

# Feedback in Mitarbeitergesprächen

## Inhaltsverzeichnis

1 Prinzipien eines effektiven Feedbacks.....	2
1.1 Die Sinnhaftigkeit seltsamer Ideen.....	2
1.2 Die Macht der kleinen Schritte.....	3
1.3 Feedback auf Augenhöhe.....	4
1.4 Feedback als Erwartungsabgleich.....	5
1.5 Die Prinzipien des Feedbacks als Zukunftsvorhersage.....	6
2 Der Wirkungs-Test.....	6
2.1 Wenn die Heizung kaputt ist.....	8
2.2 Motivation, Kritik und Feedback.....	8
2.3 Systemisches Feedback in Prozessen.....	10
3 Feedback normalisiert Erfolgs- und Misserfolgserleben.....	10
3.1 Selbstüberschätzung.....	11
3.2 Zurück auf den Boden vs. Fliegen lernen.....	12
3.3 Mit Normalisierungen von Extremverhalten zum Teamerfolg.....	13
4 Feedback als kontextbezogene Rückmeldung.....	14
Literatur.....	15

(c) Michael Hübler, Januar 2018

Der Text zu diesem ebook entstand während der Arbeit an meinem Buch „[Provokant, authentisch, agil. Wie Sie Mitarbeiter humorvoll aus der Reserve locken](#)“, erschienen im Walhalla-Verlag. Da das Buch bereits die vorgegebene Seitenzahl überschritt, musste ich den vorliegenden Text eliminieren. Zu schade, wie ich finde, um ihn ganz unter den Tisch fallen zu lassen.

# 1 Prinzipien eines effektiven Feedbacks

Vorsicht: Wer Feedback austeilt, sagt oft mehr über sich selbst aus, als über den anderen. Führungskräfte, die bei Mitarbeitern anmahnen, dass diese nicht perfekt genug arbeiten, die klassischen Mikromanager, halten Unsicherheiten offensichtlich schwer aus.

Wer wissen will, ob sein Feedback ankommt, was das Gegenüber für Erkenntnisse daraus zieht und was dies wiederum für die Führungskraft bedeutet, sollte fähig sein, kritische Rückmeldungen von Mitarbeitern ebenso gelassen anzunehmen. In dieser Phase geht es nicht mehr um Kreativität und Mut, sondern mehr um die entspannte Souveränität im Gespräch. Anstatt auszuteilen, wird jetzt auch mal eingesteckt.

Ein gutes Feedback kommt schnell und direkt. Als Martin Luther King seine berühmte Rede hielt, bekam er in den ersten Minuten das Feedback: Langweilig. Ein Vortrag wie jeder andere. Erst als seine Rede kämpferisch wurde, wachte die Menge auf. Jetzt löste er sich vom Manuskript und damit auch von Konventionen. Mein Aufruf könnte zu sehr nach Predigt klingen? Egal. Wenn die Leute eine Predigt wollen, bekommen sie eine. Ab da wurde es lebendig.

Martin Luther King nahm nur das Feedback auf, von dem er spürte, dass es ihn und seine Rede weiterbrachte. Das Feedback der Menge geleitete ihn zu seinem Traum. Der Traum feuerte die Menge an. Das gegenseitige Feedback brachte beide Seiten weiter, King und das Publikum. Als gebe es eine unsichtbare Hand, die beide steuerte, für einen Zweck, der beiden nutzte.

Unsere Haut unterscheidet zwischen wichtigen und unwichtigen Informationen. Das Tragen von Kleidung bemerken wir normalerweise nicht, Naturalisten ausgenommen. Die Weiterleitung würde zu einem Kollaps unseres informationsverarbeitenden Systems führen. Schmerzen jedoch oder zärtliche Berührungen registrieren wir, um darauf zu reagieren. Feedback aus der Umwelt lässt sich also nicht gleichsetzen mit zu verarbeitendem Feedback.

Evolutionsbiologisch dient Feedback der Verfeinerung eines Organismus mit dem Zweck, erfolgreicher, reibungsfreier oder leichter durch die Umwelt zu kommen. Die Natur pfuscht dabei wild durch die Gegend. Sie probiert das ein oder andere aus. Setzt es sich durch, wird es beibehalten. Wenn nicht, wird etwas Neues ausprobiert. Damit macht uns die Natur vor, wie auch unsere Kommunikation ablaufen könnte:

1. Ein Testlauf, ein Wagnis, persönliches Engagement, das risikoreiche Eintreten für das, was uns wichtig erscheint,
2. die darauf folgende Auseinandersetzung, Widerstand und Abwehr, Verteidigung der Meinungen, Konkurrenzkämpfe und Rivalitäten und schließlich
3. Einigung auf einen gemeinsamen Weg und Kooperationen zur Umsetzung des Konsens.

## 1.1 Die Sinnhaftigkeit seltsamer Ideen

Warum haben Zebras Streifen? Bitte kreuzen Sie das Naheliegendste an:

- Weil's die Weibchen schön finden.
- Weil es damit für die Tsetsefliege unsichtbar ist.
- Weil es sonst kein anderes Huftier hat.
- Weil Löwen davon Schwindelgefühle bekommen.

Die Tsetsefliege hat Schwierigkeiten damit, Muster zu erkennen, was zur Folge hat, dass Zebras durch ihr visuelles Beuteschema fallen. Zwar wirken die Streifen auf Löwen wie ein 'Friss-mich'-Signal. Löwen sind allerdings weniger gefährlich als Tsetsefliegen.<sup>1</sup>

Sollte statt der unsichtbaren Hand doch ein göttlicher Plan hinter unseren Arten stehen, kann man sich vorstellen, was für einen Spaß Gott dabei hatte, die Sache mit den Streifen auszuprobieren und zusammen mit Nacktkatzen, Nasenaffen, Aye-Aye-Männchen, Flughunden, Riesenasseln und Nacktmullen einen natürlichen Christopher Street Day zu organisieren. Aufgrund der Löwen hätten die Streifenpferde eine eher kurze Halbwertszeit haben sollen. Doch dann merkte er: Wow! War doch nicht so schlecht, die Idee.

Das Zebra und seine vermeintlich hässlichen Genossen leben immer noch. Offensichtlich aus gutem Grund. Es lebe die Diversity!

Wie in der Natur sollte auch bei uns so manche Idee eine Chance bekommen. Das ipod wurde zu Beginn belächelt und setzte sich dennoch durch.

## 1.2 Die Macht der kleinen Schritte

Die Entwicklung, die diese Tiere durchmachten wurden nur mit kleinen Schüben angetriggert. Ein verschärfter Zwang hätte zu einer heftigen Rückkopplung geführt, wie ein Mikrofon, das zu nahe am Lautsprecher steht.

