



Rückmeldung geben und leben

Feedback kann positiv (Lob) oder negativ (Kritik) formuliert werden und erfüllt verschiedene Funktionen. Es vermittelt dem Empfänger Informationen und gibt ihm Orientierung zu seinem Verhalten und seiner Leistung. Kritische Rückmeldungen bringen Mitarbeiter dazu, sich weiterzuentwickeln oder ihre Leistung zu verbessern.

Der Begriff Feedback entstammt ursprünglich der Kybernetik (Wissenschaft von der Funktion komplexer Systeme) und bedeutet im übertragenen Sinn Rückkoppelung. Feedback besteht grundsätzlich aus zwei Komponenten: Dem Feedback-Geben und dem Feedback-Nehmen. Der Feedback-Geber ist

der Absender, also derjenige, der einer Person eine Rückmeldung gibt. Empfänger oder Adressat dieser Rückmeldung ist der Feedback-Nehmer.

In der betrieblichen Praxis ist Feedback ein gerne eingesetztes Instrument der Mitarbeiterführung, da es dem Mitarbeiter signalisiert, welche Tätigkeiten oder Verhaltensweisen gut sind und was verbesserungsfähig ist. Eine im Unternehmen lebendig gestaltete Feedbackkultur unterstützt dabei Kommunikationsprozesse konstruktiv und effektiv. Allerdings setzt sie auch ein offenes und ehrliches Miteinander voraus, bei dem das Einhalten von Kommunikationsregeln unabdingbar ist.

Nutzen und Formen von Feedback

Feedback kann sowohl positiv (Lob) als auch negativ (Kritik) formuliert werden und erfüllt dabei verschiedene Funktionen. Feedback vermittelt dem Empfänger beispielsweise Informationen und gibt diesem darüber Orientierung über sich selbst und zu seiner Leistung. Ferner unterstützt es, insbesondere bei kritischem Feedback, den Feedback-Nehmer dabei, sich weiterzuentwickeln beziehungsweise seine Leistung zu verbessern. Positives Feedback, zum Beispiel in Form von Anerkennung oder Lob, steigert nicht nur das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters, sondern fördert darüber hinaus auch dessen Motivation.

Einen Teil der Serie verpasst?

Die bisher erschienenen Beiträge der Jahresstaffeln Betriebswirtschaft und Marketing finden Sie als PDF zum Herunterladen unter www.profirma.de, Rubrik „Wissen“.

Dies wirkt sich wiederum positiv auf die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters und so auch auf den Unternehmenserfolg aus.

Beispiel:

- > Positives Feedback:
„Mir gefällt an Ihnen ...!“
- > Negatives Feedback:
„Mir gefällt nicht an Ihnen...!“

Darüber hinaus unterstützt Feedback aufgrund seiner Reflexionsfunktion auch das Verständnis über die eigene Außenwirkung und ist oftmals hilfreich, wenn es darum geht, Missverständnisse auszuräumen.

Bezogen auf die Mitarbeiterführung, wird Feedback in der Regel von einer Führungskraft an einen Mitarbeiter gegeben. Es kann aber auch zwischen zwei Mitarbeitern oder von Mitarbeiter zu Vorgesetztem erfolgen. Letzteres ist allerdings überaus vorsichtig zu handhaben. Zwar ist es mitentscheidend, auf welche Art und Weise die Rückmeldung gegeben wird, doch nicht jedes Unternehmen lebt eine offene und ehrliche Feedback-Kultur. Diese eben aufgezeigten Arten von Feedback fallen unter den Oberbegriff „internes Feed-

THEMENÜBERSICHT:

UPDATE PERSONALARBEIT

- 12/08 Personalarbeit – Anforderungen und Herausforderungen
- 01/09 Personalbeschaffung und -auswahl
- 02/09 Ziele und Zielvereinbarungen
- 03/09 Rückmeldung geben, Rückmeldung leben**
- 04/09 Binden und Entwickeln von Mitarbeitern
- 05/09 Fördern und Fordern
- 06/09 Und wenn es so nicht mehr weitergehen kann
- 7-8/09 Motivationsfördernde Jobgestaltung
- 09/09 Arbeitszeit und Leistungsfähigkeit
- 10/09 Führungskraft sein und Führung leben
- 11/09 Systematische Entwicklung von Leistungsträgern in der Praxis

Mit der Serie „Praxiswissen update“ können Chefs ihre betriebswirtschaftlichen Kenntnisse auf den aktuellen Stand bringen. In kompakter Form, mit anschaulichen Grafiken und praxisorientierten Checklisten bietet die Serie ein Kompendium des Unternehmerwissens. In der aktuellen Jahresstaffel geht es um das Personalwesen, von der Rekrutierung über die Mitarbeiterbindung bis hin zur Vorbildfunktion der Führungskraft.

back“, denn sie finden innerhalb des Unternehmens statt. In diesem Kontext ist auch ein Feedback von Maschine zu Mensch denkbar.

Beispiel Maschine-Mensch-Feedback:

- > Mitarbeiter in einem Call-Center erhalten automatisch die Anzahl der täglich erledigten Telefonate auf ihren Bildschirm übertragen.
- > Produktionsmitarbeiter können die aktuelle Output-Leistung an einer Maschine ablesen.

Neben internen Rückmeldungsmöglichkeiten gibt es natürlich auch von außen generierte Rückkoppelungen, also „externes Feedback“. Darunter versteht man jede Art von Rückmeldung, die aus dem Unternehmensumfeld an den Betrieb herangetragen wird. Dazu gehören beispielsweise Meinungen oder Informationen von Kunden, Lieferanten oder anderen Unternehmen. Ferner zählen auch Berichterstattungen und Artikel in den Medien oder von Wirtschaftsverbänden zum externen Feedback.

Beispiele für externes Feedback:

- > Kundenbeschwerden
- > Zeitungartikel
- > Auszeichnungen und Preise

PRAXISTIPP: Auch externes Feedback kann sehr hilfreich dabei sein, die Mitarbeiter oder das Unternehmen zu verbessern und weiterzuentwickeln. Nehmen Sie daher die Rückmeldungen von außen wohlwollend auf und erarbeiten Sie Handlungsmöglichkeiten.

Feedback auf Verhaltens- und Leistungsebene

Eine Rückmeldung an einen Mitarbeiter kann sich entweder auf dessen Verhalten oder aber auf dessen Leistung beziehen. Auf der Verhaltensebene dient Feedback dazu, störende Verhaltensweisen zu korrigieren und die Zusammenarbeit effektiver zu gestalten. Feedback bietet somit einen Vergleich zwischen Selbst- und Fremdbild, oder anders formuliert, mithilfe von Feedback können „blinde Flecken“ in der Selbstwahrnehmung des Mitarbeiters aufgedeckt werden.

Unter „blinden Flecken“ sind diejenigen Verhaltensweisen zusammengefasst, die von einem selbst nicht, stattdessen aber von anderen Personen wahrgenommen werden (vgl. Abb. Johari-Fenster). Speziell auf der Verhaltensebene sollte der Einsatz von (kritischem) Feedback äußerst sensibel gehandhabt werden,

da es, falsch angewendet, Widerstand oder unerwünschte emotionale Reaktionen beim Empfänger auslösen kann. Insbesondere bei kritischem Feedback besteht die Kunst darin, Kritik zu üben, ohne das Gegenüber zu verletzen.

