Feedback als Veränderungsimpuls

Selbstlernunterlage

Mit Hilfe dieses Lernmoduls soll professionelles Feedback als Führungsinstrument in der NL Brief Dortmund weiter gestärkt werden. Die Selbstlernunterlage richtet sich an die 150 Führungskräfte der Niederlassung. Uns ist bewusst, dass viele Führungskräfte die Feedbackregeln etc. bereits kennen. Bitte sehen Sie die Selbstlernunterlage als Angebot an und lesen Sie das, was Sie interessiert und überlesen Sie das, was Sie schon kennen.

Johanna Brühl & Bert Pütz

25.07.2011

Feedback als Veränderungsimpuls

Selbstlernunterlage

Inhalt

1. Reflexion: Wie gut ist mein Feedback? Seite 2
2. Definition: Was ist Feedback? Seite 2
3. Was ist die Funktion von Feedback? Was bewirkt Feedback? Seite 2
4. Wie gebe und nehme ich professionell Feedback? Seite 3
5. Wie sind die Grundprinzipien des Dialogs? Seite 7
6. Achten Sie auf folgende Kommunikationskiller Seite 9
7. Wie ist die Verbindung zum Thema „Lernen“? Feedback als Veränderungs-, Lernimpuls Seite 10
8. Welche Haltung braucht es, um wirkungsvoll Feedback geben zu können? Seite 12
9. Welche Anlässe und Situationen eignen sich, Feedback zu geben? Welchen Nutzen bringt hier Feedback? Seite 14
10. Übungen für den Lernprozess? Seite 16
11. Wie kann ich Feedbackschleifen in meinen Arbeitsalltag einbauen? Seite 19
12. Weiterführende Literatur Seite 23

Lernziel:

Nach der Lektüre sollten Sie in der Lage sein, Feedbackschleifen in Ihren Arbeitsalltag einzubauen und Feedbacks geben und entgegennehmen zu können.

Wie gut ist mein Feedback? (Selbstreflexion)

Feedback geben und nehmen gehört zu den Schlüsselkompetenzen einer jeden Führungskraft. Durch Feedback können wir Mitarbeiter coachen, führen und verändern. Auf Teamebene können wir durch Feedback die Zusammenarbeit verbessern und auf Organisationsebene die Unternehmenskultur beeinflussen.

Feedback ist also ein mächtiges Instrument, das professionell angewandt werden sollte.

Hier nun eine kleine Selbstreflexion zum Thema Feedbackqualität zu Beginn der Selbstlernunterlage:

Feedbackqualität:

	fast immer	häufig	manch-mal	selten	fast nie
Ich gebe Rückmeldungen als Anregung, Sichtweisen dazuzugewinnen.	❑	❑	❑	❑	❑
Feedback formuliere ich angemessen behutsam und lösungsorientiert.	❑	❑	❑	❑	❑
Ich achte auf bestärkende, wohlwollende Worte.	❑	❑	❑	❑	❑
Ich drücke aus, dass meine Rückmeldung eine Sichtweise darstellt, die in Eigenverantwortung genommen oder zurückgewiesen werden kann.	❑	❑	❑	❑	❑

Quelle:
Reise zur Lösung von Paul Lahninger

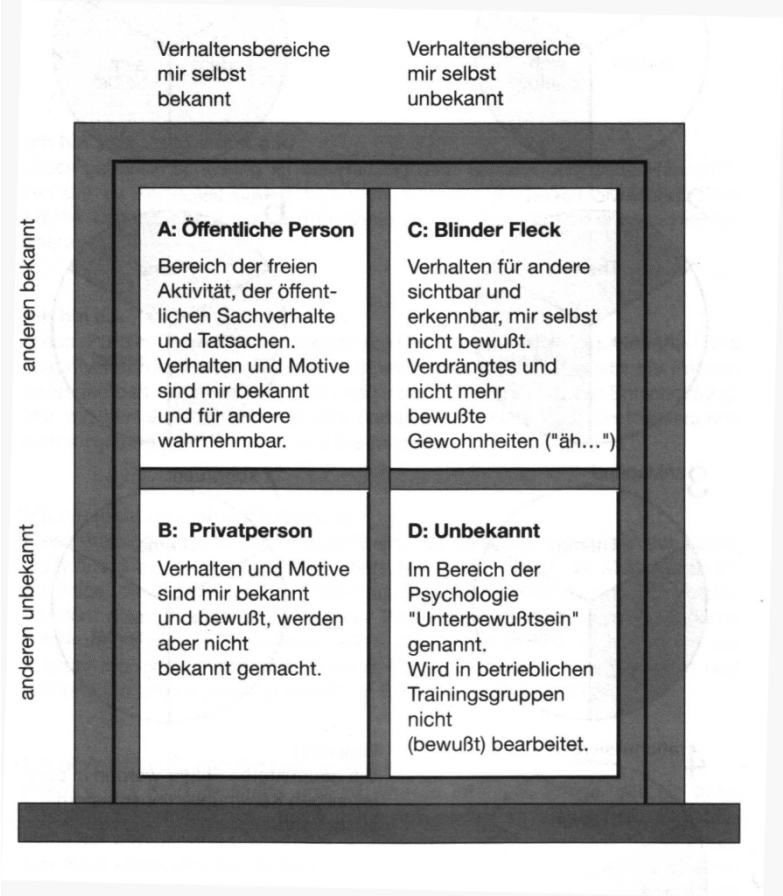
Definition: Was ist Feedback

Feedback ist vereinfacht zu verstehen als eine Mitteilung an eine Person, die diese Person darüber informiert, wie ihre Verhaltensweisen von anderen wahrgenommen, verstanden und erlebt werden.

Was ist die Funktion von Feedback? Wie wirkt Feedback?

Ziel des Feedbacks ist es, mehr über sich zu erfahren (Feedback erfragen) und den anderen mehr über sich mitzuteilen (Informationen geben). Darüber hinaus stützt und fördert es positive Verhaltensweisen, indem diese anerkannt werden. Es korrigiert Verhaltensweisen, die dem Betroffenen und der Gruppe nicht weiterhelfen oder die der eigentlichen Intention nicht entsprechen und es klärt Beziehungen zwischen Personen und hilft, den anderen besser zu verstehen. Ein individueller Lernprozess tritt ein.

Diese Wirkzusammenhänge werden gut im **Johari Fenster** beschrieben:



Feedback verkleinert den Blinden Fleck.

Hier liegt die Lernchance.

Quelle:
Die Teamfiebel von Klaus Lumma

Die Wirksamkeit von Feedback hängt weitgehend ab vom Maß des Vertrauens zwischen den jeweils betroffenen Personen, sowie von der Art und Weise, wie Feedback gegeben wird, ob z.B. die Feedback- Regeln beachtet werden.

Wie gebe ich Feedback?

Ge- W ahrnehmung
I nterpretation
E mpfindung
V erhaltenswunsch
t.

Feedback ist eine persönliche Mitteilung und zeigt, dass ein Vertrauensverhältnis besteht. Ich vertraue darauf, dass der Empfänger das Feedback konstruktiv aufnimmt und mir nicht

böse ist. Es ist sozusagen ein Geschenk, das ich ihm gebe. Feedback sagt sehr viel über den Feedbackgeber aus, denn es beinhaltet seine Werte, Einstellungen und Beobachtungen.

Feedback wird daher „gewievt“ gegeben: Zuerst sollte man erzählen, was man am anderen wahrgenommen hat, dann wie man diese Wahrnehmung interpretiert und welche Empfindungen man dabei hat. Zuletzt sollte man dann sein Feedback als Verhaltenswunsch äußern.