Die Natur macht es uns vor, wie Mitarbeiter mittels Feedback prozesshaft gelenkt werden können. Jürgen Beetz erzählt zu dieser Art „in die Spur bringen“ die Geschichte eines Kadetten, der lernt, ein Schiff per Simulator zu steuern.<sup>2</sup> Aufgrund einer kleinen Abweichung vom Kurs lässt er gegensteuern. Das Gegensteuern reagiert jedoch verzögert. Wir haben es schließlich mit dem Meer, einem komplexen System aus Wind und Wasser, und nicht mit einem einfach zu lenkenden Tischtennisball zu tun. Die Ungeduld lässt ihn noch mehr gegensteuern, woraus sich, wenn die Steuerung greift, eine Übersteuerung ergibt. Um dieser zu begegnen, wird wieder in die Gegenrichtung gesteuert, usw.

Wer jedoch weiß, welche Richtung richtig ist? Der CEO? Die Führungskraft? Der Teamleiter? Der Mitarbeiter? Der Kunde? Der Lieferant? Der Kooperationspartner? Die Shareholder?

Dabei sind diese Feedbacks nur ein Ausschnitt der Wahrheit, der für genau diesen Moment, für genau diesen Fall gilt. Gegenseitige Rückmeldungen sind kurz getaktete Wahrnehmungsabgleiche<sup>3</sup>, die dazu dienen, das bereits vorhandene Wissen zu ergänzen, um sich, ein Projekt, das aktuelle Projekt oder eine Dienstleistung weiterzuentwickeln.

Der Packesel, der täglich einen Fluss überqueren muss und eines Tages lernt, dass ein Sack voller Salz leichter wird, wenn er mit Wasser in Berührung kommt, lernt sehr schnell, dass dies nicht mit allen Transportgütern funktioniert. Spätestens, wenn er einen Sack mit Schwämmen auf dem Rücken trägt.

---

1 Vgl. Beetz, S. 115

2 Vgl. Beetz, S. 4ff

3 Vgl. Wolf und Jiranek, S. 92

## 1.3 Feedback auf Augenhöhe

Die Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter gleicht einem Reiter auf einem Kamel auf der Suche nach einer Oase. Beide sind nicht nur voneinander abhängig sind. Die Suche nach Wasser als Zielorientierung verbindet sie ebenso. Und beide wirken so aufeinander ein, dass sie nur gemeinsam eine Oase finden werden. Das Kamel hat eine feinere Wahrnehmung. Der Reiter gibt jedoch die Richtung an. So müssen beide auf die Rückmeldungen des Partners achten und sich optimal aufeinander einstimmen.

Systemiker nennen solche Kreisläufe der gegenseitigen Beeinflussung Regelkreise: Füchse jagen Hasen, wodurch sich die Hasenpopulation reduziert, wodurch die Füchse weniger zu jagen haben, wodurch ein Teil der Füchse stirbt, wodurch sich die Hasenpopulation erholt, wodurch sich die Fuchspopulation erholt, usw.

Manche Regelkreise regulieren sich von selbst, daher der Name. Schaukeln sich Feedbackpartner jedoch gegenseitig hoch, kann es zu einer Eskalation kommen. Meist entstehen Eskalationen aus der mangelnden Verantwortungsübernahme der Kommunikationspartner. Die eigene Rolle als Chef, Angestellter, Praktikant, Mann oder Frau gebietet, auf unbewusste Weise innerhalb eines Rollengefängnisses handeln zu müssen, weil mein Gegenüber mich durch sein Handeln in diese Rolle zwingt. Die Verantwortung eines eskalierten Kampfes wird dem anderen zugeschoben. Wird jedoch der jeweils andere verantwortlich gemacht, ist letztlich niemand verantwortlich. Der Konfliktforscher Helmut Glasl spricht hier von einer dämonisierten Zone.

Eskalationen können aber auch durch Einflüsse von außen entstehen. Die Führungskraft lobt, der Mitarbeiter ist motiviert, die Führungskraft lobt weiter, durch Zufall macht der Mitarbeiter einen Fehler, die Führungskraft rügt, der Mitarbeiter wird verunsichert, die Führungskraft denkt, er bräuchte eine Lob-Motivationspritze, der Mitarbeiter ist wieder motiviert, usw. Erst durch den Einfluss neidischer Kollegen gerät das Lob zum Fluch für den Mitarbeiter und die Situation eskaliert.

Die Führungskraft als Feedbackpartner wird zu einem beinahe gleichberechtigten Partner auf Augenhöhe. So wie die Führungskraft als Feedbackgeber wichtig ist für den Entwicklungsprozess des Mitarbeiters, wird der Mitarbeiter zum Feedbackpartner der Führungskraft und trägt damit seinen Teil zu dessen Weiterentwicklung bei. Ein Partner im Ring steht selbst mitten in seiner Entwicklung. Und selbst ein Trainer kann dazu lernen. Sind Sie routiniert genug, um nichts mehr dazu lernen zu müssen?

### **Beispiel 1: Unterlagen-Attacke**

Führungskraft: Herr Franck, warum liegen die Unterlagen noch immer nicht auf meinem Tisch?

Franck: Ich musste zuvor noch einiges überprüfen, um die Unterlagen entsprechend zu bearbeiten.

Führungskraft: Sie wissen doch, dass ich sie heute brauche.

Franck: Das weiß ich, aber aufgrund der Recherchen dauerte es leider etwas länger.

Führungskraft: Ich will keine Erklärungen, sondern Ergebnisse.

Die Führungskraft steigt mit einer Warum-Frage ein. Warum-Fragen sind jedoch Steilvorlagen zur Selbstverteidigung (Feedback Nummer 1), die Selbstverteidigung wirkt sich als Vorlage für die Führungskraft weiter nachzuhaken (Feedback Nummer 2), dies führt zu weiteren Ausflüchten, weiterer Gegenwehr, usw.

Damit bewegen sich beide in einem sich stetig nährenden Teufelskreis in Richtung Eskalation. Sollte es nicht eskalieren, zum Beispiel, weil der Mitarbeiter sich nicht traut, aggressiver aufzutreten oder die Führungskraft eine Konfrontation blockiert, kann sich die Aggressionsenergie nicht im System entladen, wodurch sich eine Aggressionsverschiebung anbahnt. Als erstes verschiebt sich die Wut des Mitarbeiters in Richtung Team: Er wird über seinen Chef motzen, meckern und stänkern.

### **Beispiel 2: Aktenanfrage**

Führungskraft: Herr Franck, haben Sie die Unterlagen schon bearbeitet?

Franck: Noch nicht ganz.

Führungskraft: Was heißt „nicht ganz“? Sie wissen, dass ich sie heute brauche.

Franck: Ich habe angefangen und denke, sie sollten heute Nachmittag fertig sein.

Führungskraft: Das ist mir zu wagen. Wir sollten uns auf eine konkrete Uhrzeit einigen. Machen Sie mir ein Angebot.

