Das Magazin von Kultur Management Network

Nr. 143 | April 2019



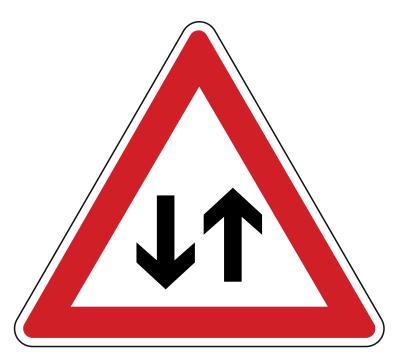
Kultur weiter denken

# Eine Sache der Kultur

# FEEDBACK

Ein Graus für viele: Feedback-Gespräche. Aber das muss nicht sein, wenn man es richtig macht.

Schwerpunkt ab Seite 11



# Kommen Sie ins Gespräch

Sie sind vielen ein Graus: Feedback-Gespräche – da geht es dem Sender meist nicht besser als dem Empfänger. Dabei ist Feedback das Grundnahrungsmittel sozialer Systeme. Vielleicht liegt es daran, dass der eine nicht weiß, welche Reaktion ihn erwartet. Diese lieber meidet. Der andere hört einfach nicht gerne Kritik. Wer tut das schon. Vor allem, wenn diese als unbegründet wahrgenommen wird und im schlimmsten Fall auch noch richtig schön destruktiv ist. (Da hilft es im Übrigen auch nicht, alles in "Ich"-Botschaften zu verpacken.) Also Zeit sich mal dem Wert von Feedback-Gesprächen zu widmen. Und der ist nicht zu unterschätzen. Vielleicht hilft es, sich dabei eher auf das "Gespräch" zu konzentrieren. Denn das sollte Feedback sein. Keine schlichte Rückmeldung, sondern ein Gespräch. Dann kann es auch um mehr gehen: Es kann darum gehen, warum etwas Lob oder Tadel auslöst, wie man es das nächste Mal besser oder noch besser machen kann, wie man das zusammen erreichen kann ... Es geht also um Potenziale, um Entwicklungen, um das Beste raus zu holen in konstruktiver Atmosphäre. Und Sie ahnen es, es geht bei Weitem nicht nur um die Leistung einzelner. Es ist eine Sache der Organisationsentwicklung. Damit ist es auch Chefsache, dass eine gesunde und offene Feedback-Kultur herrscht. Es ist halt doch kein alter Hut: Wie es in den Wald schallt, so schallt es heraus...Versuchen Sie es also mit wohltuenden und motivierenden Schallgeräuschen! Wir wünschen viel Erfolg.

### Kultur weiter denken

Ihr Dirk Schütz (Herausgeber) Ihre Veronika Schuster (Chefredakteurin)

### Kaleidoscope

- **02** Editorial
- 05 Rundschau
- 40 Impressum

### **Schwerpunkt: Feedback**

- Eine Sache der Kultur. Mitarbeitergespräche als Instrument einer feedbackorientierten Unternehmenskultur von Dirk Schütz
- 22 Feedback ist keine Einbahnstraße Interview mit Ulrich Jordan
- 27 Feedback auf Augenhöhe. Warum Lob süßes Gift ist und wie Wertschätzung auf Augenhöhe gelingt - von Eike Reinhardt und Daniel Goetz
- **34** Feedback kann man nicht geben von Maria Pruckner

### ... weiter denken

**06** Kultur politisch ... Die Zeit war reif – Interview mit Michael Körner

# **KULTURBESUCHER** BEFRAGEN & VERSTEHEN



Unser neuer Leitfaden, komplett mit Tipps und Anleitungen

### BUCHREZENSION

### Die Kunst, Kultur (nicht) nur zu messen: Evaluation im Theater- und Kulturbetrieb

Das Buch von Jenny Svensson präsentiert ein Funktionsmodell von Evaluationsmaßnahmen öffentlich finanzierter Kulturbetriebe, um die noch herrschende Skepsis zu überwinden. Damit leistet es einen fruchtbaren Beitrag für den Weg zur weiteren Professionalisierung des Kulturbetriebs.

### von Hendrik Müller

http://bit.ly/Rez\_Evaluation\_Kultur

### STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

Die größte Stellenauswahl für Fach- und Führungskräfte im deutschsprachigen Kulturbetrieb mit mehr als **300 Stellen** täglich.

UND: Börse für Jobgelegenheiten.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter: stellenmarkt.kulturmanagement.net

# BERUFSANFÄNGERN IM KULTURSEKTOR LIVING MY BEST LIFE

### Was Arbeitgeber wissen sollten

Immer häufiger merken Arbeitgeber: Es klafft eine Lücke zwischen ihren Erwartungen und denen der Generation Y. Diese ist anspruchsvoll und die Wechselbereitschaft hoch, trotz teils aufwändigem Recruiting. Woran das liegt und wie sich das ändern lässt, zeigt eine neue Studie.

**von J. Frohne, M. Grünter, M.Weyermanns** http://bit.ly/Candidate\_Experience\_GenY

### **BUNDESVOLONTARIATSTAGUNG 2019**

### Multiperspektivität und strategische Digitalisierung

Auf die Frage, wie Museen auch im 21. Jahrhundert ihre Relevanz behaupten können, gibt es nach wie vor keine befriedigende Antwort. Umso wichtiger ist es, dass der Museumsnachwuchs darüber auf der diesjährigen Bundesvolontariatstagung in Düsseldorf diskutierte.