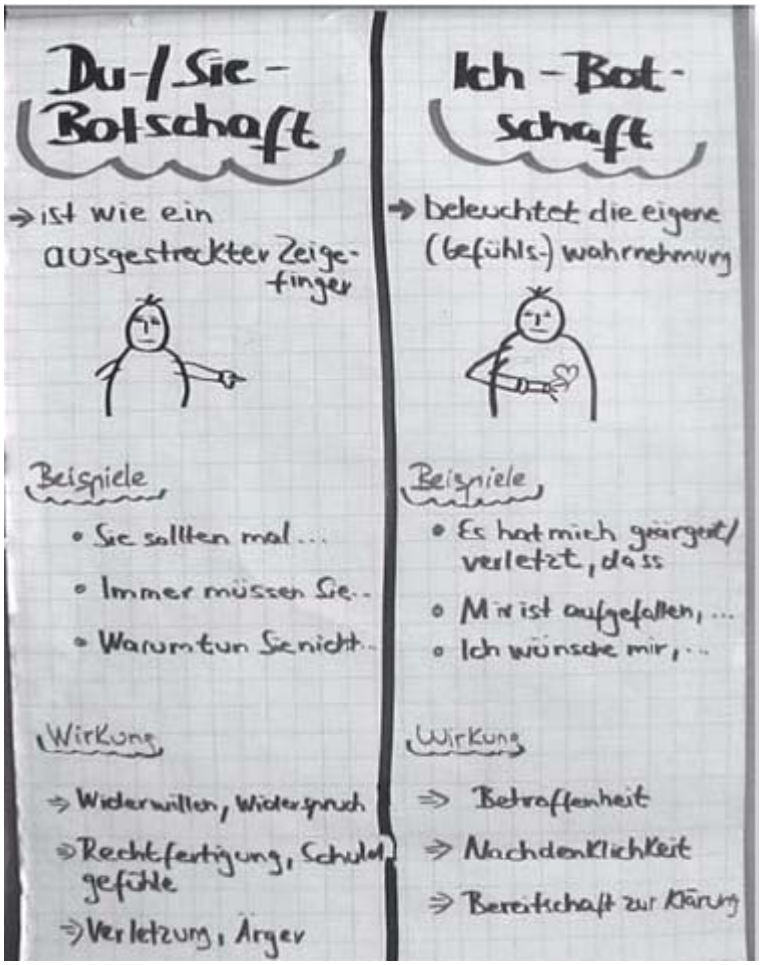
Beispiele:

statt: „Du kommst immer zu spät“

lieber: Mich stört, wenn ich nicht rechtzeitig anfangen kann. Kannst du bitte versuchen rechtzeitig aus der Pause zu kommen?

oder
statt: „Hör endlich auf mit Deinem Gejammer“

lieber: Deine Situation tut mir aufrichtig leid. Aber ich denke, du solltest mehr nach Lösungen suchen, als immer nur das Schlechte zu sehen.



Achtung:

Bitte äußern Sie keine Du-Aussage im Gewand einer Ich –Botschaft, wie z.B. statt „Du bist blöd“ – „Ich finde, Du bist blöd“.

Hier nun die Regeln im Einzelnen:

Feedbackgeber	Feedbackempfänger
• Sprich per ich! Nicht „man“ (Ich-Botschaften) • Sprich ihn an! Nicht über jemanden, „er“ • Sprich konkretes Verhalten an • Nenne Beispiele, direkt und unmittelbar • Das Feedback sollte umkehrbar sein. Also teile nur aus, was Du selbst auch einstecken kannst. • Beginne mit etwas Positivem.	• Höre aktiv zu, widerspreche bzw. rechtfertige dich nicht • Frage ggf. nach, wenn etwas unklar ist • Denke über das Feedback nach. • Entscheide Dich, was Du davon annehmen willst. • Bedanke Dich für das Feedback.

Feedback ist wie ein Geschenk, deshalb sollte man sich grundsätzlich für das Feedback bedanken. Ob ich etwas von dem Feedback annehme, liegt an mir selbst.

Ein Tipp zum Feedback geben:

Verpacken Sie das konstruktive Feedback mit der Sandwichmethode, d.h. zuerst und zuletzt ein positives Feedback geben und dazwischen die konstruktive Kritik.

Beispiel:
'Mir hat an Ihrem Vortrag ganz besonders gut gefallen, wie frei Sie ihn gehalten haben. Auch dass er inhaltlich genau auf die Zielgruppe abgestimmt war, fand ich sehr gut. Als ich zwischendurch einige Fakten mitschreiben wollte, merkte ich, dass mir das beim Zuhören nicht gelang. Dafür hätte ich mir doch einige Folien gewünscht. Ich fühle mich von Ihren Ausführungen aber äußerst angeregt, mich intensiver mit dem Thema zu beschäftigen. Sie haben wirklich eine eindrucksvolle Art, Ihr Thema den Menschen nahe zu bringen.'

Das Beispiel zeigt: 'Mir hat besonders gefallen, wie Sie...' mit der Angabe des konkreten 'Gefall-Punktes' ist eine besonders motivierende Art der Rückmeldung. Wenn Sie dann noch auf einschränkende Ausdrücke ('im Allgemeinen', 'im Großen und Ganzen', 'mehr oder weniger') und Verallgemeinerungen ('immer', 'ständig', 'dauernd') verzichten, wirkt Ihr Lob garantiert - trotz der gleichzeitig geäußerten Kritik.

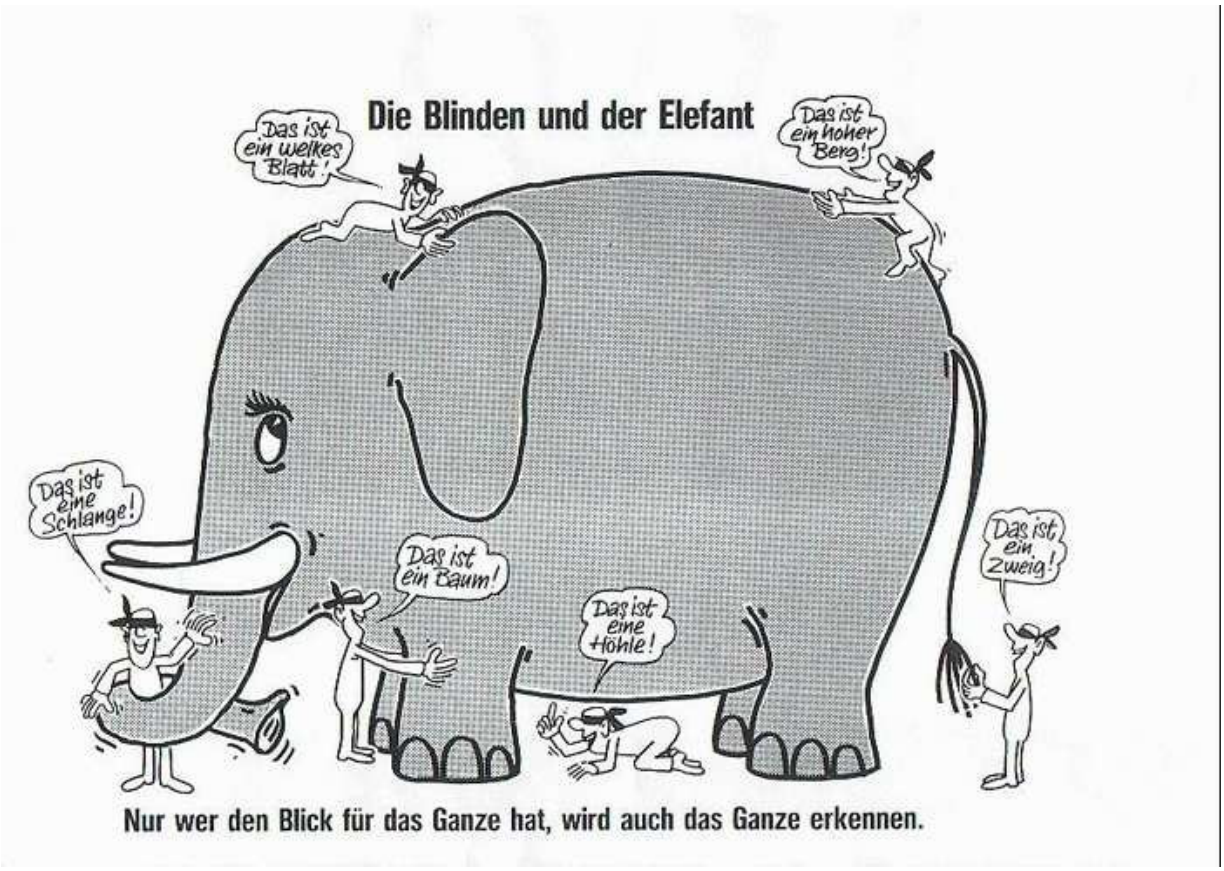
Achtung:

Wenden Sie das Sandwich-Modell nicht zu mechanisch an, sonst treten unerwünschte Lernprozesse bei Ihren Mitarbeitern auf: Sobald Sie etwas Nettes sagen, reagieren diese angespannt, weil sie auf die nachfolgende Kritik warten... Dennoch ist die Idee richtig und gut: Lob öffnet einen Menschen - auch für Kritik.

Wie sind die Grundprinzipien des Dialogs?

Aus einem Feedbackgespräch kann ein Dialog/ ein Gespräch entstehen.

Da Feedback auf subjektiven Wahrnehmungen beruht, können wir davon ausgehen, dass mein Feedback nicht die Realität widerspiegelt. Ich kann als Feedback- Geber ziemlich auf dem Holzweg sein. Hier hilft es, wenn man die Fähigkeit besitzt in den Dialog zu treten und seine Wahrnehmungen zu beschreiben und im Gespräch die dahinterstehenden Annahmen zu hinterfragen. Hier ein Beispiel:



Hier geht es darum gemeinsam ein Thema zu bewegen und möglichst das ganze System zu beleuchten. Auch bei Schwierigkeiten im Betrieb, sind wir mittlerweile auf das Wissen und die Wahrnehmung der Mitarbeiter angewiesen. Kein Chef und keine Aufsicht überblicken den ganzen Elefanten, deshalb brauchen wir alle Sichtweisen.

Der Dialog ist in vielen Aspekten das Gegenteil der Diskussion? Ziel ist es nicht, am Ende eine Lösung oder Entscheidung zu haben, sondern möglichst viele Aspekte und Bedeutungen der Fragstellung zu erkennen. Man spricht hier auch von einer divergierenden Gesprächsführung. Am Ende des Dialoges ist es klar, welche der unterschiedlichen Aspekte welche Bedeutung für eine Fragestellung haben. In den Vordergrund des Gespräches sollen nicht die Unterschiede der Teilnehmer rücken, sondern das, was sie verbindet. Es geht nicht um das Behaupten und Verteidigen von Standpunkten, sondern darum, zu verstehen, warum welcher Teilnehmer, welchen Standpunkt einnimmt. Dazu werden im Dialog

Ursachen und Zusammenhänge erkundet.

1. **Einladung zum Dialog.**
   Die Einladung zum Dialog beginnt damit, dass bestehende Muster aufgebrochen werden, das hier ganz bewusst der Austausch über das Thema „Veränderung/Lernen“, in ganz anderer Weise geschieht.

2. **Intensives Zuhören.**
   Unsere normalen Wahrnehmungsmuster sind so ausgerichtet, dass wir jede Information sofort in unseren Kontext stellen. Der Dialog will gerade diese Wahrnehmungsmuster durchbrechen. Die wichtigste Voraussetzung dazu ist intensives und voraussetzungsloses Zuhören.

3. **Beobachten, was geschieht.**
   Wenn wir die Gedanken beobachten, die unsere Sicht der Welt beherrschen, beginnen wir uns selbst zu entwickeln und zu verstehen.

4. **Annahmen aufheben.**
   Dies bedeutet nicht, dass wir unsere Annahmen und Überzeugungen aufgeben sollen. Es bedeutet, dass die Annahmen bildlich gesprochen vor uns aufgehängt werden, damit wir sie beobachten und darüber sprechen können. Das Aufheben von Annahmen ermöglicht es deren Tragfähigkeit zu prüfen.

Der Dialog ist ein wichtiges und wirksames Instrument für den Austauschprozess zwischen Management und Mitarbeitern in Veränderungsprozessen.

Quelle: Bohinc, Tomas: Dialogrunden ein wichtiges Instrument in Veränderungsprozessen

Achten Sie auf folgende Kommunikationskiller im Dialog:

- Das schwarze Loch:
  Ein schwarzes Loch ist ein Mensch, der gedanklich und energiemäßig immer an einem anderen Ort ist. Sie erwecken den Eindruck, dass sie nichts wirklich interessiert. Bei Ihnen läuft man ständig ins Leere und fällt so über kurz oder lang in ein schwarzes Loch.

  Seien Sie deshalb ausgeruht und aufmerksam ihrem Gesprächspartner gegenüber. Hören Sie aktiv zu!

- Die egozentrische Dampfwalze:
  Die egozentrische Dampfwalze überrollt gnadenlos seine Umwelt mit Daten und Fakten, mit Erlebnissen und Erfahrungen, die kein Mensch hören will. Sie können reden ohne Luft zu holen und machen jeden Dialog zum Monolog. Jeder Versuch, auch einmal das Wort zu ergreifen, wird gnadenlos niedergewalzt. Verbaler Widerstand ist also zwecklos. Falls man noch Kraft hat, bleibt eigentlich nur aufstehen und gehen!

  Achten Sie darauf, dass der Gesprächsanteil ausgeglichen ist. Wenn Sie wissen, dass sie normalerweise zu viel reden, dann stellen Sie offene Fragen und halten Sie Pausen aus.

- Der terroristische Besserwisser:
  Terroristische Besserwisser treiben Ihre Opfer in den Wahnsinn. Sie sagen ständig: „Ja, aber“ auch wenn Sie „Nein“ meinen. Varianten hierzu sind: „es ist doch so, dass“, „dass muss man anders sehen“, „da liegst du falsch“, „dabei vergisst du, dass“ usw. Sie sind von ihrer Intelligenz überzeugt und wissen, dass sie die „Realität“ klar sehen. Zweifel gibt es nicht. Sie merken einfach nicht, dass sie mit ihrer Art ihrer Umgebung auf dem Wecker gehen.

  Gehen Sie davon aus, dass viele Sichtweisen sinnvoll sind, um das Ganze sehen zu können.

- Der notorische Oberlehrer:
  Anders als die terroristischen Besserwisser, denen es darum geht, das letzte Wort zu haben, will der notorische Oberlehrer vor allem eins, nämlich ausgiebig dozieren. Sagt jemand „Chianti“, gibt er ein Kapitel aus der italienischen Weinkunde zum Besten. Beliebt sind die Oberlehrer nur bei kleinen Kindern, denen nichts über eine Geschichte geht.

  Konzentrieren Sie sich auf das gemeinsame Thema und kommen Sie nicht von Hölzchen auf Stöckchen.