Im zweiten Beispiel geht die Führungskraft davon aus, dass sie sowohl Einfluss nimmt als auch beeinflusst wird. Sie kommt damit vom Sonnenblumenmodell zum Henne-Ei-Modell.

Gleichzeitig weiß sie um die Wirkung ihrer Worte und damit um ihre Verantwortung. Indem sie eine offene Frage stellt, umschifft sie einen drohenden Teufelskreis. Der Mitarbeiter muss sich nicht verteidigen. Das erste Feedback erfolgt mit der Aussage „Was heißt nicht ganz? Sie wissen, ...“. Das Gegenfeedback fällt der Führungskraft zu unklar aus, weshalb sie nachhakt.

Die Feedbackschleifen gehen im zweiten Beispiel nicht bis zur Eskalation, sondern bis zu einem klärenden Endpunkt, in diesem Fall die Einigung darüber, wann die Übergabe stattfinden wird. In anderen Fällen kann es sich um die Klärung von Wichtigkeiten oder Dringlichkeiten handeln, sofern diese verhandelbar sind.

Stelle Sie sich das Bild eines sich nach oben verjüngenden Bergs vorstellen. Zu Beginn sind die Reaktionen noch zögerlich. Die beiden Kontrahenten tasten sich erst ab. Sie wissen noch nicht, wie ehrlich der andere ist und wie ehrlich sie selbst sein dürfen. Später folgen die Reaktionen aufeinander immer schneller. Im Falle einer Eskalation wird der Berg zum Vulkan. Im Falle einer Einigung erklimmen die beiden Feedbackpartner den Berg, um von oben die Aussicht zu genießen.

## 1.4 Feedback als Erwartungsabgleich

Sollte sich der Mitarbeiter auf dem Weg nach oben verlaufen, nicht schnell genug gehen oder einen anderen Berg bevorzugen, braucht es Erwartungsabgleiche zur Feinabstimmung. Mitarbeitergespräche finden schließlich nicht im luftleeren Raum statt. Natürlich haben Sie Erwartungen an Ihre Mitarbeiter und brauchen eine Methode, Ihre Ansprüche mit denen Ihrer Mitarbeiter möglichst effektiv abzugleichen. Weigern Mitarbeiter sich, in den Prozess einzusteigen, brauchen Sie ein Handwerkszeug, mit dem Sie kristallklar auf Ihren Erwartungen insistieren.

Erinnern Sie sich an Tetris, einen der ersten großen Computer-Spielehits? Unterschiedliche geometrische Formen fielen auf dem Bildschirm von oben nach unten. Ihre Aufgabe bestand darin, diese Figuren mit den Pfeiltasten so zu lenken, dass sich eine vollständige Zeile ergab. Wenn nicht, wuchs der Berg unvollständiger Zeilen, bis er oben am Bildschirmrand ankam: Game over! Der evolutionäre Fehler wurde ausgemerzt. Jedes mal, wenn eine Zeile verschwand, wussten Sie: Ich strengte mich an. Ich habe die Figur 1, 2, 3 mal gedreht. Optimal eingepasst und ... es hat funktioniert.

Sie wurden nicht einfach belohnt. Sie wurden auch nicht bestraft. Sie bekamen innerhalb von Sekunden eine konkrete Rückmeldung auf Ihre Leistung.

Zwei zentrale Elemente, die wir anhand des Feedback aus Computerspielen und Handys lernen:

1. Ein Feedback sollte schnell kommen, damit unser Gehirn es mit einer bestimmten Aktion verbindet.
2. Feedback benötigt einen konkreten Bezug. Keine Figuren drehen. Keine Mail oder SMS schreiben. Und dann eine Rückmeldung bekommen, ohne etwas getan zu haben? Vom Anwalt eines nubischen Prinzen, der ohne Nachkommen verstorben ist und dessen Namensvetter Sie zufällig sein sollen? Das erwartet niemand. Oder es macht uns skeptisch. Das Feedback sollte sich auf eine konkrete, veränderliche Handlung beziehen. Eine Rückmeldung auf ein Verhalten kann ebenso schmerzhaft sein, eröffnet jedoch dem Feedbacknehmer die Chance, sich auf einen Anpassungsprozess einzulassen.

## 1.5 Die Prinzipien des Feedbacks als Zukunftsvorhersage

Die Prinzipien des Feedbacks fungieren auf eine erstaunlich simple Art:

1. Ein positiver Regelkreis führt früher oder später zur Eskalation. Eine aggressive Vorgehensweise ohne Ventil, ein Verstecken hinter Masken und Rollenbeschreibungen, ein Flüchten in zwanghafte Geschäftsordnungspunkte führen zwangsläufig zu einem Ausbruch einer Seite, zu Revolte, Gerüchten, Mobbing, Kündigung oder einem heimzahlenden Dienst nach Vorschrift. Werden empfundene Ungerechtigkeiten eingespeist, kollabiert das System oder verschafft sich eine Erleichterung durch Aggressionsverschiebungen oder Entzug der eigenen Person. Wir wissen, dass es irgendwann kracht. Wann und wie es krachen wird, hängt von den Menschentypen ab.
2. Ein negativer Regelkreis findet seine eigene Balance zwischen Bedürfnis und Bedürfnisbefriedigung, Neugier und Stolz, Anspannung und Entspannung, Fordern und Feedback, sodass sich ein Mitarbeiter aus diesem Regelkreis heraus Schritt für Schritt weiterentwickelt. In einem derart regulierten Regelkreis gibt es kein Zuviel an Belohnung oder Strafe, sondern genau das richtige Maß. Wir wissen, dass sich ein Mitarbeiter mit den passenden Feedbacks weiterentwickelt. Wie und in welchem Tempo er dies tun wird, wissen wir vor allem deshalb nicht, weil Mitarbeiter sich in eine Richtung entwickeln können, die wir zuvor nicht kennen.

## 2 Der Wirkungs-Test

Die Methode des Feedbacks kommt aus der Technik. Eine Heizung heizt beispielsweise auf 22 Grad. Erreicht sie ihre Höchsttemperatur, wird ihr dies mittels Thermometer rückgemeldet. Sinkt die Temperatur auf 20 Grad, heizt sie wieder hoch. Heizungen sind nicht an oder aus, sondern befinden sich auf einem bestimmten Level, einer bestimmten Stufe. Auch wir Menschen sind nicht an oder aus. Wir sind gestresst, entspannt, kompetent, zuverlässig oder haben Vertrauen auf einer bestimmten Stufe. Ein Level, das Führungskräfte meist anders beurteilen als ihre Mitarbeiter. Um ihnen diese Diskrepanz mitzuteilen, gibt es Feedback.