### von Natascha Häutle

http://bit.ly/Review\_BVT19

### BUCHREZENSION

### Gender\_Kultur\_Management. Relatedness in und zwischen Wissenschaft und Kunst

Interdisziplinäre Vernetzung und Verbindungen sind die Grundlage für die Entwicklung neuer Ideen. Dem scheint die strenge Trennung der wissenschaftlichen Disziplinen konträr entgegen zu stehen. Dass aber gerade Wissenschaft und Kunst eng miteinander vernetzt sind, zeigt dieser Sammelband.

von Christina Vossler-Wolf

http://bit.ly/Rez\_Relatedness

### NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN

KulturManagementNet @kmnwei... Mar 22
#Kultur & #Wasser gehören eng
zusammen, nicht zuletzt weil beide ein
Menschenrecht sind. Deshalb möchten
wir euch zum heutigen #Weltwassertag
noch einmal unser Magazin zum Thema
Wasser ans Herz legen: bit.ly/km1505
#worldwaterday #underwater



### Kultur politisch ...

Die Zeit war reif

Die Kulturlandschaft in Mecklenburg-Vorpommern soll Kulturleitlinien für eine verbindliche Kulturpolitik erhalten. Wir unterhalten uns mit Dr. Michael Körner, Vorsitzender des Landeskulturrates Mecklenburg-Vorpommern, wie sich der Weg dorthin gestaltet.

# Die Zeit war reif

Das Gespräch führte Veronika Schuster

## Lieber Herr Dr. Körner, welche Funktion hat der Landeskulturrat in Mecklenburg-Vorpommern?

Der Landeskulturrat Mecklenburg-Vorpommern wurde von der Ministerin für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Birgit Hesse, berufen und existiert damit bereits in seiner zweiten Amtsperiode. Auf den Weg gebracht hat den Landeskulturrat der Vorgänger der Ministerin, Matthias Brotkorb. Der Landeskulturrat hat die Aufgabe, die Ministerin in allen Belangen der Kunst und Kultur zu beraten. Dabei ist er unabhängig und gibt Empfehlungen, die allerdings nicht bindend für politische Entscheidungen sind. Der Landeskulturrat bekommt bei seiner inhaltlichen Arbeit keine Vorgaben, sondern kann sich mit den Themen befassen, die er für vordringlich erachtet.

### Welche Themen sind das genau?

Der Landeskulturrat trifft sich vier Mal im Jahr. Das bedeutet, dass er weniger zu aktuellen Themen der Kulturpolitik Position beziehen kann. Er nimmt sich eher den "globalen" Themen der Kultur in Mecklenburg-Vorpommern an. Dafür nimmt er sich bei seinen Sitzungen Schwerpunktthemen vor. Ein Beispiel, das uns im Moment beschäftigt, ist die Kunst am Bau. Das Thema hat uns bereits in der letzten Wahlperiode beschäftigt. Wir haben uns die Frage gestellt: Warum Kunst am Bau nur bei Landesbauten angewendet wird und nicht bei den anderen Zuwendungsbauten auch? Das heißt, müssen Bauten die öffentliche Zuschüsse erhalten, nicht auch Kunst am Bau auf eigene Kosten einbeziehen? Warum gilt die Landesrichtlinie für Kunst am Bau und auch Kunst im öffentlichen Raum nicht auch für Dorferneuerung, Städtebau, Brückenbau, Autobahnbau... und überhaupt für alle Privatinvestitionen, die mit öffentlichen Mitteln arbeiten? Da unserer

letzten Empfehlung nicht entsprochen wurde, beschäftigen wir uns erneut damit, da es ein dringliches Thema ist.

### Wie kommen Sie dabei zu Ihren Entscheidungen?

Wir laden zu diesen Diskussionsrunden die beteiligten Parteien und wichtige Experten ein, bei Kunst am Bau waren das unter anderem das Finanzministerium, der Künstlerbund, weitere Künstler ... Wir tauschen uns mit ihnen aus, beziehen deren Stellungsnahmen ein, diskutieren und entwickeln unsere Empfehlung. Wichtig dabei zu wissen ist, warum es den Landeskulturrat überhaupt gibt: Die Kultur – nicht nur in Mecklenburg-Vorpommern - spricht selten mit einer Stimme. Die Kultur zerfällt "kulturpolitisch" in ihre Sparten, tauscht sich kaum untereinander aus und schickt stets ihre eigenen Vertreter zur Politik. Das heißt, auch die Landesregierung spricht mit einzelnen Vertretern, hört deren Perspektive und "individuellen" Bedürfnisse und nicht die des gesamten Kulturbetriebs. Und die Landesregierung hat nun mit dem Landeskulturrat ein unabhängiges Gegenüber geschaffen. Dieses setzt sich aus 18 Mitgliedern zusammen. Davon sind etwa die Hälfte sogenannte Kreiskulturräte, die die Bedürfnisse der Landkreise in den Landeskulturrat einbringen. Auch sie gibt es erst seit einigen Jahren, da wir erkannt haben, wie wichtig diese Perspektiven sind, um ein Gesamtbild der Kultur zu bekommen.

# Worin liegen denn die Herausforderungen der Kulturlandschaft Mecklenburg-Vorpommern?

Wir haben – um nur ein Beispiel zu nennen – eine sehr reiche und wachsende Kunstszene, die bis in den letzten Zipfel unseres Landes reicht. In unseren Dörfern nimmt die Zahl von KünstlerInnen stetig zu. Hier kommt uns zugute, dass die KünstlerInnen aus Berlin, aus Hamburg und den anderen übervollen Städten nach bezahlbarem Raum für ihre Arbeit suchen. Die KünstlerInnen bereichern das Leben in den Dörfern und Regionen ungemein. Sie bringen neue Perspektiven dorthin. Sie machen mit ihren offenen Ateliers die Menschen mit Kunst vertraut und sprechen mit ihnen darüber. So kann es dort zu neuen Meinungsbildern kommen. Das kulturelle Leben wird durch sie intensiv belebt. Das – nebenbei gesagt – ist die allerbeste Medizin gegen alles, was sich aus der rechten Richtung bewegt. Das ist eines unserer kostbaren Pfunde, neben all dem, was es natürlich bei uns noch an Kunst und Kultur gibt. Das Arbeiten der KünstlerInnen ist aber von einer extrem prekären Situation geprägt. Das ist nur ein winziger Teil der Herausforderungen für die Kunst- und Kultur-Szene in unserem Bundesland. Ein weiteres sehr wichtiges Thema ist die geringe Resonanz von Kultur in der Gesellschaft und in der Politik und hier besteht immenser Handlungsbedarf.

