

## **Feedback als Erfolgsfaktor für Collaboration**

Von Susan Göldi und Claude Wagner

### **Feedbackschleife**

Feedback gehört per Definition zur Kommunikation, denn ein Kommunikationsprozess ist definiert als ein rückgekoppelter Prozess. Ein reiner Informationstransfer von Sender zu Empfänger ist noch keine Kommunikation. Erst die Feedbackschleife macht aus einem Informationstransfer einen Kommunikationsprozess, in dem Menschen Gedanken und Gefühle austauschen, um sich verständlich zu machen und kooperativ zu handeln. Die Feedbackschleife ist deshalb unverzichtbar und muss zwingend in der einen oder anderen Form erfolgen. Sie ist mit umso mehr Aufwand verbunden, je weniger vertraut sich Kommunikationsteilnehmende sind, weshalb die wichtigste Voraussetzung für das Gelingen von Kommunikation der Aufbau und die Pflege von Beziehungen ist.

Fehlt der Kontakt oder ist er „schlecht“ im Sinne von übelwollend, misstrauisch, unaufmerksam, gleichgültig, despektierlich oder antipathisch wird es in einem Kommunikationsprozess immer um quantitative und qualitative Aspekte des Kontakts gehen und nicht um die Verständigung über Sachverhalte. Auch bei bestehendem „gutem“ Kontakt im Sinne von Vertrautheit und Vertrauen, von Empathie, Wohlwollen und Aufmerksamkeit braucht es aber mehr als nur Transfer von Information, um Verständigung sicherzustellen. Das Feedback muss von Sendenden eingeholt und von Empfangenden erteilt werden, damit die Kommunikation gesichert ist.

### **Quittierung und aktiv Zuhören**

Beim Feedback gilt es zunächst rein formal zu sichern, ob eine Botschaft angekommen ist, oft in Form einer mündlichen oder nonverbalen Quittung („ja“, „aha“, nicken) oder einer schriftlichen Bestätigung, dass z.B. eine Whatsup-Nachricht oder eine E-Mail geöffnet wurde. Nicht selten sind Menschen unsicher, ob sie zum Beispiel Terminabmachungen nochmals bestätigen sollen und viele halten sich – zu Recht – an die sichere Variante, und schreiben oder nicken lieber einmal zu viel als zu wenig zurück. In der formalen Rückkoppelung erschöpft sich aber eine Feedbackschleife selten. Das ist nur bei Sachverhalten mit sehr geringer Komplexität und wenig Potential für Kontroversen – wie zum Beispiel Terminvereinbarungen – angezeigt.

Sobald es um eine Verständigung zu Gedanken und Überzeugungen geht und mit steigender Komplexität und Kontroversität von Sachverhalten braucht es sehr viel mehr Feedback. Durch Fragen und Umschreiben stellen zum Beispiel gute Zuhörende im Gespräch sicher, dass sie Aussagen ihres Gegenübers gemäss dessen Absichten erfassen. Eine ZuhörerIn stellt zum Beispiel Zusatzfragen zu Aspekten, welche ein Erzähler voraussetzt, die aber nicht bekannt sind und zeigt so, wo bei der ZuhörerIn Lücken vorhanden sind. Sie ermöglicht dem Erzähler damit nicht einfach die Mitteilung, sondern die adressatengerechte Mitteilung. Ebenfalls das Umschreiben zeigt einem Erzähler, was sein Gegenüber erfasst und wie das Erfasste allenfalls eingeordnet und bewertet wird. Er kann sofort auf Missverständnisse reagieren und so einen gelungenen Austausch sichern.

### **Feedback für konfliktarme Zusammenarbeit**

Im Alltag eines erfolgreichen Unternehmens nun muss das Feedback über das persönliche Gespräch hinausgehen und sich in Prozessen und Strukturen der Zusammenarbeit manifestieren. Eine Feedbackkultur ist Voraussetzung für eine Kommunikationskultur. Nicht selten wird heute unter Feedback vor allem negative Rückmeldung verstanden. Die Chefin zum Beispiel kritisiert einen Mitarbeiter, indem sie ihm im Rahmen eines Gesprächs mit Aktennotiz oder Verweis ein Feedback zu Verhalten oder Leistungen gibt und Veränderungen einfordert. Oder Mitarbeitende melden in Team-, Abteilungs- oder Bereichssitzungen ihren Unmut über Entscheide der Leitung an. Solche weit verbreiteten negativen Feedbacks können Chancen bieten, oft sind sie aber Ausdruck einer fehlenden Feedbackkultur und kommen zu spät.