PRAXISTIPP: Falls Sie das Verhalten oder die Leistung eines Mitarbeiters kritisieren wollen, fallen Sie nicht mit der Tür ins Haus. Leiten Sie das Gespräch z.B. wie folgt ein:

- > „Ich möchte mit Ihnen gern den bisherigen Verlauf des von Ihnen betreuten Projekts besprechen. Was haben Sie positiv erlebt, was weniger positiv?“ oder:
- > „Ich würde gerne ein Resümee über unsere bisherige Zusammenarbeit ziehen. Beschreiben Sie mir das Ganze doch mal aus Ihrer Sicht.“

Beispiel Verhaltensebene:

Positives Feedback: „Liebe Frau Müller, durch Ihre freundliche und zuvorkommende Art sowie Ihre außerordentliche Kundenorientierung konnten wir das Unternehmen Müller GmbH als unseren Kunden gewinnen. Das haben Sie hervorragend gemacht.“

Kritisches Feedback: „Frau Müller, bitte lassen Sie mich ausreden, wenn ich Ihnen etwas erklären möchte.“

Eine weitere Möglichkeit, Feedback zu geben, bietet sich auf der Leistungsebene. Im HR-Bereich wird hierzu häufig das Instrument der Leistungsbeurteilung herangezogen.

Die Leistungsbeurteilung stellt einen Soll-Ist-Vergleich für die vom Mitarbeiter erreichten Arbeitsergebnisse dar. Darüber hinaus fließen in die Beurteilung auch Fähigkeiten und Kenntnisse des Arbeitnehmers sowie dessen Arbeitsweise mit ein. Als Beurteilungskriterien können beispielsweise folgende Größen herangezogen werden:

- > Arbeitsqualität
- > Kostenbewusstsein
- > Flexibilität
- > Fehlerfreiheit
- > Belastbarkeit
- > Arbeitstempo
- > Ordentlichkeit
- > Zielorientierung

Das Johari-Fenster

Mir bekannt	Mir unbekannt	
<p>Arena Beschreibt die öffentliche Person; Denk- und Verhaltensweisen sind sowohl anderen als auch einem selbst bekannt</p>	<p>Blinde Flecken Denk- und Verhaltensweisen werden von anderen wahrgenommen und von einem selbst nicht</p>	Anderen bekannt
<p>Geheimes Beschreiben die private Person; Denk- und Verhaltensweisen sind anderen nicht bekannt, einem selbst jedoch schon</p>	<p>Unbewusstes Denk- und Verhaltensweisen sind sowohl anderen als auch einem selbst nicht bekannt; verborgene Talente und Potenziale können hier schlummern</p>	Anderen unbekannt

Sinn und Zweck von Rückmeldung auf der Leistungsebene ist es, dem Mitarbeiter Anerkennung zu seinen erzielten Leistungserfolgen zu zollen und ihn darüber hinaus nachhaltig zu motivieren. Auf der anderen Seite können in der Leistungsbeurteilung auch Defizite aufgedeckt und angesprochen werden. In diesem Fall kann das Feedback dem Mitarbeiter Hinweise auf vorhandene, aber nicht ausgeschöpfte Potenziale geben und ihn dadurch zu besseren Leistungen anspornen.

Beispiel Leistungsebene:

Positives Feedback: „Liebe Frau Müller, durch die rasche und fehlerfreie Bearbeitung Ihrer Stücklisten konnten wir bereits eine Woche früher als geplant in Serienproduktion gehen. Das haben Sie wirklich ausgezeichnet gemacht.“

Kritisches Feedback: „Frau Müller, aufgrund Ihrer Fehlbuchung von letztem Montag haben wir einen Fehlbetrag von 200 Euro zu vermelden.“

PRAXISTIPP: Führen Sie mit Ihren Mitarbeitern regelmäßige Leistungsbeurteilungsgespräche. Planen Sie hierzu auf der einen Seite feste Termine ein, und geben Sie auf der anderen Seite auch spontan Rückmeldung, beispielsweise wenn Sie durch Ihren Betrieb oder Ihre Abteilung gehen.

Für die Leistungsbeurteilungsgespräche empfiehlt es sich, einen Beurteilungsbogen zu entwickeln, in dem Sie die Anforderungen oder Kriterien anhand eines Notensystems (zum Beispiel nach Schulnoten oder in Form von Skalenwertbeschreibungen) prüfen.