### Welche Rolle spielt der Landeskulturrat in der Kulturpolitik?

Dadurch, dass die Kulturszene im Land nicht organisiert ist, gab es auch bisher einen sehr reduzierten kulturpolitischen Diskurs. Viele Jahre ging es eher darum, mehr Geld zu bekommen, nicht darum Rahmenbedingungen zu gestalten, kulturpolitische Themen waren schlicht nicht präsent. Natürlich haben die einzelnen Verbände und Vertreter der Sparten versucht, ihre Belange kund zu tun, doch war das nur schlaglichtartig und sprach eben nie für den gesamten Kulturbetrieb. Aber dieser wichtige kulturpolitische Diskurs ist durch den Landeskulturrat ordentlich in Gang gegenkommen.

### Durch diese kulturpolitische Bewegung hat sich dann das Projekt der Kulturleitlinien entwickelt?

Seit seiner Gründung organisiert der Landeskulturrat jährlich eine Landeskulturkonferenz, bei der die Ministerin immer anwesend ist. Diese Konferenzen sind ein wichtiges Instrument für diesen Diskurs, dort werden Probleme und Herausforderungen beschrieben. Und 2017 ist sehr deutlich geworden, dass die Kulturszene zwar die Entwicklungen wahrnimmt, aber noch nicht zufrieden war. Viele Entscheidungen der Kulturpolitik sind ihr zu spontan und dabei unberechenbar. Man entschied sich daher einen kurzen Stopp einzulegen und zu sehen, was sich in den vergangenen Jahren entwickelt hat und aufgrund dessen nach vorne blicken zu können und zu sehen, wohin der Weg für die Kulturlandschaft führen kann. Damit verbunden war der Wunsch, dass die Landeskulturpolitik berechenbarer, nachvollziehbarer und belastbarer in ihren Entscheidungen wird. Darüber sprechen zu können, führte schließlich dazu, dass ein Kulturlinienprozess angestoßen wurde, an dessen Ende etwa 10 bis 15 kulturpolitische Leitlinien für die Kulturpolitik des Landes Mecklenburg-Vorpommern formuliert sein sollen. Diese Kulturleitlinien sollen durchaus der missverständlichen und auch missbräuchlichen Formel von "Kultur als freiwilliger Leistung" entgegenstehen. Die Leitlinien sind der Versuch, die Beliebigkeit dieser freiwilligen Aufgabe einzuschränken und einen Rahmen zu schaffen, auf den sich die Kulturszene verlassen kann.

### Der Weg hin zu solchen Formulierungen ist ja selten ein einfacher Prozess. Wie gestaltet sich der Weg, was sind dabei wichtige Bausteine und wer wird in diesen Prozess eingebunden?

Bisher ist dieser Prozess ausgesprochen gut verlaufen. Nach dem Startschuss 2017 wurde in 2018 von einer Arbeitsgruppe des Landeskulturrates das Vorgehen gemeinsam mit dem Ministerium vorbereitet. Und seit 2019 wird dieser Prozess umgesetzt. Im Vorfeld wurde mit der Ministerin der



### Kultur politisch ...

Die Zeit war reif

Konsens gefunden, dass dieser Leitlinienprozess nicht von oben bestimmt wird, sondern unbedingt von unten her wachsen soll. Überhaupt sind wir der Ministerin sehr dankbar, dass sie diesen Prozess ermöglicht und in allen seinen Phasen bisher mitgetragen und mitgestaltet hat. Das heißt für uns, dass sich aus der Basis heraus Diskussionsfelder entwickeln sollen, die dann nach und nach zu Leitlinien verdichtet werden. Hierzu gab es auch vorab Gespräche mit den kommunalen Kulturpolitikern ebenso wie mit den Vertretern der Kulturverbände. Es war wichtig zu erfahren, wie weit sie bereit sind, diesen Prozess mitzutragen. Wichtigster Baustein sind für den Bottom-up-Ansatz die vier Regionalkonferenzen, die sehr gut besucht wurden: Für diese Veranstaltungen wurden Themen vorbereitet, die in Arbeitsgruppen intensiv und über mehrere Stunden diskutiert wurden. Damit dies nicht zu einer "Das wollte ich schon immer mal sagen"-Diskussion wird, sondern zu greifbaren Ergebnissen führt, haben wir sehr versierte Moderatoren ins Boot geholt. Die dort entstandene Vielzahl von Meinungen und Standpunkten gilt es nun aufzuarbeiten und zu sortieren. Diese Auswertungsrunden werden die nächsten Wochen in Anspruch nehmen. Daraus soll ein erster Entwurf für die Kulturleitlinien entstehen. Der natürlich wiederum mit allen wichtigen kulturpolitischen Vertretern und auch mit der Öffentlichkeit diskutiert werden muss. Im September soll es dann einen endgültigen Entwurf geben, der im November der Landeskulturkonferenz vorgestellt werden soll. Dann sind die Leitlinien konkrete Erwartungen der Kulturszene und die Landesregierung muss nun entscheiden, wie sie diese Leitlinien umsetzen möchte. Das wird nicht 1:1 geschehen, aber diese Leitlinien werden mit Sicherheit auch in keiner Schublade verschwinden. Im Übrigen ist dieses Verfahren von Beginn an transparent und alle Informationen und Ergebnisse können auf dem Portal kultur-mv.de abgerufen werden.

