

Kommunikation

Feedback-Kommunikation im Arbeitsalltag

Menschen streben danach, in dem, was sie sind und tun, von anderen wahrgenommen und anerkannt zu werden. Im Arbeitsalltag, wo ein gemeinsames Ziel angestrebt wird, erfolgt diese wechselseitige Anerkennung durch Kommunikation. Sie bildet die Grundlage für eine funktionierende Zusammenarbeit.

› Elisa Streuli, Andres Pfister

Kommunikation ist weit mehr als das Senden und Empfangen von Informationen. Sie stellt sowohl eine gemeinsame Verständigungsbasis als auch eine Beziehung zwischen den Menschen her. Der Psychologe Paul Watzlawick spricht daher von einer Sach- und einer Beziehungsebene in der Kommunikation. Dabei bestimmt die Art der Beziehung, wie eine Mitteilung auf der Sachebene wahrgenommen wird.

Vertrauensverhältnis hilft

Besteht ein Vertrauensverhältnis zwischen den Gesprächspartnern, so sind sie eher bereit, die sachliche Seite einer Mitteilung aufzunehmen, als wenn die Beziehung von Misstrauen geprägt ist. Kommunikation kann das Vertrauen stärken, wenn sich alle Beteiligten ehrlich mitteilen und versuchen, auch bei unterschiedlichen Meinungen und Sichtweisen ihr Gegenüber zu verstehen.

Nach dem Soziologen Hans-Georg Soeffner heisst verstehen «eine Erfahrung mit Sinn versehen»: Wir alle haben verschiedene Erfahrungen gemacht und wir bewerten diese auch unterschiedlich – in

diesem Sinn leben wir alle in unterschiedlichen (Erfahrungs-)Welten. Nach dem Psychotherapeuten Steve de Shazer gibt es deshalb «kein wirkliches Verstehen, nur nützliche und weniger nützliche Missverständnisse». Wir sind somit dar-

auf angewiesen, zu erfahren, wie unser Verhalten auf das Gegenüber gewirkt hat.

Chance zur Eigenreflektion

Der Prozess von wechselseitigen Rückmeldungen wird Feedback genannt. Der Begriff kommt aus der Technik und bedeutet Rückfütterung oder Rückkopplung einer Ausgangsgrösse auf die Eingangsgrösse zum Zweck der Selbstregulierung eines Systems: «Wie man in den Wald ruft, kommt es zurück.»

Übertragen auf das menschliche Verhalten bedeutet Feedback die Rückmeldung des Empfängers auf den Sender innerhalb eines Kommunikationsprozesses mit dem Ziel einer Verhaltensverstärkung oder -änderung. Oder, wie es der Kybernetiker Norbert Wiener ausdrückt: «Ich muss zuerst die Antwort hören, bevor ich weiss, was ich gesagt habe.»

Feedback-Kommunikation steht immer in einem Wechselverhältnis von Senden, Empfangen und Rückmelden. Mit dem Feedback teilt der Empfänger einer Nachricht seine Wahrnehmung mit und wird damit wiederum zum Sender. In einer

kurz & bündig

- › Richtig angewendet ist Feedback ein sehr wirksames Führungsinstrument, das die Zusammenarbeit stärkt und massgeblich zur Erreichung der Organisationsziele beiträgt.
- › Eine wichtige Voraussetzung, um Feedback zu geben und anzunehmen, ist, dass sich beide Seiten zuhören und versuchen, sowohl den Inhalt als auch die emotionalen Aspekte des Gesagten zu verstehen.
- › Lob schafft Orientierung, weil dadurch klar wird, welches Verhalten erwünscht ist. Kritik allein stellt diese Orientierung nicht her, da sie nur darauf hinweist, was «nicht» getan werden soll.



Feedback-Mitteilung kann es deshalb nie darum gehen, zu sagen, wie jemand «ist», sondern lediglich um die Interpretation eines bestimmten Verhaltens. Feedback ist subjektiv und sagt vor allem etwas über die Wahrnehmung der Person aus, die das Feedback abgibt. Wenn diese Wahrnehmung auch von anderen in ähnlicher Weise geteilt wird und über die Zeit stabil ist, gibt das dem Feedback-Empfänger einen Hinweis, dass sein Verhalten auf andere offensichtlich in einer bestimmten Art wirkt.