Manchen Vorgesetzten fällt es schwer, ihren Mitarbeitern ehrliche Rückmeldungen zu geben. Könnte es daran liegen, dass es sich hier um kein Feedback handelt, sondern um eine versteckte Kritik? Entweder sie wollen ihrem Mitarbeiter diese Kritik nicht unterbreiten, um nicht als böser Chef dazustehen oder sie fürchten die Gegenwehr.

Sind Sie jedoch mit sich und Ihrem Mitarbeiter in Resonanz, wird Feedback zum alltäglichen Vorgang, als wären Sie der Baum, der seine Orchideen mit wichtigen Nährstoffen (Informationen) versorgt, während Ihre Orchideen Sie selbst zu einem besonderen Baum machen. Die Weitergabe von Informationen wird so zu etwas ganz Natürlichem:

1. Als Führungskraft nehmen Sie ein Verhalten wahr, das zu einem von Ihnen erwünschten oder unerwünschten Ergebnis führte.
2. Dieses Ergebnis lässt sich skalieren. Jedes Ziel wird nicht absolut, sondern immer in bestimmten Maßen erreicht.<sup>4</sup>
3. Das wahrgenommene Verhalten geben Sie dem Mitarbeiter hinein in seinen eigenen Denkprozess, um ihm die Möglichkeit zu geben, sein Verhalten anzupassen.

Ihr Mitarbeiter funktioniert wie eine Heizung, nicht wie ein Computer. Ein bestimmtes Verhalten von ihm befindet sich auf einer bestimmten Stufe und wartet auf eine Resonanz von außen, um einen bestimmten Zweck zu erfüllen. Meist nimmt Ihr Mitarbeiter sein Verhalten jedoch anders wahr als Sie. Attestieren Sie ihm auf einer Skala von 0-10 in Zuverlässigkeit eine 6, gibt er sich selbst vielleicht eine 8 und empfindet ihre 6 als unverständlich. Um die 6 oder die 8 zu verstehen, brauchen beide Seiten die Kontexte der jeweiligen Einschätzung:

- Sie vergleichen den Mitarbeiter mit anderen Kollegen oder sich selbst. In Ihrer Welt gibt es weitaus zuverlässigere Kollegen.
- Der Mitarbeiter vergleicht sich mit sich selbst. In seiner Welt ist er vor ein paar Jahren mit einer 5 gestartet und ist nun erfolgreich bei 8 angekommen. Vor diesem Hintergrund klingt eine 6 für ihn nach einer Beleidigung.

### **Tipp: Beurteilungs-Austausch**

Um zu Beurteilungs-Abgleichen zu kommen, sollten Sie wieder einmal eine Menge Fragen stellen:

- Ich schätze Ihre Zuverlässigkeit auf einer Skala von 0-10 auf 6.
- Hätten Sie sich anders eingeschätzt?
- Worauf basiert Ihre Einschätzung?
- Ich würde Ihnen gerne die Basis meiner Einschätzung erläutern.
- Wie geht es Ihnen damit? Können Sie das nachvollziehen?
- Wenn nein, was kann ich tun, damit Sie es können?
- Wenn ja, welche Schlüsse ziehen Sie daraus?

Diese Art des gegenseitigen Abgleichs nennen Chris Wolf und Heinz Jiranek Resonanz-Feedback<sup>5</sup>, das ich hier um den Begriff der Wirkung ergänzen möchte. Ein Feedback mit motivierender Absicht kann das Gegenteil zur Wirkung haben und demotivierend sein, wenn der Mitarbeiter bereits motiviert ist.

---

4 Vgl. Hübler, S. 32ff

5 Vgl. Wolf und Jiranek, S. 36ff

Für ein gelingendes Feedback sollte ...

1. ... die Führungskraft zum Mitarbeiter in Ver-Bindung stehen, sich mit ihm in Resonanz befinden und seine Bedürfnisse nachvollziehen können.
2. ... ein offener, ehrlicher und klarer Abgleich der Wahrnehmung stattfinden.
3. ... sich die Führungskraft der Wirkung ihrer Worte bewusst sein oder im Zweifelsfall durch Nachfragen bewusst werden.

## 2.1 Wenn die Heizung kaputt ist

Manchmal ist die Heizung kaputt. Sie heizt und heizt und heizt. Oder auch nicht. Das Thermometer leitet die Impulse von außen nicht korrekt weiter. In solchen Fällen erwidert der Feedbacknehmer: Danke, das wäre nicht nötig gewesen.

In China gibt es eine Bambusart. Wenn sie eingepflanzt wird, passiert im ersten Jahr nichts, im zweiten auch nichts und im dritten auch nichts. Erst im vierten Jahr schießt der Bambus aus dem Boden und wächst in kürzester Zeit zwei Meter hoch.

Woher wissen Sie, ob Ihr Feedback ankommt oder nicht? Manche Mitarbeiter benötigen Reifungs-Zeit. Zeit, in der nur scheinbar nichts passiert und der Mitarbeiter solange sein Gesicht wart. Was wäre, wenn er seine sich selbst gesteckten Ziele nicht erreicht? Das wäre doppelt peinlich: Vor Ihnen und vor sich. Also hält er sich lieber bedeckt und verfolgt eine positive 'hidden agenda'.

Würde es in solchen Fällen nützen, die Bambuswurzel wieder auszugraben, um nachzusehen? Wird ein Kuchen schneller fertig, wenn Sie alle zehn Minuten den Backofen kontrollieren? Reift eine Kiwi schneller, wenn wir sie drücken?

Das einzige, was Sie als Feedbackgeber verlangen können, ist die Gegenrückmeldung, dass ihr Feedback angekommen ist. Welche langfristige Wirkung es erzielt, wird sich zeigen.

## 2.2 Motivation, Kritik und Feedback

Worin liegt der Unterschied zwischen Kritik und einer Rückmeldung?

Kritik kann sowohl negativ als auch positiv sein. Im Alltag sprechen wir im negativen Fall von einer Kritik, im positiven Fall von Lob. Doch wenn wir genauer darüber nachdenken, gibt es sowohl positive als auch negative Film- oder Musikkritiken.

Dabei hat Kritik meist etwas mit einer hierarchischen Situation zu tun oder setzt eine Beziehung voraus: Wenn ich jemanden kritisiere, gehe ich davon aus, dass ich mehr weiss als der andere und damit das Recht habe, mich über ihn zu stellen und zu bewerten. Kinder werden kritisiert. Mitarbeiter werden kritisiert. Kinder werden gelobt. Mitarbeiter ... dazu später mehr.

Sofern mein Gegenüber diese Hierarchie akzeptiert, wird er auch meine Kritik, positiv oder negativ, akzeptieren. Doch was passiert, wenn er diese Hierarchie nicht akzeptiert? Wenn er die Beziehung anders sieht als ich?