### Hier gibt es am Ende also von der Landesregierung eine "Selbstverpflichtung" mit den Leitlinien auch zu arbeiten?

Ja, der Prozess ist ja allen bekannt. Und die Ministerin hat derart intensiv mitgewirkt, dass es keinen Zweifel gibt, dass sie es nicht ernst meint. Ich glaube, es wäre politisch auch nicht durchzuhalten, wenn diese Leitlinien keinen Widerhall in der Kulturpolitik finden würden. Und es ist das unbedingte Bestreben des Landeskulturrates, dass es nicht dazu kommt, dass die Kulturleitlinien in der Schublade enden. Uns ist ein verbindliches Handeln der Kulturpolitik oberstes Ziel. Die Ministerin spricht von konzeptbasiertem kulturpolitischem Handeln für die Zukunft und diese Leitlinien sind eine Grundlage für das Konzept.

# Der Prozess zu den Kulturleitlinien läuft erst seit "Kurzem", aber können Sie schon eine Atmosphäre unter den Beteiligten beschreiben?

Bisher waren es tatsächlich sehr disziplinierte und stringente Diskussionen. Das hat mit Sicherheit damit zu tun, dass die Konferenzen sehr gut vorbereitet wurden und alle wussten, was passiert und worauf es ankommt. Es ging stets um fachbezogene Meinungsbilder, die immer das Ziel "Kulturleitlinien" vor Augen hatten.

### Spüren alle, dass sich etwas bewegt?

Ja, das spüren alle und alle arbeiten intensiv mit. Und es bewegt sich noch mehr: Auch der Tourismus hat verstanden, dass es nicht nur freie Betten geben muss, sondern dass Kultur ein wichtiger Anziehungspunkt ist, um diese auch zu belegen. Ein anderes Beispiel sind die Kirchen als wichtiger Kulturveranstalter. Auch hier gibt es einen großen Gesprächsbedarf aber auch eine große Gesprächsbereitschaft über eine intensivere Kooperation zwischen Kirchen, Land und Region. Es ist unumgänglich, gerade auf dem Land, dass alle Akteure zusammenarbeiten, sonst wird es schlicht keine Entwicklung geben. Die Dynamik betrifft auch die Kreativwirtschaft, die in intensive Gespräche mit dem Wirtschaftsministerium getreten ist. Ich will das alles nicht überzeichnen, aber ja, es bewegt sich vieles.

### Was wünschen Sie sich denn persönlich für Mecklenburg-Vorpommerns Kulturbetrieb?

Ich wünsche mir diese Leitlinien für mehr Verbindlichkeit für Kunst und Kultur. Ich selber habe natürlich meine Leitlinien schon insgeheim für mich formuliert. Nun bin ich gespannt, was der Prozess hervorbringt. Dass es zu diesem Prozess gekommen ist, hat beinahe zwei Jahre intensive Gespräche und wiederholtes Nachhaken bedurft. Aber 2017 war die Zeit schließlich reif.



**Dr. Michael Körner** studierte in Rostock evangelische Theologie, Promotion 1985, und war bis 1990 Studentenpfarrer in Halle/Saale. Nach der Wende wurde er Landrat in Neustrelitz, war dort von 1998 bis 2011 Landtagsabgeordneter und in diversen kommunalpolitischen Funktionen tätig. Seit 2012 ist er Vorsitzender des Landeskulturrates Mecklenburg-Vorpommern.

# <u>Eine Sache</u> der Kultur

Mitarbeitergespräche als Instrument einer feedbackorientierten Unternehmenskultur

Ein Beitrag von Dirk Schütz

Feedback ist das Grundnahrungsmittel in sozialen Systemen. Anders können wir nicht überleben. Denn natürlich wollen Menschen eine konstruktive Rückmeldung über ihr Handeln und dessen Wirkung. Jede\*r möchte seine\*ihre Potenziale voll entfalten können, diese optimal nutzen und sinnstiftend tätig sein. Konsequenterweise ist eine damit einhergehende "gepflegte" Kommunikationskultur die wesentlichste Grundlage für eine wertebasierte, motivierende und leistungsfördernde Unternehmenskultur. Organisationen, in denen Führungskräfte und Mitarbeitende gemeinsam eine hohe Kommunikationskultur pflegen – also in der Lage sind anlassbezogene Gespräche zu führen, Rückmeldungen zu geben und zu empfangen – brauchen in seltenen Fällen weitere Steuerungsinstrumente. Denn es sind gesunde und agile Unternehmen. Eine gut aufgestellte Feedbackkultur bleibt vor allem bei der wachsenden Komplexität (Stichwort VUCA) und bei immer schwierigeren Personalmärkten essenziell.