Kommunikation gelingt dann am ehesten, wenn das, was der Sender beabsichtigt, möglichst auch so vom Empfänger verstanden wird. Es zeigt dem Empfänger, dass er wahrgenommen wird und gibt ihm die Möglichkeit, sein Verhalten zu reflektieren und gegebenenfalls anzupassen.

Feedback-Regeln

Folgende Feedback-Regeln haben sich bewährt:

Feedback geben:

- › Feedback kann positiv oder negativ sein. Sagen Sie auch, wenn Sie etwas gefreut hat.
- › Wenn Sie Kritik anbringen, geben Sie Ihre Rückmeldung ehrlich, sachlich und konstruktiv. Sprechen Sie ausschliesslich von Ihren eigenen Wahrnehmungen und sagen Sie nicht «wir alle finden, dass...».
- › Feedback ist am wirksamsten, wenn es möglichst zeitnah erfolgt. Wenn Sie jedoch «auf 180» sind, warten Sie, bis Sie in einer Verfassung sind, in der Sie ein

konstruktives Feedback abgeben können, ohne zu verletzen.

- › Beziehen Sie sich auf ein konkretes Verhalten und vermeiden Sie Pauschalisierungen wie «immer», «nie», «schon wieder».
- › Äussern Sie Ihr Anliegen, ohne ein Urteil über den Charakter Ihres Gegenübers zu fällen: Ein freundliches «Ich möchte gerne zu Ende sprechen» ist zielführender als «Du hörst mir einfach nie zu». Ein Vorwurf erzeugt einen Gegenvorwurf und trägt zur Eskalation eines Konflikts bei; die Äusserung einer persönlichen Wahrnehmung kann hingegen nicht in Abrede gestellt werden.
- › Geben Sie ehrliche, positive Rückmeldungen oft und überall, negative hingegen nur unter vier Augen. Achten Sie unter allen Umständen darauf, dass die Würde Ihres Gegenübers gewahrt bleibt.

Feedback empfangen:

- › Feedback gibt Ihnen die Möglichkeit, Ihr Verhalten besser einzuschätzen. Danken Sie deshalb für jedes Feedback.
- › Feedback annehmen heisst nicht, dass Sie mit allem einverstanden sind. Fragen Sie nach, wenn Ihnen etwas unklar ist, ohne sich zu rechtfertigen. Nehmen Sie das Feedback – auch wenn es Sie im Moment verunsichert oder ärgert – als eine subjektive Äusserung einer bestimmten Person zur Kenntnis und als Angebot zur Reflexion.
- › Wenn Feedback verletzend geäussert wird, stellen Sie klar, dass Sie die Rückmeldung inhaltlich schätzen und teilen Sie Ihrem Gegenüber sachlich mit, wie die Art der Äusserung auf Sie gewirkt hat und wie Sie sich Feedback in Zukunft wünschen.

Eine wichtige Voraussetzung, um Feedback zu geben und anzunehmen, ist, dass sich beide Seiten zuhören und versuchen, sowohl den Inhalt als auch die emotionalen Aspekte des Gesagten – die Sach- und die Beziehungsebene – zu verstehen. Das bedeutet, sich in die Haut des Gegenübers hineinzusetzen und zu versuchen, die Welt aus der Perspektive der andern Person zu sehen.

Dieses sogenannte «aktive Zuhören» beinhaltet, dem Gegenüber die volle Aufmerksamkeit zu schenken, Blickkontakt zu halten, sich voll auf die andere Person zu konzentrieren und ihre Aussagen mit eigenen Worten zu wiederholen. Das ist wichtig, um sicherzustellen, dass man sich gegenseitig so gut wie möglich verstanden hat. Das Wesentliche dabei ist allerdings, nicht einfach eine Kommunikationstechnik anzuwenden, sondern aus einem echten Interesse, die «andere Welt» kennenzulernen.

Führungskommunikation

Feedback-Kommunikation gibt es jedoch nicht nur unter Gleichrangigen. Gerade in der Führungskommunikation ist sie ein wichtiges Instrument. Rückmeldungen durch Vorgesetzte erfolgen meist unter dem Aspekt von Anerkennung / Lob oder von Kritik. Auch Kombinationen von Lob und Kritik können sinnvoll sein und zeigen, dass der oder die Vorgesetzte ein bestimmtes Verhalten durchaus differenziert wahrgenommen hat und dementsprechend Rückmeldung gibt.

