

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 es einer Führungskraft, dazuzulernen in Bezug auf Zusammenarbeit und persönliche Kommunikation. Auf diese Weise entwickelt sie nicht nur ihre Sozial- und Selbstkompetenz weiter, sondern ist gleichzeitig Vorbild für ihre Mitarbeitenden.

Wo Rückmeldungen ausbleiben oder nicht entgegengenommen werden, kann das Selbstbild sich deutlich vom Fremdbild unterscheiden. Dies erhöht die Gefahr von blinden Flecken und substanziellen Fehleinschätzungen der eigenen Person und ihres Wirkens mit negativen Folgeerscheinungen. So sind "Völlig abgehoben" oder "immer auf Senden, aber nie auf Empfang" Urteile Mitarbeitender, wenn eine Führungskraft ihre Wirkung auf andere nicht (mehr) hinterfragt. Sein eigenes Verhalten zu vergegenwärtigen und sich ständig neu "zu eichen" verhindert einen fortschreitenden Identitätsverlust und die Einsamkeit in hierarchisch hohen Positionen.

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 sprich Spielregeln 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 sollen, die das Gegenüber durch eine andere Handlungsweise wirklich selber verändern kann. Die verbalen Rückmeldungen können natürlich auch Arbeitsergebnisse betreffen, die effizienter oder in besserer Qualität erzielt werden können.

Entscheidend für die Wirksamkeit des Feedbacks 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. Nicht zu unterschätzen ist ausserdem der zeitliche Aspekt: Das Feedback soll zwar so bald wie möglich auf das betreffende Ereignis folgen. Für ein Gespräch zwischen "Sender" und "Empfänger" muss aber zum einen genügend Gelegenheit bestehen, zum anderen braucht es geeignete Rahmenbedingungen. Besteht hoher Arbeitsdruck und fehlt ein ruhiger und abgesonderter Ort, sollte man die Rückmeldung besser ein andermal geben.

Anforderungen an den Feedbackempfänger

Auch Feedback entgegenzunehmen will gelernt sein, manchmal sogar wenns lobende Worte gibt. Besonders heikel sind natürlich negative Rückmeldungen – nicht nur für den Feedbackgeber, sondern genauso für den Feedbacknehmer. Da aber sogar negatives Feedback 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 Verbesserung oder Problemlösung – deshalb lässt sich solches Feedback durchaus als wertvoller Input betrachten. 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 und zu bedenken? 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 unter anderem 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. Viele Menschen streben zudem bekanntlich eher nach Harmonie als nach schwierigen oder unangenehmen Situationen. Entlastend kann sein, sich das Potenzial des Feedbacks vor Augen zu halten: Unkenntnis, Fehlinterpretationen, vielleicht sogar Missstände, die Zusammenarbeit und Klima entsprechend erschweren oder vergiften, können auf diese Weise vielleicht behoben werden.

Besonders weil beim Feedbackgeben immer ein Teil der eigenen Wirklichkeit offengelegt wird, braucht es neben einem vertrauensvollen Arbeitsverhältnis auch eine tatsächlich bestehende und tragfähige 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 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 einerseits tatsächlich wahrzunehmen – das heisst bewusst zu betrachten – und ihr andererseits brauchbar und konstruktiv aufbereitete Rückmeldungen 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. Es könnte sich herausstellen, dass unser ständig 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 Persönlichkeit 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. Noch brauchbarer und klarer 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 demnach 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 Chance, dass die Beziehungen zwischen den Mitgliedern persönlicher werden und anstehende Probleme direkt und zeitnah gelöst werden können. Nur: Wie erwerben oder übernehmen die Teammitglieder die Bereitschaft, 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 – dazu bewegen und 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 jedoch unbedingt erfahren und erleben, dass Fehler zwar erlaubt sind, ihr Verschweigen aber nicht akzeptabel ist. Die Führungskraft muss hier mit gutem Beispiel vorangehen 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 dann immer noch aus, ist der Weg nun geebnet, um aufmerksam beobachtende und hinterfragende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt um Feedback zu bitten.

Autorenangaben:

Marianne Hansen, lic. rer. pol., mag. rer. pol., Studium der Wirtschaftswissenschaften in Basel.
Organisationsberaterin bei burla management, Basel, und Sprach- und Kommunikationstrainerin
E-Mail: m.hansen@burla.ch

© burla management 2004/überarbeitet 2016