Das anschauliche Modell der Konflikteskalation (vgl. Abbildung 1) von Friedrich Glasl (2013, Konfliktmanagement, Stuttgart: Haupt) zeigt neun Konfliktstufen, deren erste und leichteste die Verhärtung ist. Ein Gespräch, das Unzufriedenheit über Verhalten und Leistungen anderer in einer hierarchischen Konstellation thematisiert, weist bereits auf Verhärtungen und damit einen Konflikt hin. Mit zunehmenden Verhärtungen, Polarisierungen oder Kommunikationsverweigerung werden Beziehungsprägungen geschaffen, die eine sachliche Kommunikation erschweren. Bevor auf diesen Eskalationsstufen Verständigung möglich ist, müssen zuerst Beziehungen geflickt werden. Das ist gemäss Modell Glasl auf den ersten drei Stufen noch möglich, sodass alle gewinnen. Bereits bei den drei folgenden Eskalationsstufen und spätestens, wenn die gegenseitige Vernichtung der Konfliktparteien einsetzt, gibt es vor allem viel zu verlieren und kaum mehr zu gewinnen. Ab der vierten Eskalationsstufe ist Konflikten mit Feedbackgesprächen nicht mehr beizukommen, es braucht andere und vor allem mehr und aufwändigere Intervention. Besser ist es deshalb, das Feedbackgespräch viel früher zu institutionalisieren. Dabei ist es entscheidend, dass es nicht an negative Rückmeldung, sondern an jede Art von komplexer und kontroverser Rückmeldung gekoppelt ist.

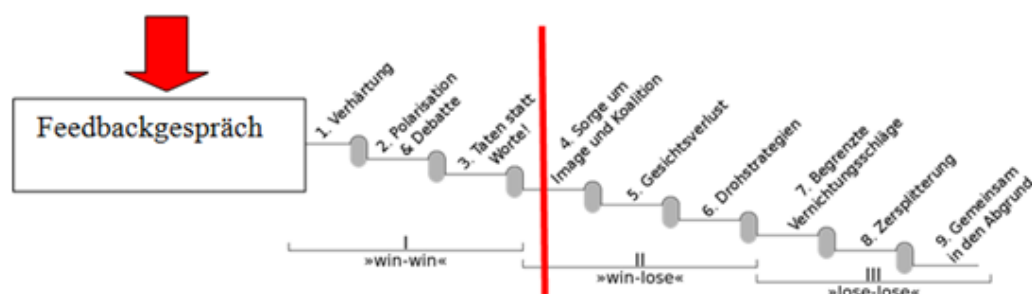


Abbildung 2: Phasenmodell der Eskalation (Quelle: Glasl, Friedrich (2004): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 8. Aufl. Bern: Hauptverlag)

### **Institutionalisiertes Feedback bei komplexen und kontroversen Sachverhalten**

Komplexität und Kontroversität richtig einzuschätzen ist dabei eine Herausforderung. Auch sie kann aber über das Feedback bewältigt werden. Was hindert eine Sendende daran, vor dem Versenden von Informationen bei der Zielgruppe zu klären, ob und in welchem Mass der Sachverhalt aufgefasst werden wird? Der Aufwand mag im ersten Moment unverhältnismässig erscheinen. Wird aber

bedacht, dass auf der Eskalationstreppe sehr viel mehr Aufwand in Form von Beziehungsreparatur geleistet werden muss, um Missverständnisse zu klären, relativiert sich der Aufwand für das Initialfeedback. Ganz besonders gilt dies bei eskalierenden Konflikten. Sie kosten in der Regel nicht nur viel Zeit, Energie und Nerven von Mitarbeitenden, sondern verursachen oft auch Anwalts- und Gerichtskosten, Genugtuungszahlungen, Produktivitätseinbussen, Imageverlust usw. für das Unternehmen.