Ein Abteilungsleiter sagte kürzlich an einem Workshop, er sei nicht gewillt, sei-

nen Mitarbeitenden ständig über den Kopf zu streicheln und Puderzucker über seine Worte zu streuen. Diese Äusserung weist auf einen oft unbeachteten Unterschied von Feedback in nicht-hierarchischen und hierarchischen Kommunikationssituationen hin:

Das primäre Ziel des Feedbacks durch Vorgesetzte ist, dass die Mitarbeitenden sich in ihrem Verhalten entweder bestärkt fühlen oder dieses anpassen beziehungsweise verändern. Die Regeln des Feedback-Gebens gelten auch für Vorgesetzte. Der Unterschied besteht allerdings darin, dass – obwohl auch ihr Feedback ihre subjektive Meinung widerspiegelt – diese Meinung aufgrund ihrer Führungsfunktion für die Mitarbeitenden einen klaren Aufforderungscharakter hat und auch als solcher verstanden werden soll. Gleichzeitig zeigt jedoch auch ein Vorgesetzter, dass ihm die Meinung seiner Mitarbeitenden wichtig ist, wenn er von ihnen ein ehrliches Feedback einfordert.

Das Feedback von Mitarbeitenden ist für Vorgesetzte von zentraler Bedeutung, zeigt es doch, ob die Mitarbeitenden «noch im Boot sind». Aufgrund der verschiedenen Rollen besteht jedoch ein bedeutsamer Unterschied: Mitarbeitende können nicht erwarten, dass ihre Wünsche vom Vorgesetzten ohne Weiteres in eine entsprechende Handlung umgesetzt werden. Sie sollen jedoch darauf zählen können, dass auch kritische Rückmeldungen, wenn sie sachlich geäussert werden, keine Sanktionen vonseiten des Vorgesetzten nach sich ziehen. In der konkreten Arbeitssituation ist das – gerade in belasteten Situationen – meist einfacher gesagt als getan.

Lob und Tadel erwünscht

Wie erwähnt, bedeutet Feedback in der Führungskommunikation nicht ausschliesslich Kritik, sondern auch Lob und Anerkennung. Nicht geschimpft sei genug gelobt, bekommen wir manchmal von älteren Führungskräften zu hören. Oder wie ein hochrangiger Politiker

sagte, der von seiner Chefbeamtin darauf angesprochen wurde: «Für einen lobenden Einzeiler per Mail habe ich einfach keine Zeit». Diese Minute wäre allerdings gut investiert: Lob schafft Orientierung, weil dadurch klar wird, welches Verhalten erwünscht ist. Kritik allein stellt diese Orientierung nicht her, da sie nur darauf hinweist, was nicht getan werden soll.

Wichtig ist, dass das Lob ehrlich ist und keine «weiteren Absichten» beinhaltet. Das wäre dann der Fall, wenn mit dem Lob gleich noch ein Arbeitsauftrag delegiert wird, der nicht in den Aufgabenbereich des Mitarbeitenden fällt.

Richtig angewendet ist Feedback ein wirksames Führungsinstrument, das die Zusammenarbeit stärkt und massgeblich zur Erreichung der Organisationsziele beiträgt. Damit das gelingt, bedarf es den Willen aller Beteiligten, gemeinsam nicht nur am gleichen Strick, sondern auch am gleichen Ende des Stricks zu ziehen. Dazu gehört auch, das eigene Verhalten permanent zu überprüfen, indem man kritisches Feedback voneinander annimmt und daraus lernt sowie sich durch positives Feedback gegenseitig immer wieder anerkennt und bestärkt. «



Literatur

Hug, Brigitta (2008): Feedback, Anerkennung und Kritik. In: Steiger, Th., Lippmann, E. (Hrsg.) Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte, Bd. 1, 3. Auflage, S. 286–297.



Porträt



Dr. Elisa Streuli
Soziologin

Dr. Elisa Streuli ist Soziologin und arbeitet am IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften in der Führungskräfteentwicklung. Zudem leitet sie die Weiterbildungskurse in Konfliktmanagement, Verhandlungstraining und Einstieg in die neue Führungsrolle.



Dr. Andres Pfister
Dozent

Dr. Andres Pfister ist am IAP als Dozent für Führung tätig. Seine Schwerpunkte sind Entscheidungsfindung, Führungsethik und negatives Führungsverhalten.



Kontakt

info.iap@zhaw.ch
www.iap.zhaw.ch