Wie ist die Verbindung zum Thema Lernen bzw. Veränderung?
Feedback als Veränderungs- /Lernimpuls

Menschen lernen durch positives bzw. negatives Feedback, durch Erfolg bzw. Misserfolg" gemäß einer Grundüberzeugung der sogenannten behavioristischen Lerntheorien. Behaviorismus geht davon aus, dass sich menschliches Verhalten durch gezielte und konsistente Rückmeldung steuern und prägen lässt.

Feedback kann die subjektive Perspektive auf Umwelt und Person verändern und damit zum wirksamen Lernimpuls werden.
Feedback und der Dialog sind somit auch die Grundlagen eines jeden Veränderungsprozesses. Ohne Lernen gibt es keine Veränderung. Peter Senge, ein bekannter Organisationsentwickler, hat in seinem Buch „Die fünfte Disziplin“ herausgestellt, wie Feedbackschleifen im Unternehmen helfen, das ganze System zu erkennen und zu beeinflussen.

Dem individuellen Lernen kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu: „Organisationen lernen nur, wenn die einzelnen Menschen etwas lernen. Lernen ist keine Garantie dafür, dass die Organisation etwas lernt, aber ohne individuelles Lernen gibt es keine lernende Organisation.“ (Senge, 2001, S. 171).

"Auf lange Sicht ist der einzige Wettbewerbs-Vorteil die Fähigkeit Ihrer Organisation, schneller zu lernen als die Konkurrenz." ***Peter Senge, "Die fünfte Disziplin"***

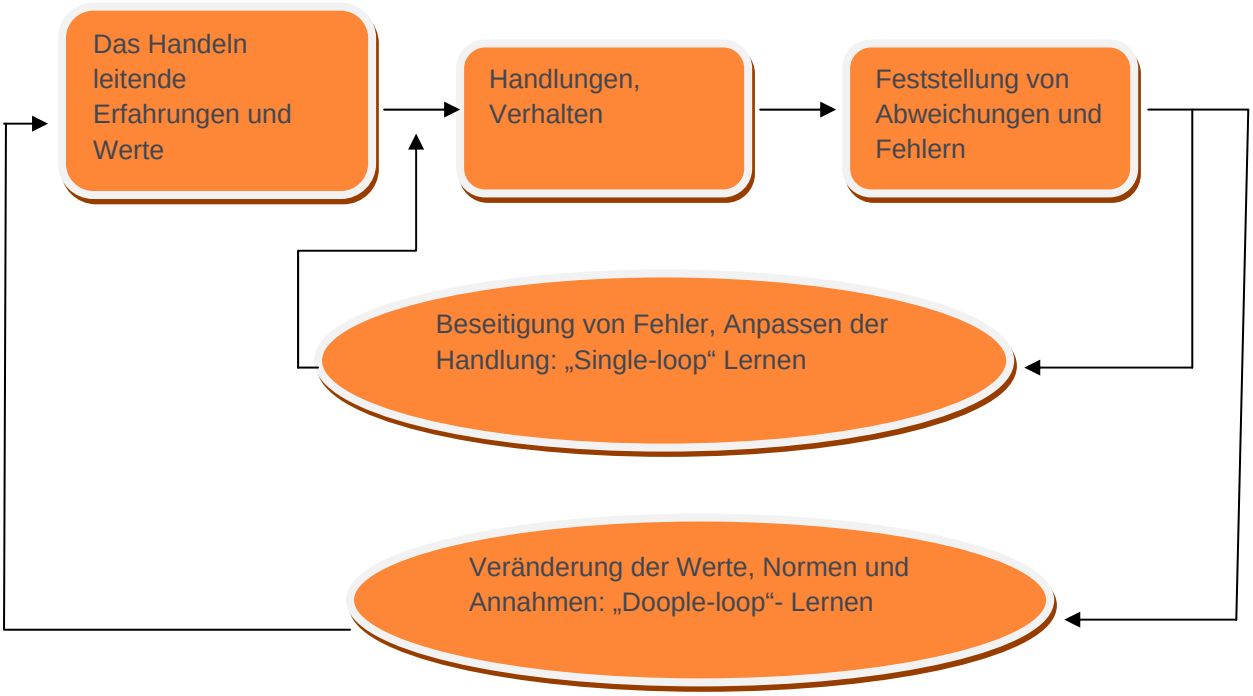
Globale Ebene	• Organisation mit der Umwelt verbinden • Einschwörung der Mitarbeiter auf die gemeinsame Vision	Kontinuierliches Lernen und kontinuierliche Veränderung
Organisation als Ebene	• Lernimpulse und deren Weitergabe sicherstellen Bsp.: Lernprojekte	
Team-Ebene	• Zusammenarbeit und Lernen lernen fördern	
Individuelle Ebene	• Mitarbeiter ermutigen zu prüfen, nachzufragen und zu diskutieren • kontinuierliches Lernen ermöglichen	

Auf diesen 4 Ebenen muss eine Organisation lernen, damit sie als lernende Organisation angesehen wird.

Senge unterscheidet das Lernen als

1. **Single-loop-Lernen:**
   Lernen in einer einzigen Feedback-Schleife (Einkreislernen). Der Ist-Zustand wird mit dem Soll-Zustand verglichen. Bei Abweichungen erfolgt eine Anpassung. Jedoch werden weder die Soll-Zustände (Ziele, Bezugsrahmen, Werte und Normen) hinterfragt noch die Ursachen der Abweichung theoretisch analysiert.

2. **Double-loop-Lernen:**
   Lernen in einer doppelten Feedback-Schleife (Zweikreislernen) charakterisiert. In dieser wird nicht nur ein Soll-Ist-, sondern auch ein Soll-Soll-Vergleich angestellt. Dies bedeutet: Ziele, grundsätzliche Annahmen, Normen und Werte werden auf dem Hintergrund von Theorien oder Bezugsrahmen hinterfragt und verändert.