Fehlendes Grundwissen führt zu ungesundem Feedback

Feedback ist also ein zentrales Element der Unternehmenskultur und Mitarbeitergespräche (gemeint sind ausführliche Entwicklungs(!)gespräche) ein wirkungsvolles Führungsinstrument. Dass beides im Kulturbetrieb eher spärlich und kaum zielorientiert eingesetzt wird, kann man landauf und landab beobachten und bekommt man in vielen Gesprächen mit Führungskräften und Mitarbeitenden immer wieder frustriert erzählt. Die Gründe sind vielfältig und reichen von dem Klassiker "Es gäbe dafür keine Zeit", über kaum beschreibbare Ängste bis hin zu grundlegenden Vorbehalten aufgrund schlechter Erfahrungen. Warum ist das so? Die Antwort ist genauso einfach, wie sie immer noch irritiert: Es fehlt schlicht das Wissen über

die Grundlagen und Funktionsweisen von richtig gelebtem Feedback. Das ist auch kein Wunder: So fehlt in den meisten Studiengängen ein relevantes Angebot. Und so mühen sich beide Seiten mehr schlecht als recht, im Organisationsalltag miteinander klar zu kommen und investieren viel Zeit darin, zu erahnen, was die eine Seite will und die andere Seite kann.

Es fehlt schlicht das Wissen über die Grundlagen und Funktionsweisen von richtig gelebtem Feedback.

Dabei sind die Anlässe, Mitarbeitergespräche unterschiedlicher Facon zu führen, zahlreich. Dabei kann man unterschiedliche Gesprächsformen unterscheiden:

- > Jahresgespräche oder Zielvereinbarungsgespräche
- > Kritikgespräche
- > Anerkennungsgespräche
- > Konflikt(lösungs)gespräche
- > Orientierungsgespräche

Jedes dieser Mitarbeitergespräche braucht den richtigen Rahmen, um wirkungsvoll zu sein:

- > Sie müssen sowohl vom Vorgesetzten als auch von den Mitarbeitenden vorbereitet werden.
- > Es sollte immer genügend Zeit eingeplant werden (nichts zeigt dem Anlass bezogen weniger Respekt als der Satz: "So, wir müssen dann mal zum Ende kommen." – und eigentlich ist nichts geklärt).
- > Die Atmosphäre spielt eine vielfach unterschätzte, doch so wichtige Rolle und sollte bewusst gestaltet werden (es gibt Mitarbeitende, die mit einer frontalen Schreibtischsituation besser klar kommen, andere wiederum fühlen sich bei einem "Sofagespräch" wohler).
- > Aber der sicher wichtigste Aspekt ist, die klare Bezugnahme auf den Anlass des Gesprächs (hier haben Begebenheiten, die Monate zurückliegen und bei denen der Mitarbeitende kaum noch alle Fakten nachvollziehen kann, nichts zu suchen!).
- > Das alles kann aber letztlich nur stattfinden, wenn der Vorgesetzte darauf achtet, dass Mitarbeitende in der Lage sind, die Gesprächsinhalte und Feedback entsprechend aufnehmen, verarbeiten und wirken lassen zu können.

Im Folgenden soll auf zwei Formen von Mitarbeitergesprächen eingegangen werden: auf anlassbezogene Feedbackgespräche, ob es nun um ein Lob/eine Anerkennung oder einen kritischen Sachverhalt geht und um Jahres- oder Zielvereinbarungsgespräche, die regelmäßig jährlich stattfinden sollten.

### Anlassbezogene Feedbackgespräche

Feedbackgespräche dienen dazu, bezogen auf konkrete Anlässe, positive Entwicklungen zu verstärken und Leistungen anzuerkennen. Aber sie sind auch Schlüssel dafür, Fehler und Fehlentwicklungen erkennbar zu machen, zu korrigieren und so Weiterentwicklungen zu ermöglichen. Dabei kommt es immer auf die Dosis an. Ständiges Lob nutzt sich genauso schnell ab, wie permanente, unspezifische und wenig anschlussfähige Kritik.

Ständiges Lob nutzt sich genauso schnell ab, wie permanente, unspezifische und wenig anschlussfähige Kritik.

- 1. Lob oder Anerkennung kann Leistungen durchaus dergestalt beeinträchtigen, dass sich Mitarbeitende "auf Lorbeeren ausruhen". Dabei sollen sie die Motivation und Leistungsbereitschaft erhöhen und die Identifikation und Loyalität fördern. Lob und Anerkennung sollten daher angemessen und nicht übertrieben erfolgen oder gar floskelhaft erscheinen. Auch Teilerfolge sollten Inhalt solcher Gespräche sein, um längerfristige Entwicklungen zu befördern und zu unterstützen. Problematisch ist es aber, Einzelpersonen und -leistungen vor der Gruppe besonders hervorzuheben. Das kann die anderen Teammitglieder frustrieren. Viel besser ist es, an übergeordneten Erfolgen oder positiven Organisationsentwicklungen wirklich alle Mitarbeitenden teilhaben zu lassen.
- 2. Negative Kritik zu äußern, ist sicher für viele Führungskräfte der unangenehmere Part. Doch ist er noch sehr viel mehr ihre Pflicht als Lob und Anerkennung auszusprechen: Das Aufdecken und Korrigieren von Fehlern und Fehlverhalten sowie das Vermeiden künftigen Fehlverhaltens ist eine nicht zu unterschätzende Verantwortung im Führungsalltag. Denn es sind die Grundlagen, um eine Organisation strategisch weiterzuentwickeln. Auch hier gilt, dass man aus einem konkreten Anlass zeitnah das konstruktive Gespräch sucht.

Was sollte man im Verlauf des Gespräches beachten? Man sollte zunächst das Ziel des Feedbackgesprächs erläutern und seine eigenen Beobachtungen mitteilen, ohne diese zu bewerten, zu interpretieren oder gar Motive zu unterstellen. Und das ganz konkret, denn Pauschalisierungen lösen immer Gegenreaktionen, wie hilflose Rechtfertigungen oder Schuldzuweisungen, aus. Man sollte immer bedenken, dass die eigenen Beobachtungen fehlerhaft sein könnten und im Gespräch korrigiert werden müssen. Vermutungen sollte man auch als solche aussprechen. Daher ist es im Sinne guter Kommunikation, diese Beobachtungen und Eindrücke als "Ich-Botschaften" zu formulieren und keine "Du-Urteile" zu fällen. Eindringlicher ist zudem, Beobachtungen zur Person mit den Erwartungen an dessen Rolle und Verantwortung zu verknüpfen.