Beispiel Skalenwertbeschreibung:

> **Arbeitsmenge**

- Liegt weit über den Erwartungen
- Arbeitet überlegt und wirksam
- Arbeitet gleichmäßig
- Ist fast immer intensiv bei der Arbeit

> **Arbeitstempo**

- 1 (sehr gut)
- 2 (gut)
- 3 (befriedigend)
- 4 (ausreichend)
- 5 (mangelhaft)
- 6 (ungenügend)

Checkliste

FEEDBACK-REGELN

- > Ich-Botschaften verwenden
- > beschreibend, nicht wertend
- > am richtigen Ort
- > zur richtigen Zeit
- > passend/bezogen auf die Situation
- > konkret, nicht allgemein
- > angemessen
- > wertschätzend
- > umkehrbar
- > nicht analysierend
- > brauchbar
- > nichts Unabänderliches ansprechen
- > keine Änderungen fordern
- > erbitten, nicht aufzwingen
- > klar und genau formuliert
- > sachlich richtig
- > nicht zu viel auf einmal
- > neue Informationen geben
- > Bereitschaft des Empfängers sollte vorhanden sein

Feedback-Regeln

Um jedoch einer Person konstruktives Feedback zu geben, ist das Befolgen bestimmter Regeln unabdingbar. Der Feedback-Geber sollte grundsätzlich darauf bedacht sein, den richtigen Zeitpunkt und den richtigen Ort für seine Rückmeldung zu wählen. Eine ruhige angenehme und diskrete Atmosphäre sorgt dafür, dass gerade bei kritischem Feedback keine unangenehme oder peinliche Situation entsteht, beispielsweise indem Kollegen dies mithören. Darüber hinaus ist es sehr wichtig, dass die Rückmeldung möglichst unmittelbar, das heißt zeitnah und situativ gegeben wird. Dann ist der Feedback-Grund nämlich noch präsent und nachvollziehbar. Des Weiteren sollte man darauf achten, das Feedback kurz, aber konkret zu halten. Dies gibt dem Empfänger die Möglichkeit, gezielte Veränderungen vorzunehmen. Vermieden werden sollten auf jeden Fall Interpretationen, Bewertungen und charakterbezogene Aussagen. Eine wertschätzende und

Feedback-Prozess



in erster Line sachlich-beschreibende Rückmeldung ermöglichen es dem Empfänger dann auch, „sein Gesicht zu wahren“.

Doch nicht nur der Feedback-Geber, sondern auch der Feedback-Nehmer hat gewisse Grundregeln zu beachten. In jedem Fall sollte er den Feedback-Geber aussprechen lassen. Dazu gehört, ihm aktiv zuzuhören. Eine Rückmeldung zu seinem Verhalten oder seiner Leistung sollte der Empfänger in erster Linie als „Geschenk“ verstehen und annehmen. Ein ablehnendes und desinteressiertes Auftreten ist wenig konstruktiv und daher, ebenso wie Rechtfertigungen oder Verteidigungen, grundsätzlich zu vermeiden. Verständnisfragen sind zwar erlaubt, sollten aber nicht in übermäßiger Zahl gestellt werden.

Feedback-Prozess

Gerade bei kritischen Rückmeldungen ist es wichtig, eine bestimmte Vorgehensweise einzuhalten. Denn richtiges Feedback-Geben steigert die Akzeptanz beim Empfänger und hebt die Wahrscheinlichkeit der nachhaltigen, erfolgreichen Veränderung beziehungsweise Verbesserung beim Mitarbeiter.

Zunächst sollte ein möglichst positiver Einstieg gefunden werden. Sowohl örtlich als auch zeitlich sollten günstige Bedingungen geschaffen werden. Das Gespräch ist unbedingt unter vier Augen abzuhalten. Der Feedback-Geber sollte dem Empfänger seine Wahrnehmung möglichst objektiv schildern und im Folgenden auch die Wirkung auf ihn oder sein Gefühl dazu ausdrücken. Anschließend sollte der Feedback-Geber seinen Veränderungs- oder Verbesserungswunsch ausdrücken. Schließlich sollte ein offener, wertschätzender und respektvoller Dialog zu einem gemeinsamen Konsens führen.