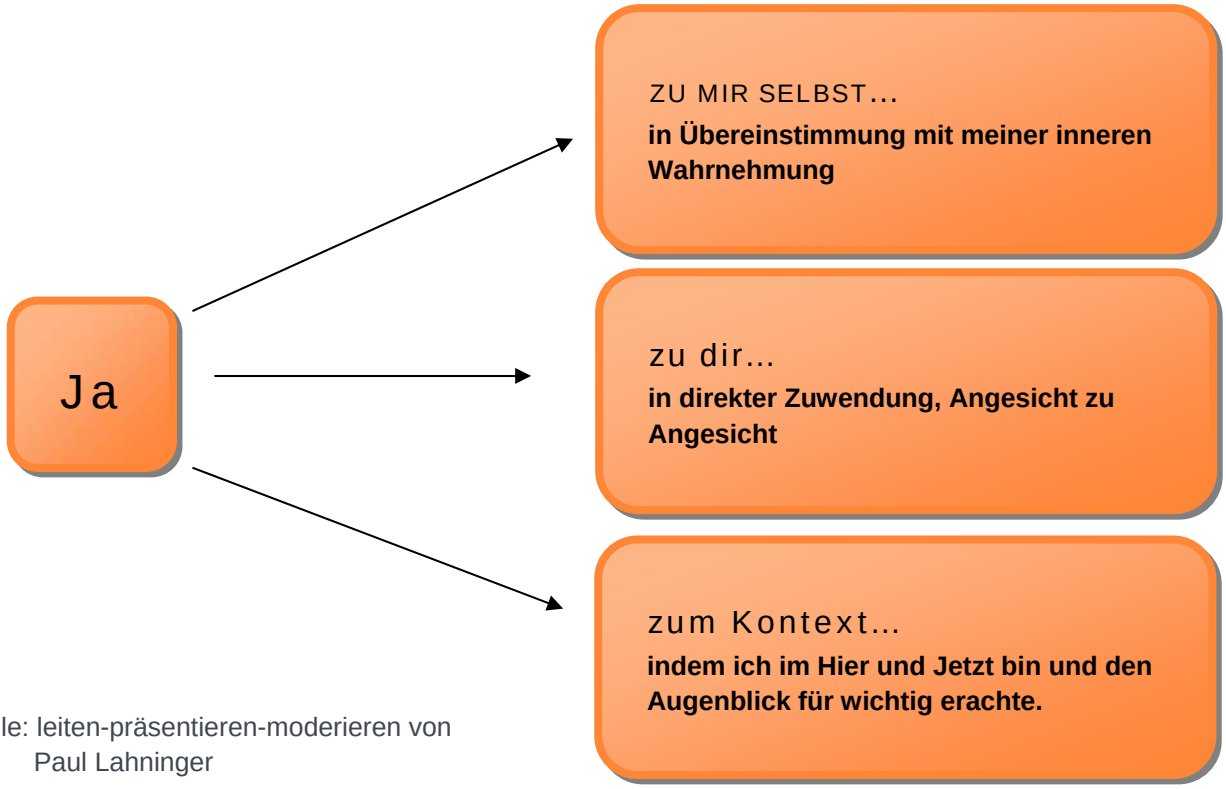


Über die Auseinandersetzung der gelebten Werte, Normen und Annahmen lernt der Mensch nachhaltig und einsichtig. Fehler sind hierbei ein Teil des Lernprozesses. Wer keine Fehler machen will, hat aufgehört zu lernen.

Nur über die Auseinandersetzung über Annahmen, Normen und Werten, können wir unsere Unternehmenskultur verändern und einen Veränderungsprozess im Unternehmen bewirken. Wem diese Auseinandersetzung zu schwierig oder zu langwierig ist, bleibt beim Single-loop Lernen und verbessert nur Fehler und passt Handlungen an.

Welche Haltung braucht es, um wirkungsvoll Feedback geben zu können?

Mit „effektiver“ Kommunikation erreichen wir einander. Wir klären und leben Beziehungen und erhalten oder fördern den Selbstwert der Beteiligten.



Quelle: leiten-präsentieren-moderieren von Paul Lahninger

Feedbackgeber und Feedbacknehmer sollten mit sich selbst im Reinen sein und sich selbst bejahen können. Dieses Ja zu mir, zu dir und zur Situation macht es möglich, Feedback geben und nehmen zu können, ohne zu verletzen.

GRUNDHALTUNG:
ICH BIN OKAY – DU BIST OKAY.

Wir orientieren uns hier am humanistischen Menschenbild. Dieses besagt, das der Mensch im Grunde gut ist. Er ist fähig und bestrebt, sein Leben selbst zu bestimmen, ihm Sinn und Ziele zu geben. Jeder Menschen ist individuell einzigartig, er strebt nach Selbstverwirklichung, Selbstverantwortung, Selbstorganisation.

Die Grundhaltung effektiver Kommunikation bedeutet tiefe Wertschätzung für das Menschsein. Alle Menschen können reifen und wachsen, selbständig für sich sprechen, handeln und wählen. Alle Menschen haben das Bedürfnis und die Fähigkeit, kompetent, kreativ und vertraut zu sein und sich mitzuteilen. Alles Menschliche macht Sinn und ist, wie es ist. (nach Satir, Virginia: Selbstwert und Kommunikation München. 1975)

Beispiel:

Trainingssituation: Ein Teilnehmer macht ständig Witzchen und zieht die Aufmerksamkeit auf sich.

Mögliche Reaktionen:

beschwichtigend: mit gedämpfter Stimmung und gebückter Haltung

„Entschuldigen Sie, ist klar, dass Sie Ihren Spaß haben wollen, ich möchte ja auch nicht stur wirken, natürlich, Humor ist eine gute Sache. Vielleicht könnten Sie nur irgendwie ein kleines bisschen weniger Witze machen? Ist schon in Ordnung. Nein, nein, Sie stören nicht wirklich, ich meine nur, Sie verstehen mich schon…“

anklagend: mit hartem Gesichtsausdruck

„Hören Sie auf mit diesen Späßen. Benehmen Sie sich immer so unangenehm? Ihnen fehlt offensichtlich der nötige Ernst zur Sache. Sie können ja auch gehen, wir sind hier nicht im Kindergarten“.

rationalisieren: mit erhobenen Kopf und aneinander gelegten Fingern

„In Seminaren braucht es auch eine gewisse konzentrierte Arbeitsatmosphäre. Es gibt Personen, die tun sich leichter mit der Aufmerksamkeit als andere. Natürlich ist das um diese Tageszeit auch nicht so einfach. Wenn alle voll bei der Sache sind, kommen wir besser zum Ziel. Gibt es irgendwelche Besonderen Hintergründe, die sich meiner Kenntnis entziehen?“

ablenkend abgewandt, mit unruhigen Bewegungen

„Sagen Sie, fällt es Ihnen auch so schwer, sich heute zu konzentrieren? Was meinen Sie? – Ja, wo war ich stehen geblieben? Ach es geht um ein Aha- Erlebnis. Irgendjemand hat mich wohl unterbrochen. Könnte noch ein guter Arbeitstag werden, nicht wahr?“

effektiv und stimmig direkt zugewandt, mit offenem, kraftvollem Ausdruck und mit einer Bewegung auf die angesprochene Person hin

„Ich sehe, Sie haben viel Spaß. Mir ist das jetzt zu viel Ablenkung. Ich sehe, unser ernsthaftes Arbeitsklima gefährdet. Bitte konzentrieren Sie sich jetzt auf unser Ziel!“

aus: leiten- präsentieren- moderieren, Paul Lahninger, Ökotopia Verlag, S. 32

Welche Anlässe und Situationen eignen sich, Feedback zu geben?

FEEDBACK ALS FÜHRUNGSINSTRUMENT: Geeignete Anlässe und Situationen		
	FORMELL	INFORMELL
INDIVIDUAL-EBENE	Zielvorgabe- Gespräche Leistungsbeurteilungen Feedbackbögen (ZSP-Betreuer) Personalentwicklungs-Gespräch Meilensteingespräche	Mentorengespräche Betreuungsgespräche im ZSP „Arbeitsproben“ Situatives Leistungsfeedback 6- Monats- Feedback
TEAMEBENE	Als Abschluss eines Teamtreffens. Feedback zur Gruppe, Personen und Inhalt	Ergebnis- und Prozessrückblick „Runden“
ORGANISATIONS-EBENE	Mitarbeiterbefragung	Kommunikationskaskaden

Welche zusätzlichen Gelegenheiten fallen Ihnen noch ein:

_____

_____

_____

_____

Nutzen von Feedback im Team

Beispiel: Das Redaktionsteam der PPvO - Erfahrungsbericht

Als ich im Jahre 2003 das Redaktionsteam der NL Brief Dortmund übernommen habe, kannte ich so gut wie keinen in der Niederlassung und ich wusste auch nicht, welche Kultur in der Niederlassung herrschte. Die Teilnehmer des Redaktionsteams waren sich zwar teilweise bekannt, aber alle waren noch etwas zurückhaltend. Die erste Redaktionssitzung dauerte daher 3 Stunden mit Pause. Zum Schluss machte ich eine Feedbackrunde zu den Themen:

Wie zufrieden sind Sie mit dem erreichten Ergebnis?
Wie zufrieden sind Sie mit ihrer eigenen Leistung?
Wie zufrieden sind Sie mit dem Team?
Wie zufrieden sind Sie mit der Moderation?

Damit jeder ein Votum abgeben musste, habe ich die Teilnehmer aufgefordert auf Kommando ein Handzeichen zu geben:

👍 = ich bin zufrieden

👎 = hätte besser laufen können

👉 = bin einigermaßen zufrieden

Die Handzeichen wurde besprochen und die Ansichten deutlich.