Man sollte immer bedenken, dass die eigenen Beobachtungen fehlerhaft sein könnten und im Gespräch korrigiert werden müssen.

3. Das Timing soll an dieser Stelle aufgrund seiner Bedeutung doch nochmals Erwähnung finden. Wie bereits beschrieben, macht es keinen Sinn längst vergangene Dinge aufs Tapet zu bringen und in Vorwürfe zu formulieren. Aber ebenso sollte man nicht immer völlig unvermittelt und – leider allzu oft in hohem Maße emotional – auf Ereignisse reagieren. Die Situation zu verlassen und einmal kurz durchatmen hilft. Das können nur wenige Minuten sein, oder das berühmte Drüberschlafen. Aber länger sollte es nicht dauern, seine Gedanken zu sammeln und das Geschehene zu reflektieren. Reflektion heißt hier, die möglichen Unterschiede der eigenen Wahrnehmung zu erkennen und mit der anderen abzugleichen.

Führungskräfte sollten vor allem darauf achten, den Reflexionsprozess der Mitarbeitenden nicht vorweg zu nehmen und diesen eine Einsicht in eine Verhaltensänderung in den Mund zu legen. Ein "Ich denke, Sie haben die Einsicht und werden in Zukunft dieses und jenes berücksichtigen und ändern" führt nicht zur gewünschten Übertragung der Verantwortung für sein weiteres Handeln. Eine solche Vorwegnahme des Commitments schränkt die Selbstverantwortung und das Bewusstsein über Handlungsalternativen ein. Eine gute Struktur für ein Feedbackgespräch bietet das Grundkonzept der "Gewaltfreien Kommunikation" (GFK):

- **1. Beobachtungen teilen ohne sie zu bewerten (Anlass):** Man schildert sehr konkret die Fakten und Beobachtungen zu Handlungen oder Aussagen einer Person, die einen Anlass zum Feedbackgespräch gibt.
- 2. Sagen, welche(s) Gefühl(e) dies auslöst bzw. welche Wirkung dies auf einen oder auch Dritte hat (Gefühl, Wirkung): Wird ein unerwünschtes Verhalten wahrgenommen, verweist ein sich daraus entwickelndes oder aufkommendes Gefühl laut GFK auf ein unerfülltes Bedürfnis. Man sollte daher seinem Gegenüber offen mitteilen, was sein Verhalten für Gefühle auslöst. Man sollte allerdings vermeiden, dem Gegenüber die Schuld an diesen Gefühlen zuzuweisen. Für Führungskräfte heißt dies zum Beispiel, dass Sie Mitarbeitende sachlich auf die Folgen von sachlich nicht richtigem Verhalten hinweisen.
- 3. Das Bedürfnis, das in Verbindung mit diesem Gefühl steht oder warum einem diese Sache so wichtig ist (Bedürfnis, Motiv): Man legt seine Motive offen, indem man seine Bedürfnisse offen aufzeigt. In Gruppen oder Teams wären dies eher die geltenden Regeln oder ethischen Leitlinien für das Handeln aller Mitglieder. Werden diese durch Gruppenmitglieder nicht eingehalten, sollte sachlich darauf hingewiesen und die Konsequenzen des Handelns bewusst gemacht werden.
- 4. Bitten und Erwartungen zu konkreten Handlungen äußern (Bitte, Erwartung, Lösungsvorschlag): Im letzten Schritt geht es um die Bitte um eine konkrete Handlung, denn man hat mitgeteilt, was stört und warum etwas stört. Bitten sind leichter zu erfüllen und haben deshalb mehr Chancen auf Erfolg. Sie sollten positiv und aktivierend formuliert sein, also eher vermitteln was man will, anstatt was man nicht will. Ziel sollte eine konkrete Vereinbarung sein, die auch überprüfbar ist. In manchen Fällen ist es angemessener Erwartungen zu formulieren und diese explizit mit einer Zustimmung zu verbinden, dass dieses Verhalten zukünftig verlässlich geändert wird. Dies kann zum Beispiel bei der Missachtung von Regeln und Weisungen der Fall sein.

Die richtigen Fragen, helfen bei der Vorbereitung

Nicht jeder Führungskraft fallen solche Feedbackgespräche oder Kritikgespräche leicht. Erst recht nicht, wenn man diese z.B. mit erfahrenen Mitarbeitenden oder ehemaligen Teamkollegen führen muss, wenn man in die neue Rolle der Führungskraft gelangt ist. Man sollte sich daher im Vorfeld gut vorbereiten und den möglichen Gesprächsverlauf durchdenken. Vorbereitende Fragen wären hier etwa:

- > Wie steigt man in das Gespräch ein und beginnt es?
- > Welche Gründe für das Verhalten oder für das Ergebnis wird der\*die Mitarbeiter\*in aufführen? Womit wird sich der\*die Mitarbeiter\*in vielleicht rechtfertigen?
- > Worin hat der\*die Mitarbeiter\*in vielleicht Recht? Was kann man aus seiner\*ihrer Sicht nachvollziehen? Inwieweit kann man seine\*ihre Sicht verstehen?
- > Was hat der\*die Mitarbeiter\*in allerdings nicht bedacht? Welche Konsequenzen wurden nicht berücksichtigt und welche Auswirkungen hat dies vielleicht noch, was außerhalb seines\*ihres Blickfeldes ist? Wo liegt sein\*ihr blinder Fleck?
- > Wie kann man den Rechtfertigungen und Begründungen begegnen? Wie kann man diese entkräften und welche Gegenargumente gibt es?
- > Welche Lösungsmöglichkeiten könnte man gemeinsam entwickeln?
- > Wie fordert man den\*die Mitarbeiter\*in zu seinem\*ihren zukünftigen Verhalten auf? Welche Erwartungen hat man an den\*die Mitarbeiter\*in?
- > Wie will man dem\*der Mitarbeiter\*in die künftige Kontrolle des Verhaltens verdeutlichen?