An dieser Stelle kommen Rückmeldungen ins Spiel. Denn Rückmeldungen sind hierarchieunabhängig. Rückmeldungen sind möglichst sachliche Beschreibungen der eigenen Sichtweise. Sie ermöglichen damit dem Gegenüber eine Außensicht auf seine Tätigkeiten, respektive seine Leistung.

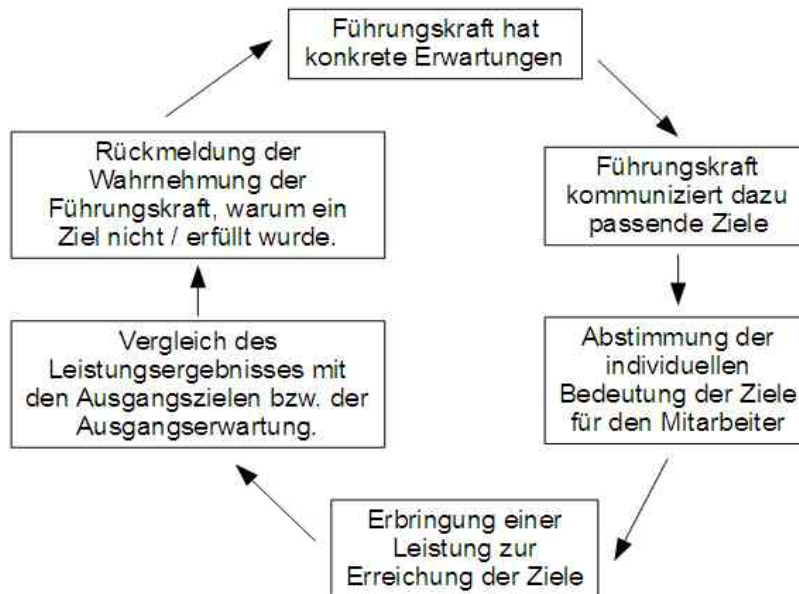
Stellen Sie sich vor, sie wären eine Heizung, die sich genau zwischen 21 und 23 Grad einpendeln soll. Wenn Sie von außen ein Lob bekommen wie „Super! Weiter so!“, kann Ihnen das schmeicheln. Es wird Ihnen zeigen, dass es gut läuft. Schön, denn ein uneingeschränktes Lob erfahren wir viel zu selten. Denn meist gibt es hier und da eine Kleinigkeit am Rande, die noch verbessert werden kann.



Wenn Sie nur ab und an über 23 Grad hinausheizen oder zu spät Gas geben und damit längere Zeit unter 21 Grad bleiben, könnten Sie die negative Kritik bekommen: „Pass doch auf!“. Auf was genau Sie aufpassen sollten, bleibt jedoch unklar. Was Sie als Heizung brauchen ist die konkrete Rückmeldung, dass es (zu lange) zu kalt oder (zu lange) zu warm ist. Diese Rückmeldungen in Unternehmen zu geben, ist die Aufgabe von Führungskräften.

Wenn wir uns den Aufbau einer Rückmeldung anschauen, ergeben sich folgende Komponenten:

- klare Erwartungen (des Umfelds, der Führungskraft, des Unternehmens, des Teams),
- darauf aufbauende kommunizierte Ziele,
- eine Leistung, um dieses Ziel zu erreichen und
- ein Ergebnis, das der Erwartung bzw. dem Ziel entspricht oder von diesem abweicht.



Im dritten Baustein dieses Feedback-Zyklus spielt die Absicht des Mitarbeiters eine wichtige Rolle. Sofern die Ziele sauber mit dem Mitarbeiter abgestimmt wurden und die Erreichung der Ziele mit einer zu erbringenden Leistung als möglich und sinnvoll eingeschätzt werden, ist der Mitarbeiter motivational im Boot. Er wird nun losziehen und versuchen die gesetzten Ziele mit der eigenen Leistung zu erreichen. Wenn die Ziele nun dennoch nicht erreicht werden, sollte die Führungskraft als lebendes Rückmeldesystem ihre Sicht der Dinge einbringen. Sie sollte rückmelden, was sie beobachtet hat und warum aus ihrer Sicht die Ziele nicht erreicht wurden.

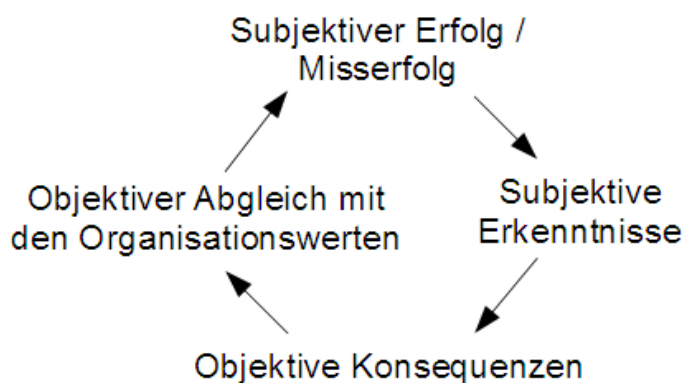
An einem Beispiel: Mitarbeiter X hat sich so akribisch in seine Akten vertieft, dass er statt zehn Akten nur fünf innerhalb eines bestimmten Zeitraums bearbeiten konnte. Der Wille (Baustein 3) war vorhanden, die Ergebnisse (Baustein 5) stimmen jedoch nicht mit dem Ziel überein. Die Führungskraft hat wahrgenommen, wie akribisch Mitarbeiter X sich in die Akten einarbeitete und teilt ihm dies so objektiv wie möglich mit. In anderen Fällen ist es eine große Stärke, derart perfektionistisch zu arbeiten. In diesem Fall stand der Perfektionismus dem Ziel und den Erwartungen entgegen.

Hier geht es nicht um ein Lob oder die negative Kritik an der Leistung, sondern um die Rückmeldung, dass eine erbrachte Leistung nicht zu einem gesetzten Ziel führte. Die Leistung ansich wird damit nicht kritisiert, so wie auch die Heizung nicht kritisiert wird. Denn in einem kleineren Raum kann es gut sein, dass die Heizung einwandfrei funktioniert. So wie Perfektionismus in einer anderen Situation wünschenswert ist. Doch der größere Raum erfordert eine schnellere und offensichtlich oberflächlichere Reaktion. Und vielleicht müssen wir uns sogar darüber unterhalten, ob es nicht sinnvoller wäre, den Raum satt 23 auf 24 Grad aufzuheizen und dann wieder abkühlen zu lassen.