Dieses Ritual des Feedbackgebens habe ich ziemlich lange beigehalten, bis wir es dann alle irgendwann vergessen haben. In dieser Zeit haben wir aber viele Spielregeln eingeführt und Verhaltensweisen entwickelt, die nun als unausgesprochene Verhaltensweisen im Team verankert sind. Hierzu gehört z.B. auch, dass wir im Redaktionsteam das Arbeits-Du pflegen.

Mittlerweile dauert die Redaktionssitzung nur noch 70 min. und das ohne Stress. Wenn wir wieder mal ein neues Redaktionsmitglied dazu bekommen, dann dauert die Sitzung auch schon einmal länger. Dann wird uns erst wieder klar, was für ein eingespieltes Team wir sind. Einen Moderationsplan brauchen wir schon lange nicht mehr. Jeder weiß, in welcher Reihenfolge wir was machen. Höchstwahrscheinlich braucht das Team nicht mal mehr einen Moderator.

Nutzen von Feedback als Organisationsentwicklungsinstrument

In der Abt. 33 haben wir das Führungsinstrument „Feedback“ im Verbesserungsprozess zur Führungsqualität angewandt. Wir wollen die Führung der ZSP verbessern und haben in den letzten Jahren sehr viel Zeit und Ressourcen in die Teamleiter investiert. Leider hat sich dies in den Mitarbeiterbefragungen nicht sehr positiv ausgewirkt. In einem zweiten Schritt wollen wir nun die Führungsqualität der ZSP Betreuer verbessern und dort ebenfalls Personalentwicklungsmaßnahmen einleiten. Hierfür haben wir zuerst in einer Kick-off Veranstaltung gemeinsam mit dem kompletten Overhead die Schlüsselkompetenzen eines ZSP Betreuers ermittelt. Diese Schlüsselkompetenzen sollten nun durch ein Feedback der Mitarbeiter beurteilt werden.
Wir entwickelten also einen Feedbackbogen zur Qualität des ZSP Betreuers.

Die Nutzung dieses Feedbackbogens wurde nun dem ZSP Betreuer zur Verfügung gestellt. Der ZSP Betreuer konnte den Bogen als Selbstbeurteilung (Selbstbild) verwenden und selbst entscheiden, ob er ein solches Feedback auch von seinen Zustellern haben will – gemäß der Annahme, dass man Feedback nicht erzwingen kann, sondern der Feedbacknehmer das Feedback auch wirklich bekommen will. Falls sich ein ZSP Betreuer diesem Feedback entziehen wollte, sollte der ZSPL sein Fremdbild zur Qualität der Schlüsselkompetenzen geben.

Ziel dieser Feedbackbögen war es, dass die ZSP Betreuer mit ihrem Teamleitern und Zustellern über die einzelnen Fragen ins Gespräch kommen und herausfinden, was den Zustellern eigentlich wichtig ist. Diejenigen, die diesen Prozess mitgemacht haben, fanden ihn sehr spannend und gewinnbringend.

In einigen ZSPL wurde auch als Team über die Auswertungen gesprochen und man hat gemeinsam Punkte gefunden, bei denen man sich als Team noch verbessern will. So ist aus einer individuellen Feedbackaktion eine Teamaufgabe geworden. Die Gespräche über das Verbesserungspotenzial, werden nun auch in Personalentwicklungsgesprächen vertieft und

der Prozess wird von der Abteilungsleitung unterstützt und begleitet.

So hat sich aus einem 360 ° Feedback ein mächtiges Organisationsentwicklungs-instrument entwickelt.

Übungen für den Lernprozess

1. Sofort Feedback geben

Oft reicht die Mitteilung einer kleinen Beobachtung völlig aus, um einem Mitarbeiter oder Kollegen etwas Wichtiges über ihn selbst mitzuteilen und ihn sehr nachdenklich zu machen. Machen Sie es sich deshalb zur Gewohnheit, jede Form der Zusammenarbeit mit einem Feedback abzuschließen, sei es ein Team-Meeting, eine Kundenpräsentation oder ein Mitarbeitergespräch. Zumeist ist es ganz einfach, ein schnelles Feedback vorab zu vereinbaren.

Beispiel:
'Frau Jungbluth, ich wünsche Ihnen viel Erfolg für die Präsentation. Wenn Sie nichts dagegen haben, gebe ich Ihnen später in der Pause gerne eine kurze Rückmeldung zu Ihrem Auftritt.'

Sie können auch schwierige Kritikpunkte offen ansprechen, wenn Sie von Ihren konkreten Beobachtungen ausgehen und entsprechend formulieren. Denn dann wird dem Angesprochenen klar, dass nicht seine Person zur Diskussion steht, sondern nur ein bestimmtes Verhalten. Und Verhaltenskritik anzunehmen und an Verbesserungen zu arbeiten fällt bei Weitem leichter, als Pauschalverurteilungen zu akzeptieren.

Übung: Festgefahrene Situationen lösen

Vielleicht fällt Ihnen jetzt etwas ein, worauf Sie einen Kollegen oder Mitarbeiter schon immer einmal in taktvoller Form hinweisen wollten, weil es für Ihre Zusammenarbeit von Bedeutung ist. Notieren Sie es hier:

Darauf wollte ich Kollegen/Mitarbeiter schon immer ansprechen:

1. Name:

Feedback:

2. Name:

Feedback:

Vermutlich spürten Sie beim Schreiben eine leichte Hemmung: In der Regel kommen wir Kollegen oder Mitarbeitern nicht so nahe, wie Sie es soeben versucht haben. Oft verbergen wir unsere Absicht in Ironie, Sarkasmus oder Nebenbemerkungen.

2. Feedback motivierend formulieren

Hier nochmals als Wiederholung: Ein komplettes Feedback besteht aus zwei bis drei Teilaussagen. Beachten Sie dabei diese Reihenfolge:

1. Beschreiben Sie das beobachtete Verhalten – wertneutral und nachvollziehbar für Ihr Gegenüber. Denn nur wenn der Angesprochene das Gefühl 'Ich erfahre

Wertschätzung' hat, entsteht in ihm die Bereitschaft, sich auf die Rückmeldung einzulassen.

Beispiel:
Bewertend sind Aussagen wie: 'Das war gut', 'Das war schlecht'. Beschreibend wird daraus: 'Das hat mir gefallen...', 'Das hat mich gestört/mir nicht gefallen...'.

Wichtig:
Überfordern Sie Feedback-Laien nicht, indem Sie zu viele Punkte ansprechen. Konzentrieren Sie sich in Ihrem Feedback auf eine, maximal zwei Beobachtungen - das ist für den Angesprochenen schon eine große Herausforderung.

2. Melden Sie das persönliche Gefühl zurück, das in Ihnen bei diesem Verhalten entsteht: 'Das hat auf mich gewirkt wie... und ausgelöst...', 'Das hat mich geärgert und wütend gemacht...'

3. Ergänzen Sie dies gegebenenfalls um einen Vorschlag, wie Sie sich eine Veränderung des Ist- Zustandes vorstellen ('Mir wäre es lieber, wenn...', 'Ich würde mir von Ihnen wünschen, dass...'). Diesen können Sie aber auch im weiteren Verlauf des Gesprächs einflechten.

Betrachten Sie noch einmal Ihre Notizen aus der ersten Übung oben. Komplettieren Sie diese jetzt zu vollständigen Feedback-Aussagen mit Wahrnehmung, Gefühl und gegebenenfalls Zukunftswunsch.