Kritik zu äußern ist ein sensibles Thema. Schließlich möchte man als Führungskraft eine positive Verhaltensänderung erzeugen und den Mitarbeitenden dabei auch unterstützen. Sie sollte daher grundsätzlich sachlich vorgetragen werden und nicht die Persönlichkeit oder das Selbstwertgefühl angreifen. Verschiedene Untersuchungen haben ergeben, dass sich bei ruhig und sachlich vorgetragener Kritik unter vier Augen bei über 80 Prozent der Mitarbeitenden die Leistungen verbessern. Wird diese Form der Kritik vor anderen vorgetragen, liegt die Erfolgsquote schon bei nur noch 40 Prozent, wobei sich bei weiteren 40 Prozent die Leistung sogar verschlechtert. Scharfe und ironische Kritik vor anderen erzeugt allerdings katastrophale Ergebnisse und lässt bei fast 70 Prozent der Kritisierten die Leistungen in den Keller sacken. Das sagt eigentlich alles.

### Jahres- und Zielvereinbarungsgespräche

Ein wichtiges Instrument zur Weiterentwicklung von Mitarbeitenden, sind jährlich stattfindende, systematische Gespräche, ob als Jahresgespräch, Beratungsgespräch oder Ziel-/Leistungsvereinbarungsgespräch.

Grundsätzlich sind diese Gespräche zukunftsorientiert angelegt und reichen weit über das normale Tagesgeschäft hinaus. Kernthemen der Gespräche sind die Zusammenarbeit und die Planung zukünftiger Entwicklungen. Das gibt beiden Seiten Orientierung und Zielrichtung für das kommende oder laufende Jahr und die Gespräche sind idealerweise weit mehr als eine bloße Leistungsbeurteilung. Es fördert das Nachdenken über die berufliche Zukunft der Mitarbeitenden, bringt einen Informationsaustausch für beide Seiten über Entwicklungspotenziale, ermöglicht aber auch Fehlverhalten abzubauen und Lösungsansätze zu finden (sowohl für den Mitarbeitenden, als auch für den Vorgesetzten!). In Organisationen oder Abteilungen, in denen die Arbeitsergebnisse gut quantifizierbar sind, kann man entsprechende Leistungsvereinbarungen vornehmen und diese auch an Entlohnungssysteme koppeln. In vielen (Kultur)Organisationen oder Abteilungen ist es aber schwer, konkrete Ziele, auch bezogen auf das konkrete Stellenprofil der Mitarbeitenden, zu definieren und man kann hier eher das Gespräch als Beratungsgespräch für gemeinsame Entwicklungen und die Verbesserung der Zusammenarbeit nutzen. Probleme hierbei können entstehen, wenn Leistungsbewertungen erheblichen Raum für subjektive Interpretationen bieten, was fast zwangsläufig zu Konflikten führen kann. Da bieten quantifizierbare Zielformulierungen weniger Konfliktpotenzial.

Egal, welche Spezifik die Organisationen oder Abteilungen haben, sollte es sich bei diesen Gesprächen immer um eine partnerschaftliche und ziel-orientierte Aussprache mit schriftlichem Protokoll handeln, wobei folgende Themen Inhalt sein könnten:

- > Zusammenarbeit
- > Aufgaben und Aufgabenerfüllung
- > Arbeitsqualität und -quantität
- > Kundenorientierung
- > Veränderungen der Aufgaben und der Organisation
- > Persönliche Weiterentwicklung und Qualifizierung
- > Qualität der Führungsleistung (bei Führungskräften)
- > Ziele (wenn möglich) oder Wirkungsszenarien

### Eine gute Vorbereitung ist das A und O

Normalerweise geht die Initiative zu Jahresgesprächen von der Führungskraft aus. Sie legt auch den Termin fest und definiert einen angemessenen

Zeitrahmen, der aber mindestens eine Stunde betragen sollte. Häufig wird sogar mehr Zeit benötigt. Beide Seiten sollten sich auf das Gespräch vorbereiten (können). Idealerweise sind hierzu das Protokoll des Vorjahresgesprächs mit den definierten Zielen und Wirkungsszenarien und eine Protokollvorlage für das kommende Gespräch vorhanden. Die meisten Organisationen, die diese Gespräche regelmäßig durchführen, haben standardisierte Protokollvorlagen oder Gesprächsleitfäden entwickelt. Beide Seiten nehmen für sich im Vorfeld des Gesprächs eine Einschätzung der erreichten Ziele, der Entwicklungen und der zu treffenden Maßnahmen vor. Sollte es das erste Jahresgespräch sein, führt die Führungskraft durch die Vorlage und erklärt Zweck und Ablauf des Gesprächs. Das Gespräch sollte in angenehmer Atmosphäre, wenn möglich nicht am Arbeitsplatz und störungsfrei erfolgen. Beide Seiten tauschen sich im Gesprächsverlauf über ihre Einschätzung der einzelnen Gesprächspunkte aus und suchen bei Abweichungen die Gründe dafür und bemühen sich um ein gemeinsames Statement dazu. Die Gesprächsergebnisse sollten mit den formulierten Zielen des Vorjahresgesprächs abgeglichen, im Formular oder Gesprächsbogen handschriftlich notiert und von beiden Seiten unterschrieben werden. Sollte die Einbindung der organisationseigenen Personalabteilung in diese Gespräche üblich sein, können die Ergebnisse zur persönlichen Weiterentwicklung und Qualifizierung sowie Veränderungen zu den Aufgaben und der Organisation weitergegeben werden.