Feedback-Fallen

Weil das Feedback im Grunde die persönliche Meinung des Gebers widerspiegelt, kann es passieren, dass bestimmte subjektive Faktoren die Rückmeldung verzerren. Das bedeutet, dass es auf-

grund eines besonders guten oder schlechten Verhältnisses zum Empfänger oder einfach aufgrund persönlicher Eigenschaften und Erfahrungen des Beurteilenden zu Fehleinschätzungen kommen kann. Feedback-Geber sollten daher unbedingt die möglichen Beurteilungsfehlerquellen kennen und versuchen, diese zu vermeiden.

Der Halo-Effekt

Der sogenannte Halo-Effekt kann auftreten, wenn ein Mitarbeiter in einem bestimmten Bereich außergewöhnlich gute Leistungen zeigt und diese vom Feedback-Geber dann auf andere Bereiche übertragen werden. Zum Beispiel der Produktionsmitarbeiter, der qualitativ und quantitativ die besten Werkstücke abliefern, jedoch seinen Arbeitsplatz nicht sauber halten kann.

Überstrahlungseffekt

Einzelne Verhaltensweisen oder Eigenschaften des zu Beurteilenden können bestimmte Mängel bei diesem übertünchen. Beispiele sind Attraktivität oder besonders freundliches und zuvorkommendes Auftreten.

Stereotypen

Stereotypen sind Annahmen, die aufgrund von Erfahrungen oder durch Erziehung vorherrschen (Schubladen-Denken). So kann man beispielsweise davon überzeugt sein, dass Mitarbeiter die einen Mannschaftssport betreiben, dadurch automatisch teamfähiger sind als beispielsweise Golfspieler.

Vergleichen

Wenn Mitarbeiter zum gleichen Zeitpunkt beurteilt werden, kann es passieren, dass diese dann miteinander verglichen werden. Erhält der eine Mitarbeiter eine besonders gute Beurteilung, wird die andere Person tendenziell eher schlechter bewertet.

Hierarchie-Effekt

Mitarbeiter, die einen höheren Rang haben, werden in der Regel besser beurteilt.

Tendenz zur Mitte

Der Beurteiler gibt aus Vorsichtigkeit oder Unsicherheit überwiegend neutrale Bewertungen ab.

Kontrast-/Ähnlichkeits-Effekte

Bei der zu beurteilenden Person werden Merkmale oder Eigenschaften erkannt, die der Beurteiler selber hat beziehungsweise gerne hätte. Oder der Beurteiler stellt Ähnlichkeiten zu ihm bekannten Personen fest.

Urteile aufgrund von Aussagen Dritter

Wird eine Person von einem Dritten als überaus fleißig, leistungsstark und erfolgreich geschildert, wird dies häufig als gegeben angenommen. ◀

LITERATUR-TIPPS

MITARBEITERGESPRÄCHE. MIT CD-ROM

Autor: Prof. Dr. Wolfgang Mentzel u.a.
Haufe Verlag, 4. Auflage 2008;
196 Seiten, 24,80 Euro;
ISBN 978-3-44-805571-9

FEEDBACK GEBEN – MIT SPRACHE HANDELN

Kommunikation in Kundenberatung,
Führung und Personalentwicklung;
Autor: Carmen Vilsmeier
Deutscher Sparkassen Verlag,
2. überarb. Aufl. 2002;
96 Seiten, 21,29 Euro;
ISBN: 978-3-09-305746-5

Die Autoren:

Prof. Dr. Thomas Bartscher und Dipl.-Betriebswirtin (FH) Juliane Frick sind Mitglieder der Forschergruppe Shared Knowledge. Professor Bartscher ist Referent bei der Haufe-Akademie.