Das wichtigste Prinzip in einer Feedbackkultur ist, dass positives Feedback wertvolles Feedback ist. Dabei handelt es sich um Feedback, das neben Aufmerksamkeit, das Bemühen um gegenseitiges Verstehen umfasst. Im idealen Unternehmen gibt es in jedem Kommunikationsprozess Feedbackschlaufen, die Aufmerksamkeit und Verständigungsbemühungen sichern. An Sitzungen zum Beispiel – und davon gibt es in vielen grösseren Unternehmen täglich einige – Monologe abzuliefern wird dem Kommunikationsgefäss nicht gerecht. Eine Sitzung macht erst Sinn, wenn neben dem Informationsbedarf von mehreren Personen gleichzeitig auch die Komplexität und Kontroversität so hoch ist, dass sich ein mündliches Gespräch rechtfertigt. Wird das Gespräch nicht als Dialog geführt, ist es natürlich kein Gespräch und die Sitzung keine Sitzung. Präsentationen – als was eine solche monologische Sitzung – bezeichnet werden kann, sind ebenfalls immer eine Reaktion auf Komplexität und Kontroversität von Sachverhalten und erfordern deshalb einen mindestens ebenso umfangreichen zweiten Teil, der der Klärung und Diskussion der präsentierten Inhalte dient.

Zunehmend schaffen Unternehmen die Möglichkeit digital zu kommunizieren und vielfach ist zum Beispiel in Blogs, Foren oder auf Informationsplattformen eine Feedbackschleife vorgesehen. Mit einem Kommentarfeld kann auf eine Botschaft reagiert werden. Das allerdings setzt voraus, dass die Mitarbeitenden physische Distanz und trotzdem enge Beziehungen – geprägt von Vertrauen, Wohlwollen und Einfühlung – haben. Denn kaum ein Mensch schreibt einen Kommentar in einen Blog, wenn er seinen Kommentar auch mündlich formulieren kann oder wenn er damit rechnen muss, dass er sich vor Mitarbeitenden und Vorgesetzten exponiert.

### **Informelles Feedback**

Eine starke Feedbackkultur zeigt sich nicht nur in der formellen, sondern noch viel stärker in der informellen Kommunikation. Es ist nicht nur alles kommentierbar, sondern es wird tatsächlich auch alles kommentiert. Es wird beständig Aufmerksamkeit, Interesse und Wohlwollen für Mitteilungen ausgedrückt: Alle sind froh, in den Kopf von Kollegen oder Chefs reinschauen zu dürfen und zu sehen, was da vor sich geht. Je mehr wertschätzendes Feedback erfolgt, umso mitteilbarer werden Mitarbeitende. Natürlich darf sich eine Feedbackkultur nicht darin erschöpfen, sich gegenseitig zu bestätigen, wie nett man zueinander ist, sondern muss die komplexen und kontroversen Sachverhalte detektieren und thematisieren. Dadurch lassen sich Missverständnisse zuverlässig vermeiden und Konflikte können zu einem Zeitpunkt bearbeitet werden, in dem sie noch rein sachlicher Natur sind und die Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden noch nicht belasten.

### **Mit Feedback Probleme lösen**

Angekündigte und formelle Feedbackgespräche schliesslich lassen sich im Rahmen einer wertschätzenden und debattierlustigen Gemeinschaft ausgezeichnet nutzen, um Probleme zu bearbeiten. Dabei lassen sich Probleme mit viel und wenig Spielraum unterscheiden, die jeweils andere Gesprächsführung erfordern (vgl. Abbildung 2).