Meine komplette Feedback-Botschaft an den Kollegen/Mitarbeiter:

Name:

Feedback Nr. 1:

Feedback Nr. 2:

Feedback Nr. 3:

Fertig? Dann los! Sprechen Sie dem Kollegen oder Mitarbeiter gegenüber Ihr Feedback aus, gleich beim nächsten Anlass.

Aber Achtung: Fragen Sie auch, ob ihr Kollege oder Mitarbeiter auch Feedback zu diesem Zeitpunkt wünscht. Denn wenn er/sie gerade im Stress ist, dann kann er/sie ihr Feedback nicht wertschätzend aufnehmen.

3. Feedback als Vergleich oder Bild formulieren

Können Sie Ihre Meinung zu einem Mitarbeiter oder Kollegen und zu seinem Verhalten nur schwer beschreiben, hilft es manchmal, die Phantasie schweifen zu lassen und auch auf Einfälle zu achten, die sich spontan einstellen.

Beispiele:
'Mit Ihnen würde ich gerne im Boxring stehen/eine Urlaubsreise machen/in unterschiedlichen Stadt-Teilen wohnen.' oder *'Sie wirken auf mich wie ein Lehrer - dozierend, Wissen vermittelnd, aber unnahbar.*

In bildhafter Form wird es plötzlich möglich, auch Aggression oder Zuneigung, Sachbezug oder Rivalität, Desinteresse oder Dominanz als Feedback zu äußern. Doch Vorsicht: Vergleiche mit Personen oder Berufsgruppen und sonstige Typisierungen (Macho,

Emanze…) bieten immer nur ein grobes Raster. Sie können nur einen allerersten Eindruck wiedergeben, den Sie mit weiteren Ausführungen konkretisieren sollten.

Übung: Bilder und Vergleiche finden

Vielleicht fällt Ihnen jetzt ein Vergleich oder ein Bild ein, das Sie schon immer zu einem Mitarbeiter oder Kollegen im Kopf hatten. Notieren Sie es gleich hier, am besten in wörtlicher Rede.

Name:

Feedback als Bild oder Vergleich:

4. Mit Feedback führen

Sie können jetzt positives Feedback als Führungsinstrument einsetzen. - Wie geht positives Feedback?

Beispiel:
Karl Werner ist Teamleiter beim ZSP XYZ. Er hat festgestellt, dass einige seiner Zusteller einen ziemlich unaufgeräumten Arbeitsplatz haben. Die Mitarbeiter, bei denen er dieses Verhalten beobachtet, spricht er unter vier Augen in Feedback-Gesprächen darauf an. Bei allen anderen Mitarbeitern steuert er mit positivem Feedback frühzeitig gegen. Zu einem neuen Zusteller sagt er zum Beispiel:

„Mir ist aufgefallen, dass Sie sehr auf Ordnung am Arbeitsplatz achten. Das gefällt mir. So hat auch der Springer Freude hier zu arbeiten und findet alle notwendigen Materialien ohne lange suchen zu müssen.“

Glauben Sie, dieser junge Mitarbeiter wird jemals seinen Arbeitsplatz unordentlich verlassen? Nicht nach diesem überschwänglichen Lob vom Chef! Genau das wollte Karl Werner damit erreichen.

aus: Praxishandbuch leiten- führen- motivieren

Wie kann ich Feedbackschleifen in meinen Arbeitsalltag einbauen?

Neben dem individuellen Feedback, sollte Feedback insgesamt zur Selbstverständlichkeit, d.h. zur Arbeitsroutine werden. Hierfür gibt es simple Methoden, wie z.B. das Blitzlicht im Seminar. Hier sollte man darauf achten, dass man nicht nur einen Parameter abfragt, sondern möglichst viele Kriterien. Ganz wichtig ist es, dass man sich das Blitzlicht danach nochmals genau ansieht und Rückschlüsse zieht. Hierfür ist dann meist das Gespräch mit den Teilnehmern nochmals sinnvoll. Das Blitzlicht sollte also nicht immer nur am Ende einer Veranstaltung genutzt werden, sondern auch am Anfang oder in der Mitte. Dann hat man auch die Chance mit den Teilnehmern darüber ins Gespräch zu kommen.

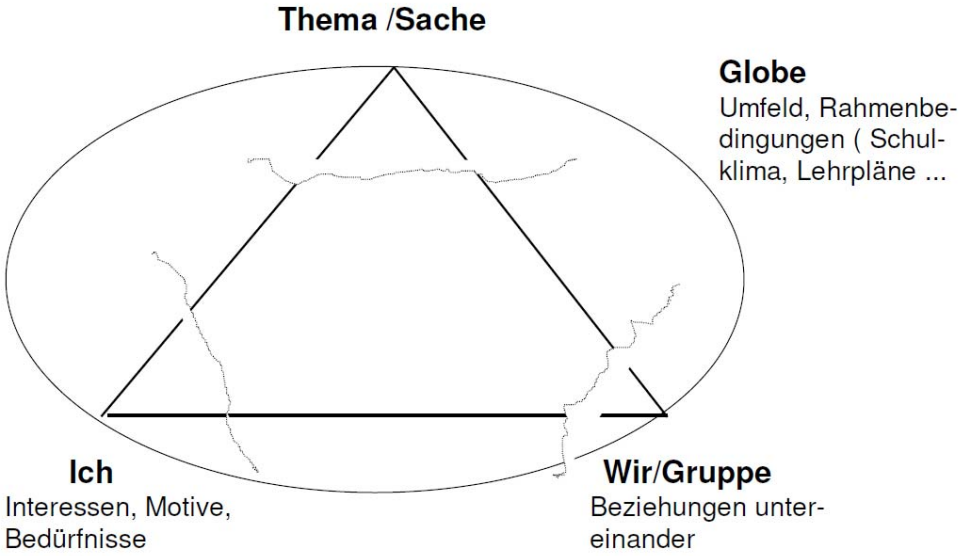
DAS WORKSHOP-BLITZLICHT

Natürlich kann man auch den normalen Feedbackbogen am Ende eines Workshops nehmen. Für viele Tagungen ist dieser Feedbackbogen ja auch schon vorgeschrieben. Oft wird diese Art des Feedbacks aber am Ende der Veranstaltung eingesammelt und es gibt fast nur geschlossene Fragen und nicht die Möglichkeit eine Bemerkung zu machen.

Feedback entwickelt eigentlich erst seine Kraft, wenn ein Gespräch daraus entwächst. Zensuren von 1-6 sind zwar Kennzahlen und zeigen vielleicht die Qualität des Workshops an, beinhalten aber keine Entwicklungschance. Wenn Sie wirklich etwas verbessern wollen, dann nutzen sie lieber das Gespräch/ den Dialog.

Feedback im Team nach TZI
(Themenzentrierte Interaktion nach Ruth Cohn)

Jede Gesprächssituation in Gruppen wird bestimmt durch drei Faktoren:



Um z.B. Konflikte im Team aufzuarbeiten oder Störungen zu thematisieren, kann dieses Modell hilfreich sein. Ziel eines Gruppenprozesses ist es, ein dynamisches Gleichgewicht zwischen den Bereichen Thema/ Ich/ Gruppe zu erreichen und aufrecht zu halten, anders gesagt, kein Bereich sollte ein „ Übergewicht“ bekommen. Zum Beispiel hat ein Übergewicht des „Wir“ zur Folge, dass Gruppenmitglieder Erfahrungen austauschen, die mit der Sache nichts zu tun haben oder ein Übergewicht des „Themas“ kann zur
Folge haben, dass eine Sache diskutiert wird, ohne auf die Befindlichkeit und Bedürfnisse der Gruppenmitglieder zu achten.