## 2.3 Systemisches Feedback in Prozessen

Die Regulierung von Erfolg und Misserfolg lassen sich systemisch wiederum als prozessorientierte Regelkreise betrachten. Prozesse besitzen im Gegensatz zu Projekten logische Enden, die laut Zeigarnik-Effekt naturgemäß angestrebt werden. Wie eine persönliche Weiterentwicklung als grobes Ziel angestrebt wird, besitzen auch typische Alltagstätigkeiten ihre Enden, die oft über das Ziel hinausgehen. Eine Akte wird heraus genommen, bearbeitet, es wird mit Kollegen darüber gesprochen, sie wird in ein Meeting mitgebracht, es wird eine Entscheidung gefällt, diese kommuniziert und anschließend, was leider oft vergessen wird, die Akte wieder aufgeräumt. Zieht sich die Entscheidung wie ein Kaugummi, können die Akten nicht zurück an ihren angestammten Platz wandern.

Als normales Ende eines Projekts bürgerte sich der Erfolg oder Misserfolg desselben ein. Das natürliche Ende, wenn wir Projekte als Prozesse betrachten, wäre jedoch die Aufarbeitung der Ergebnisse, insbesondere im Misserfolg, um daraus, und damit schließt sich der Kreis zum nächsten Projekt-Prozess, Erkenntnisse für kommende Projekte zu ziehen:



Eine Erfolg oder Misserfolg wird zuallererst subjektiv erlebt und meist auch so bewertet. Das Feedback dazu kommt aus persönlicher wie systemischer Richtung. Es wird gelobt, kritisiert, das Projekt hat Erfolg oder scheitert. Diese individualisierte Schuld führt leider häufig auf der individuellen Ebene zu Abwehrreaktion bei Misserfolgen in Richtung System und auf der kollektiven Ebene zu einer Nicht-Aufarbeitung von Fehlern. Dennoch bewegt sich jeder Mitarbeiter innerhalb des Systems, dessen Regeln und Möglichkeiten er kennen sollte. Die logische individuelle und kollektive Erkenntnis und Konsequenz folgt daher der bekannten Coaching-Regel 'Love it, Change it oder Leave it': Lerne damit umzugehen, verändere die Regeln oder lass' es bleiben und kündige. Ein Abgleich der Konsequenzen mit den Prinzipien, Werten und Maximen des Unternehmens kann nicht schaden, um zu verhindern, dass einzelne Mitarbeiter gegen Mauern laufen. Die Erkenntnisse aus diesem Prozess fließen zum Schluss wieder in das neue Projekt, was wiederum auf Erfolg oder Misserfolg geprüft wird.

## 3 Feedback normalisiert Erfolgs- und Misserfolgserleben

Es war einmal ein König, der in Zeiten, in denen er sich gut fühlte, mit Geld um sich warf. Doch auf diese Zeiten folgten Wochen tiefer Depressionen, in denen er all seine Ausgaben bereute. Es war nicht so, dass er das Geld verprasste. Er renovierte Schulen und baute Straßen. Er modernisierte sein Land. In seinen traurigen Zeiten jedoch rief er: Es wäre auch ohne gegangen. Monate später fühlte er sich wieder gut. Er lief fröhlich durch die Straßen und verstand nicht, wie er zuvor für einen Stillstand in seinem Land sorgen konnte. Unzufrieden bestellte er die klügsten Männer seines Landes zu sich. Niemand konnte ihm helfen.

Schließlich fasste sich die Putzfrau der königlichen Gemächer ein Herz und sprach zu ihm: Ach, mein König. Ich bin unwürdig, Euch einen Rat zu geben. Aber vielleicht hilft Euch der Spruch meiner Großmutter, mit dem Sie mich in euphorischen wie in traurigen Momenten auf den Boden der Tatsachen zurückholte: Was ist, geht vorbei. Der König dankte der Putzfrau, die von nun an zu seinen wichtigsten Ratgebern zählte und ließ sich ein Medaillon herstellen auf dem stand: Auch diese Zeiten gehen einmal vorbei!

Der Spruch wirkt auf den König wie ein korrigierendes Feedback. Stellen Sie sich eine Amplitude vor mit Höhen und Tiefen. Dem König ergeht es wie uns allen. Mal haben wir Erfolg, freuen uns und werden zusätzlich gelobt, obwohl dies oft nicht nötig wäre. Mal erleiden wir Misserfolge und werden zusätzlich gerügt, obwohl wir uns selbst bereits die größten Vorwürfe machen.

Unser Stolz, Lob und unsere Anerkennung aktivieren unser Annäherungssystem. Sie nehmen damit von außen das vorweg, was wir innerlich in einem positiven Prozesskreislauf erleben: Das Bedürfnis eines Mitarbeiters wird erfüllt, indem er ein Verhalten zeigt, von dem er erwartet, dass es positiv gewertschätzt wird.

Rügen und Kritik aktivieren unser Vermeidungssystem. Die Nicht-Bedürfnis-Erfüllung führt zu Frust, Ärger, Ängsten und Enttäuschung. Das gezeigte Verhalten wurde als falsch sanktioniert, wodurch der Mitarbeiter im wahrsten Sinne des Wortes in der Luft hängt, sofern wir davon ausgehen, dass er es nicht masochistisch oder böswillig plante, negativ sanktioniert zu werden.

Das Erleben von Bedrohungen wird jedoch intensiver und andauernder erlebt als durch Belohnung ausgelöste Reaktionen, da diese aufgrund ihrer Überlebensfunktion zum einen wesentlich schneller ablaufen und zum anderen Kapazitäten des Gehirns beanspruchen, die dann nicht mehr für logische und kreative Denkprozesse zur Verfügung stehen. Werden Bedrohungen dauerhaft erlebt, wirken sie lähmend. Eine Art Totstellreflex tritt ein.

Je häufiger das jeweilige System im Gehirn gebahnt wird, umso leichter wird es reaktiviert. Wird in einen Topf mit Gelatine heißes Wasser getropft, ergeben sich Spuren, die später auch kaltem Wasser als Spur-Rinnen dienen. Je heißer das Wasser, sprich je emotionaler die Erfahrung, desto tiefer die Erinnerung der Gelatine.<sup>6</sup>

Dies führt im einen Fall bis zur Arroganz, mit der Folge, dass Sicherheitsvorkehrungen in den nächsten Entscheidungen in den Wind geschossen werden. Ikarus lässt grüßen. Im anderen Fall führt es zu Fehlervermeidungsreaktionen: Lieber einigeln und nichts entscheiden, bevor ich einen Fehler mache.

Mitarbeiter sind sich dieser Prozesse in der Regel nicht oder nur eingeschränkt bewusst und können daher kaum steuernd eingreifen.

### 3.1 Selbstüberschätzung

Personen mit hohen Werten in Selbstsicherheit setzen sich Ziele, die sie eventuell überfordern, was zu Aggressionen, Abschottungen oder Selbstüberschätzungen führen kann:

- Das mache ich sowieso anders!
- Sie haben keine Ahnung!
- Das weiß ich schon!