- Handelt es sich um ein lösungsoffenes Problem bietet sich ein Ablauf an, in dessen Verlauf, zuerst die Situation geklärt wird, Wahrnehmungen abgeglichen, Interessen und Ziele formuliert und dann gemeinsame Interessen und Ziele gesucht und verhandelt werden. Das Resultat ist eine nicht im Voraus einseitig festgelegte Lösung, sondern im Gespräch entwickelte gemeinsame Abmachungen zu Massnahmen und Terminen.
- Handelt es sich um ein Problem, das eine bestimmte im Voraus festgelegte Lösung erfordert, gilt es zunächst für diese Ausgangssituation viel Verständnis zu schaffen und dieses durch genug Rückkoppelung zu sichern. Dass die Ausgangslage, insbesondere bestehende und gerechtfertigte Erwartungen, Gebote und Verbote verstanden werden, ist erste Voraussetzung für ein Akzeptieren. Können Gesprächsteilnehmende die Ausgangslage, die eine bestimmte Lösung erfordert nicht akzeptieren, werden sie auch die Lösung selbst ablehnen und allenfalls sabotieren. Der Konflikt ist vorprogrammiert und der Aufwand für die Problemlösung wird steigen, denn aus einem Sachproblem wird so schnell ein Personalproblem. Ein solches Feedbackgespräch erfordert mehr Vorbereitung und soll auch einen didaktischen Anspruch erfüllen. Während des Gesprächs soll sich in der gedanklichen Disposition des Feedbacknehmers, der Feedbacknehmerin etwas ändern. Er oder sie muss sich verändern und das bedeutet, ein Lernprozess muss erfolgen. Abgesehen davon, dass Veränderung Zeit, Struktur und geduldige Anleitung erfordert, gibt es viele Möglichkeiten Lernprozesse zu unterstützen. So können Visualisierungen oder Beispiele Lernenden helfen, Vormachen und Üben sind ebenfalls bewährte Methoden.

<b>Problem mit Feedbackgespräch lösen</b>	
Mit Gestaltungsspielraum – lösungsoffen	Ohne Gestaltungsspielraum - instruierend
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situation klären – Kontext ausführen, Fragen stellen, sich erklären etc.</li> <li>2. Wahrnehmungen abgleichen</li> <li>3. Interessen und Ziele formulieren</li> <li>4. Gemeinsame Interessen und Ziele finden, verhandeln</li> <li>5. Gemeinsam Abmachungen zu Massnahmen treffen, terminieren</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rede vorbereiten: überzeugen, ausführen, erklären etc.</li> <li>2. Erwartungen deutlich formulieren</li> <li>3. Gebote und Verbote explizit machen</li> <li>4. Lernprozesse in Gang setzen, gemeinsames Lernen unterstützen</li> <li>5. Gemeinsam Abmachungen zu Massnahmen treffen, terminieren</li> </ol>

Abbildung 2: Feedbackgespräch nutzen, um Probleme zu lösen

Obwohl die beiden Prozesse ähnlich sind, wird deutlich: Das lösungsoffene Gespräch ist schneller und einfacher zu führen. Es lohnt sich deshalb, nach Spielraum zu suchen und Probleme möglichst lösungsoffen zu formulieren. Ebenfalls lohnt es sich, nicht nur Veränderung – Lernen – vom Gegenüber zu erwarten, sondern selber auch am Prozess teilzunehmen und so etwas Gemeinsames zu entwickeln. So ergibt sich im besten Fall ein schneller Übergang vom aufwändigen Instruieren zum gemeinsamen Gestalten oder noch besser zum kooperativen Alltag: Feedback erfolgt beständig, schnell und unkompliziert, es drückt erstens Wertschätzung für die Mitteilsamkeit des Gegenübers aus und ermöglicht zweitens sachliche Auseinandersetzung über komplexe und kontroverse Sachverhalte.

## **Kasten**

Die Autorin Prof. Dr. Susan Göldi ist Dozentin und Forscherin für Kommunikation an der Hochschule für Wirtschaft FHNW.

Der Co-Autor, Prof. Claude Wagner, ist Schwerpunktleiter und Dozent für Kommunikation ebenfalls an der Hochschule für Wirtschaft FHNW.

Gemeinsam bieten Sie firmeninterne Kommunikationstrainings (Inhouse-Schulungen) für Kaderleute (Führen durch Kommunikation) und Mitarbeitende an.

Weitere Informationen finden Sie unter:

<http://www.fhnw.ch/wirtschaft/weiterbildung/firmeninterne-kommunikationstrainings>