Für eine Gruppenarbeit kann niemals nur die „Sache“ wichtig sein, sondern es muss ebenso die Befindlichkeit des einzelnen und seine Beziehung zu den anderen Gruppenmitgliedern berücksichtigt werden. Das Ignorieren der Gefühls- und Beziehungsdimension innerhalb einer Gruppenarbeit mag kurzfristig eine schnelle Erledigung der Arbeitsaufträge zur Folge haben, kann aber langfristig die konstruktive Zusammenarbeit innerhalb einer Gruppe lähmen.

Beispiel: Feedbackfragen für ihre nächste Teamsitzung

Wie zufrieden sind Sie mit dem Ergebnis/ der Entscheidung, das/welche wir heute erarbeitet haben?
Wie zufrieden sind Sie mit ihrem eigenen Beitrag/ der Möglichkeit sich einzubringen?
Wie zufrieden sind Sie mit dem Team/ dem Entscheidungsprozess im Team?
Wie zufrieden sind Sie mit den Rahmenbedingungen (Zeit, Raum, Atmosphäre)?

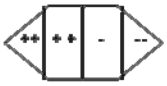
Teamfragebogen

Untersuchen Sie das Arbeitsklima in Ihrer Arbeitsgruppe.

Überdenken Sie die Aussagen zu den 7 Bereichen und bewerten Sie bitte Ihre Arbeitsgruppe: Kreuzen Sie das Feld an, das nach Ihrer Einschätzung nach Ihre Gruppe am ehesten charakterisiert.

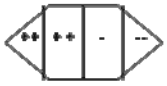
++ und -- bedeutet völlige Zustimmung in den jeweiligen Extremen
+ und - geben die entsprechende Tendenz an.

- **Ziele und Informationen**
  Die Ziele des Unternehmens und des Helpdesks sind bekannt und ein Ansporn für die eigene Arbeitsleistung. Sie sind klar umrissen und werden als Herausforderung empfunden. Informationen erreichen jeden einzelnen MA.



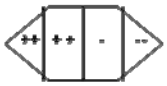
Die Ziele sind nicht klar sondern diffus oder gar unbekannt. Jeder arbeitet für sich. Neue Arbeiten werden als Belastung empfunden. Ziele werden von oben diktiert. Informationen erreichen die Mitarbeiter zu spät oder gar nicht.

- **Offenheit und Vertrauen:**
  Jedes Mitglied kann die eigene Meinung frei und spontan äußern. Gespräche werden offen und ehrlich geführt. Es herrscht viel vertrauen untereinander.



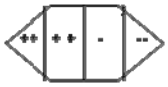
Die Mitglieder sind sehr zurückhaltend. Es gibt einige Tabuthemen oder gar geheime Absprachen. Kritik kann nicht offen geäußert werden. Es besteht wenig Vertrauen untereinander.

- **Kritikfähigkeit:**
  Probleme werden eher als Chance und Herausforderung gesehen. Es findet eine faire und offene Auseinandersetzung mit Problemen und Fehlern statt. Das Team sucht gemeinsam nach einer Lösung.



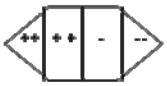
Bei Fehlern herrscht auch schon einmal Schadenfreude. Oft werden Fehler Einzelner zum eigenen Vorteil ausgenutzt. Konflikte werden so lange unter den Teppich gekehrt, bis sie irgend wann eskalieren.

- **Konfliktfähigkeit:**
  Es gibt zwar ab und zu unterschiedliche Meinungen, doch führt dies zu inhaltlichen Auseinandersetzungen. Wenn jemand sich tatsächlich über eine(n) Kollegen(in) ärgert, wird versucht dies direkt unter vier Augen zu klären. Auseinandersetzungen führen nicht zu persönlichen Verletzungen.



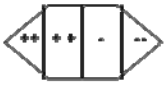
Streit, persönliche Auseinandersetzungen und Konflikte bleiben verdeckt. Es findet keine ehrliche und offene Auseinandersetzung statt. Es gibt erhebliche Animositäten. Über Meinungsverschiedenheiten spricht niemand. Statt dessen wird hinter dem Rücken gesprochen und gelästert.

- **Teamgefühl:**
  Die Mitglieder pflegen ihr Team. Es herrscht gegenseitige Wertschätzung und Rücksichtnahme in der Gruppe. Die Arbeitsbelastung ist gerecht auf alle Köpfe aufgeteilt. Besonderheiten Einzelner werden respektiert, ohne dass die Kooperation darunter leidet. Die Zugehörigkeit zum Team wirkt motivierend und stimulierend.



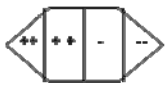
Die Mitglieder vernachlässigen ihr Team. Es besteht kein Zusammenhörigkeitsgefühl. Jeder kämpft für sich.
Die Aufteilung der Arbeit wird als ungerecht empfunden.

- **Zufriedenheit:**
  Die Arbeit in diesem Team füllt Sie aus und bereitet Ihnen große Zufriedenheit. Sie sind stolz auf ihre Arbeit und erzählen gerne über ihre Teamarbeit.



Sie fühlen sich momentan sehr unzufrieden. Sie müssen sich oft überwinden, in diesem Team zu arbeiten.

- **Spaß und Humor:**
  Es gibt herzlichen Humor und viel Spaß miteinander. Man überrascht sich auch schon einmal mit einem Späßchen. Dabei wird stets darauf geachtet, dass der Spaß nicht „unter die Gürtellinie" zielt.



Es herrscht eine kühle, sachliche Atmosphäre. Wenn überhaupt, dann macht man sich über andere lustig.

Feedbacks zum Team – als Kick-off für einen Verbesserungsprozess

Quelle:
Abenteuer leiten von Tom Senninger, Ökotopia Verlag

Die
Ampelabfrage-
oder
TED – Abfrage

Regeln

- Feedback nur geben, wenn es gewünscht ist
- Nur mitmachen, wenn man es selbst möchte
- Auf Fragestellung und Wahlmöglichkeiten achten
- Den Zeitpunkt für Rückmeldungen einhalten
- Ehrliche Meinung spontan abgeben

Einsatzmöglichkeiten

Situationen	Grün	Gelb	Rot	Keine Karte
Zeitampel	viel	wenig	keine Zeit	–
Stimmungsbarometer	gut	mittel	schlecht	Enthaltung
Abfrage Pro & Contra	Zustimmung	Enthaltung	Ablehnung	–
Abfrage Tetralemma	Entweder	Sowohl als auch	oder	weder noch
Priorisierung	Nr. 1	Nr. 2	Nr. 3	Enthaltung
Antworten zu Fragen	Antwort A	Antwort B	Antwort C	Enthaltung

Copyright 2008 | www.network.info | www.faender.net | www.move-your-vision.de

Diese Feedbackkarten wurden bereits auf den Teamleiterforen der Abt. 33 und auch als Lernerfolgsabfrage in Form eines Quiz im Dienstunterricht eingesetzt.

Einen haben wir noch….

Feedback als Cartoon von unserem Mitarbeiter André Riede an seinen Chef.

Weiterführende Literatur:

Paul Lahninger, *leiten – präsentieren- moderieren, Ökotopia Verlag*

Klaus Lumma*, Die Teamfiebel, Windmühle GmBH Verlag*

Paul Lahninger*, Reise zur Lösung, Manager SeminareVerlag*

Jutta – Anna Metzger, *Organisation & Person - Ein integrierter Veränderungs-prozess mittels Feedback, Zeitschrift: Organisationsentwicklung 4/04, S. 14-22*

Peter M. Senge*, Die fünfte Disziplin, Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Klett- Cotta Verlag*

Tom Senninger*, Abenteuer leiten – in Abenteuern lernen, Ökotopia Verlag*