---

6 Vgl. de Bono, S. 22f

### **Exkurs: Generation Y**

Derartiges soll schon im Umgang mit der Generation Y passiert sein. Die Generation, die für manche Führungskräfte ein wenig zu häufig auf Anweisungen ein „Warum?“ entgegnet und damit bestehende Vorgehensweisen infrage stellt. Warum jedoch, stellt sich für mich die Frage, sollten junge Menschen nicht neugierig nachhaken, ob eine Tätigkeit sinnvoll ist oder nicht?

### **Ist Selbstüberschätzung männlich?**

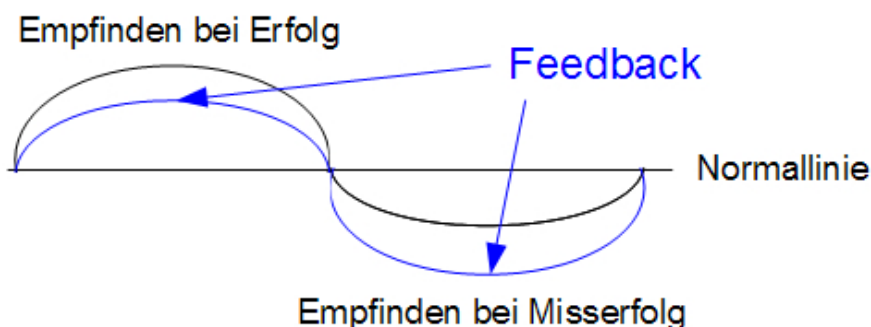
Losgelöst von Generationenfragen ist Selbstüberschätzung eher<sup>7</sup> ein männliches Thema, das mit 8 Jahren beginnt. Ab dieser Zeit erweitert sich der Aktionsradius des Explorierens der Welt von Jungs um das Doppelte im Vergleich zu Mädchen, auch heute noch. Damit einher geht die Vergrößerung des Hippocampus und damit eine schnellere Einordnung der Welt in Landkarten. Männer fragen deshalb seltener nach dem Weg als Frauen: Sie haben weniger Angst, sich in unbekanntem Gebieten zurecht zu finden, überschätzen sich jedoch häufiger. So manche Ehefrau kann ein Lied vom 'Ich finde den Weg alleine'-Syndrom singen. Dabei würden sie so gerne den Kontakt zur Urbevölkerung suchen. Muss ich den Weg kennen, wenn ich jemanden fragen kann?

Selbstsichere Menschen klagen ein persönliches Vorwärtskommen aktiv ein. Sie verstehen Krisen als Herausforderung und setzen sich höhere Ziele, bisweilen zu hohe, und tendieren zu mehr Risiko als unsichere Mitarbeiter. Die Schmach, solche engagierten, aber unrealistischen Ziele nicht erreicht zu haben, lässt sich leichter in einem Vier-Augen-Gespräch aufarbeiten.

## **3.2 Zurück auf den Boden vs. Fliegen lernen**

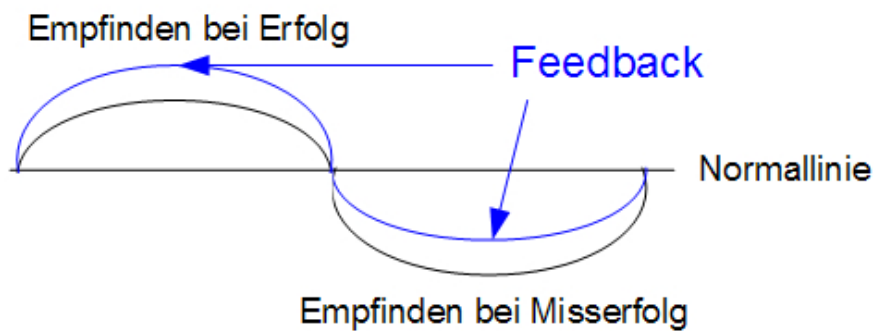
Bestrafungen verstärken die Tiefenkurve der Stimmungsamplitude ihrer Mitarbeiter. Belohnungen verstärken die Höhenkurve der Amplitude. Im Sinne eines 'Mehr vom Gleichen' ist beides wenig hilfreich. Selbstsichere Mitarbeiter erleben Ihre Erfolge stärker als ihre Misserfolge (schwarze Kurve).

### **Selbstsichere**



<sup>7</sup> Logischerweise gibt es nicht den Mann oder die Frau, sondern ein eher männliches und eher weibliches Verhalten.

## Unsichere



Arbeiten Sie (nur) mit Lob und Anerkennung, unterstützen sie die Eskalationskurve eines selbstsicheren Mitarbeiters. Der Anpassungseffekt führt dazu, dass er immer mehr davon braucht, um noch eine Wirkung zu erzielen. Ein „Gut gemacht!“ reicht nicht mehr aus. Es braucht ein „Großartig!“, „Super!“ und „Klasse!“. Er wird süchtig nach Lob, egal wie sinnvoll es erscheint. Nicht, dass ich ein Lob an der richtigen Stelle schlecht finde. Mir geht es um das richtige Maß und um den inflationären Gebrauch von Lob, zum Beispiel in Form von Boni, die das „Winner-takes-it-all“-Prinzip auf die Spitze treiben und das Matthäus-Prinzip pervertieren: Wer hat, dem wird gegeben. Wer nichts hat, bekommt auch nichts. So wie in Gesellschaften Globalisierungsverlierer und -gewinner auseinander driften, kann auch in Unternehmen ein unreflektierter Einsatz von Lob und Kritik zu einer Spaltung der Mitarbeiter in Erfolgreiche und Erfolglose führen. Boni an sich sind nichts schlechtes. Meist fehlt ihnen jedoch der Bezug zur Handlung, siehe Tetris. Deshalb braucht es ein systemimmanentes Feedback, um den Bezug zwischen Handlung und Belohnung wieder herzustellen.

Auf der anderen Seite nehmen sich unsichere Mitarbeiter Misserfolge stärker zu Herzen. Nun könnte man meinen, sie mit Belohnungen wieder in eine realistische Spur zu bringen. Leider können unsichere Mitarbeiter ein pauschales Lob oft nicht annehmen. Sie können es nicht in ihre bisherigen Erfahrungen einordnen: „Das sagt der nur so. Das meint der gar nicht ernst.“

Diese Gefahr lässt sich mit klaren situationsbezogenen Feedbacks vermeiden: Die Aufgabe haben Sie aufgrund Ihres Hintergrundwissens und Ihres Engagements in einem zeitlichen Rahmen erledigt, der mich positiv überraschte. Oder: Ich denke, wenn Sie besser recherchiert hätten, wäre der Fehler nicht passiert.

Mit situationsbezogenen Rückmeldungen sorgen Sie bei selbstsicheren Mitarbeitern für eine realistischere Sicht auf Erfolge und eine klarere Sicht auf Misserfolge. Unsicheren Mitarbeitern helfen Sie, sich ihre Erfolge mehr sich selbst zuzuschreiben und Motivationsknicks bei Misserfolgen zu vermeiden.

