gerne Feedback hätte (= Einladung zum Feedback)</p> <p>Bemerkung: Feedback stellt eine Bedrohung für das eigene Selbstbild dar. Das löst Abwehrmechanismen aus. Klassische Wege, Feedback abzublocken sind Rechtfertigung, Rationalisierung und Gegenangriff. Dadurch kommt das Feedback aber nicht an. Durch das Einhalten der Feedbackregeln als Feedbackgeber können die Abwehrmechanismen abgeschwächt oder verhindert werden.</p> 

Feedbackkultur

Was ist eine Feedbackkultur?

Eine Feedbackkultur zeigt sich daran, dass...

- spontanes Feedback im Alltag selbstverständlich ist
- dass Feedback horizontal und aber auch vertikal nach oben und unten erfolgt
- eine gemeinsame Überzeugung geteilt wird, dass Feedback jede einzelne Person und auch das ganze Team weiterbringt
- es für Führungskräfte selbstverständlich ist, dass sie regelmässig Feedback zu ihrem Führungsverhalten einholen
- auch schwierige und unangenehme Themen angesprochen werden und auf den Tisch kommen
- Themen direkt und persönlich angesprochen werden und nicht 'hintenrum' geredet wird
- ein gemeinsamer Boden, geprägt von Vertrauen, Offenheit und Wertschätzung, vorhanden ist

Stärkung der Feedbackkultur im eigenen Team/Bereich - Hinweise für die Praxis

- **Als Führungskraft vorgehen**
 - Feedback geben / Themen ansprechen
 - Feedback einholen (z.B. zum eigenen Führungsverhalten, Meetings etc.); "darauf hätte ich gerne Feedback..."
 - Gut auf Feedback reagieren
 - Selber vom Wert der ehrlichen Kommunikation und von Feedback überzeugt sein
 - An seiner persönlichen Feedback- und Konfliktfähigkeit arbeiten
 - Angstfreier Raum als Grundvoraussetzung
 - Einladen, ermutigen, inspirieren zu Verhalten, das neue positive Erfahrungen ermöglicht
 - Sich des Einflusses der Hierarchie bewusst sein
- **Den Mitarbeitenden soziale Resonanz geben**
 - Feedback, Anerkennung; "gut gemacht!"; "danke"
 - Unterstützen, Halt geben
 - Die Mitarbeitenden einzeln betrachten
- **Feedback institutionalisieren. Beispiele:**
 - Feedback am Ende von Teammeetings
 - Nutzen von Retraits für Feedback
 - Feedback an Vorgesetzten anlässlich des Mitarbeitergesprächs
 - Mitarbeiterbefragung, Vorgesetztenbeurteilung, 360°-Feedback
 - Feedbackgeber definieren: z.B. drei Feedbacks pro Quartal zum Thema XY
 - Möglichkeit für 'niederschwelliges' Feedback schaffen / nützen
 - Kundenbefragungen
 - Soundingboards einrichten
- **Feedbackkultur im Team thematisieren; ins Thema investieren**
 - Sinn und Zweck diskutieren und verstehen
 - Feedback und Feedbackregeln vereinbaren
 - Feedbackvereinbarungen: "Darauf hätte ich gerne Feedback" statt "wir geben uns Feedback"
 - Das Thema ein Thema halten; immer wieder Bezug darauf nehmen
 - Im Mitarbeitergespräch als Bewertungspunkt besprechen
 - Üben; gemeinsam Erfahrungen machen. Kopf, Herz, Hand haben unterschiedliche Geschwindigkeiten!
 - 'Critical Incidents': haben entscheidende Bedeutung. Metakommunikation
 - Keine Pflichtübung, kein Strohfeuer, kein Pushen
 - Bewährt hat sich das Feedback über das Feedback
 - Periodische Reflexion / Metaebene (wie sind wir mit dem Thema unterwegs?)
- **Trainings** anbieten (Feedback geben, Kritikgespräche führen, Konfliktkommunikation)
- **Regeln** für Konfliktbearbeitung definieren (z.B. Schritt 1: bilateral Schritt 2: gemeinsam zum VG)
- Bei Konflikten evtl. **Moderator** / Prozessbegleiter beiziehen