### 3.3 Mit Normalisierungen von Extremverhalten zum Teamerfolg

Nur durch Normalisierungen des Extremverhaltens können Mitarbeiter ihre Eigenheiten und Kompetenzen so einbringen, dass sie damit Konflikte durch ein Auseinanderdriften der Persönlichkeiten verhindern und das Team-System zu etwas größerem machen, als die Einzelteile des Systems suggerieren. Adam hatte andere Erfahrungen als Eva, und, wenn wir so wollen, andere Fähigkeiten. Einzelne wäre es für beide schwer gewesen, sich fortzupflanzen. Der Mensch ist kein Selbstbefruchter. Jeder Einzelne ist neben seiner Einzigartigkeit Teil eines Ganzen, in unserem Fall eines Teams, einer Abteilung, Projektgruppe oder Organisation. Das Ganze jedoch ist, wenn es gut funktioniert größer als seine Einzelteile. Mehr noch, es würde gar nicht existieren.

Eine Schiffscrew kommt einige Zeit ohne Koch, Kapitän oder Ausguck aus. Auf Dauer wird es so jedoch schwierig, den Kurs und die Moral aufrecht zu erhalten und Gefahren auszuweichen.

Die Wirkung dieses „Mehr-als-Alleine“ lässt sich aussagekräftig anhand der Durchschlagskraft einer Kugel verdeutlichen: Ein Mensch schiebt eine Kugel an. Ein zweiter und dritter helfen ihm dabei. Davon abgesehen, dass die Bewegung einer schweren Kugel erst möglich wird, wenn mehr Personen die Kugel anschieben, steigert sich, einmal in Fahrt, die Durchschlagskraft einer dreimal so schnellen Kugel nicht um den Faktor Drei, sondern wächst exponentiell auf eine Durchschlagskraft von 3 hoch 3.<sup>8</sup>

Da der Bremsweg eines gut funktionierenden Teams ebenso exponentiell anwächst, sollte das Team mit weiser Voraussicht gelenkt werden, um nicht später unnötig zurücksteuern zu müssen.

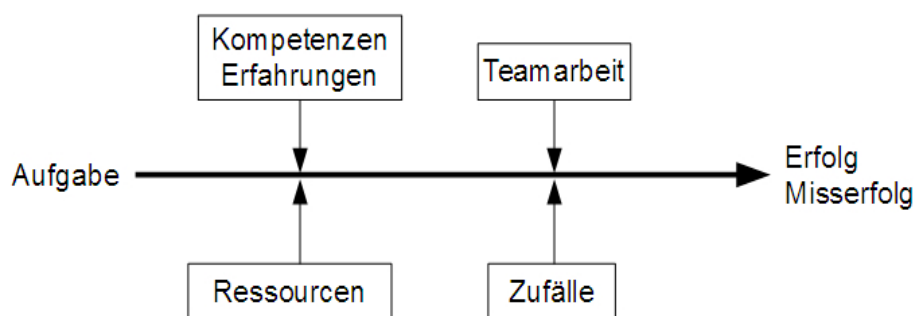
Eine Erklärung für diese Exponentialität liegt in der Eigensteuerung von Systemen. Lädt ein Bagger eine Ladung Sand ab, strukturieren sich die Sandkörner in einem bestimmten Winkel zu einem Hügel.<sup>9</sup> Ebenso strukturiert sich ein Team zu einem selbstorganisierten Gefüge, ohne dass Sie als Führungskraft etwas dazu tun, freilich etwas komplexer als der Sandhaufen. Die Teammitglieder interagieren miteinander. Sie tauschen Erfahrungen aus, bekommen Feedback voneinander. Sie geben sich Tipps. Als Chef scheint es hier oft wichtiger zu sein, indirekt zu führen, indem Sie die Atmosphäre im Team gestalten<sup>10</sup> und die Bindungen der Mitarbeiter untereinander fördern.

## 4 Feedback als kontextbezogene Rückmeldung

Im Erfolgsfall bieten Rückmeldungen eine klare Verortung des Mitarbeitererfolgs im Rahmen bestimmter Bedingungen:

- **Persönliche Faktoren:** Erfahrungen und Kompetenzen,
- **Teamfaktoren:** Zusammenspiel im Team,
- **Ressourcen**, inklusive der vorhandenen Zeit,
- aber auch: Zufälle, Reife einer Entscheidung beziehungsweise der richtige Moment

### Feedback in Gesprächsprozessen



Im Misserfolgsfall gilt dasselbe: Rückmeldungen sind keine Bestrafungen, sondern Darstellungen logischer, prozesshafter Zusammenhänge eines Verhaltens im Kontext verschiedener zusätzlicher äußerer Faktoren mit dem Effekt eines Misserfolgs:

<sup>8</sup> Vgl. Beetz, S. 38

<sup>9</sup> ebd., S. 37

<sup>10</sup> Vgl. Hübler, S. 45ff

- Was können wir an den Kompetenzen und Erfahrungen verändern?
- Was an den Rahmenbedingungen und Ressourcen?
- Mit Zufällen müssen wir auch zukünftig rechnen?

Hier zeigt sich wiederum das 20-80-Prinzip: Wenn ich mich mit 20% Vorbereitung um einen 80%-igen Erfolg kümmerge: Mit welchen restlichen 20% Chaos und Zufällen muss ich rechnen? Und wie könnte ich mich dagegen wappnen?

Bei Selbstsicheren dämpft Feedback das Erfolgsempfinden, während es Verdrängungstendenzen bei Misserfolgen entgegen wirkt. Bei Unsicheren helfen Rückmeldungen, Erfolg zu genießen und sich im Misserfallsfall weniger zu grämen. Damit normalisiert Feedback das Empfinden unterschiedlicher Mitarbeiter.

Es geht hier nicht um eine große Gleichmachungs-Show. Die Mitarbeiter sind unterschiedlich und werden es bleiben. Es geht vielmehr um eine menschliche Annäherung beider Gruppen und die Vermeidung von Extremempfinden und -verhalten. Nur so verhindern Sie, dass im Wettbewerb im Team grundsätzlich die schnellsten und lautesten gewinnen. Ein Schlüssel zu Hochleistungsteams ist die Geduld der Schnellen und der Mut der Leisen.

## Literatur

Beetz, Jürgen (2015): Feedback. Wie Rückkopplung unser Leben bestimmt und Natur, Technik, Gesellschaft und Wirtschaft beherrscht. Springer Spektrum Verlag

de Bono, Edward (1986): Laterales Denken für Führungskräfte. McGraw Hill Verlag

Hübler, Michael (2014): Mitarbeitermotivation. Die neue Lust auf Leistung. Business Village

Wolf, Chris und Jiranek, Heinz (2015): Feedback. Nur was erreicht, kann auch bewegen. Business Village Verlag