### Struktur gibt Sicherheit

Eine klare Gesprächsstruktur gibt Sicherheit und bildet eine Vertrauensgrundlage. Folgende vierphasige Struktur könnte ein Jahres- oder Zielvereinbarungsgespräch haben und folgende Gesprächsformen beinhalten:

**Phase 1 - Einleitung:** Begrüßungsrituale hängen sehr stark von der Firmenkultur oder abteilungsspezifischen Gepflogenheiten und auch der Persönlichkeitspezifika der Gesprächspartner ab. Hier kann auch Privates ins Gespräch einfließen. Beide Gesprächsseiten haben ähnliche Gesprächsanteile.

Phase 2 - Analyse- und Diagnosephase: Hier ist die Führungskraft in der fragenden Rolle und hört genau hin und zu. Der\*die Mitarbeiter\*in legt ihre Beobachtungen und Einschätzungen dar. Die Führungskraft lernt dabei die innere Logik, Beobachtungs- und Bewertungsmuster der\*des Mitarbeiter\*in kennen. Hier muss sie sich zunächst eher zurückhalten, nicht rechtfertigen oder gleich Gegenargumentationen bringen. Beide Seiten lernen

voneinander, denn wenn gute Fragen gestellt werden, werden auch neue Einsichten gewonnen. Die Führungskraft stellt viele Fragen und hört aktiv zu, wobei die Fragen auch begründet werden sollten. Hilfreich sind hierbei vor allem offene Fragen sowie eine große Bandbreite von Frageformen wie weiterführende Fragen, vertiefende Fragen, zirkuläre Fragen oder auch paradoxe Fragestellungen. Diese laden den\*die Gesprächspartner\*in zum Erzählen ein, ermöglichen diesem\*dieser in seine eigenen Erfahrungen zu gehen und fördern ein tieferes Verständnis für die Bedeutung des Gesagten, für Entscheidungshintergründe, Bewertungsmuster und Wertegerüste des Gegenübers. Im Fokus dieser Gesprächsphase stehen das Interesse am Menschen selbst und ein klares Gesprächsziel, was beides zu einer angenehmen Gesprächsatmosphäre beiträgt. Man sollte seinem Gegenüber wirklich Zeit geben, sich tiefgreifende und weitreichende Gedanken zu machen und Dinge auch neu entdecken oder bewerten zu können. Hierbei ist es unbedingt notwendig, den\*die Gesprächspartner\*in ausreden zu lassen, nicht zu unterbrechen oder Rechtfertigungen einzuwerfen.

Dieser Gesprächsteil findet noch ohne Protokollierung statt. Es geht darum, das Gespräch in Gang zu bringen, Anschlussfähigkeit zum\*zur Gesprächspartner\*in herzustellen und eine Vertrauensbasis zu schaffen. Der größere Redeanteil liegt also bei der\*dem Mitarbeiter\*in. Diese Art der Gesprächsführung benötigt Erfahrung und einen ganzen Pool an Fragen in der Hinterhand bzw. sollte man diese vorbereitet haben.

Phase 3 – Feedback-Gespräch: Nun liegt der größere Redeanteil bei der Führungskraft und es geht darum, das Selbstbild mit dem Fremdbild abzugleichen. Im vorherigen Teil des Beitrags wurde darauf bereits eingegangen. Es geht hier auch darum, Stärken zu unterstützen und Fehler oder Fehlverhalten sowie Entwicklungspotenziale kritisch zu reflektieren. Auch hierfür benötigt man ausreichend Zeit für ein vertrauensvolles Miteinander.

Phase 4 – Zielvereinbarungsgespräch/Beratungsgespräch: Im Zielvereinbarungsgespräch geht es nun darum in einem partnerschaftlichen Dialog die Zielsetzungen und Wirkungsszenarien für das kommende/laufende Jahr zu vereinbaren. Beide Seiten gehen idealerweise gleichberechtigt in das Gespräch und bringen ihre Einschätzungen und Erwartungen ein. Die vereinbarten Ziele und Szenarien werden schriftlich im Protokoll festgehalten und am Jahresende oder beim nächsten Jahres- oder Zielvereinbarungsgespräch überprüft. Abweichungen zu den im Vorjahresgespräch vereinbarten Zielen und Wirkungsszenarien werden mit den entsprechenden Maß-

nahmen besprochen und erörtert, wie die Leistungen an die Erwartungen herangeführt und die Führungskraft gezielt unterstützen kann. Auch Anpassungen in der Organisationsstruktur oder Prozessen können vereinbart werden. Weiterer Gesprächsinhalt sind die Talente und Potenziale des\*der Mitarbeiters\*in, auch für zukünftige Aufgaben und wie diese systematisch genutzt und gefördert werden können. Auch Beförderungsszenarien und die Verteilung neuer Rollen und Verantwortlichkeiten können Bestandteil des Gesprächs sein.

Am Ende werden die besprochenen und vereinbarten Ziele schriftlich fixiert und sind Basis für die Aufgaben des laufenden oder kommenden Jahres. Hier fließen die Anforderungen der Führungskraft und die persönlichen Beiträge und Präferenzen des\*der Mitarbeiters\*in zur Verwirklichung der Organisationsziele ein. Die Zielsetzung sollte nach den Regeln der "smarten Ziele" vereinbart werden.

### Instrumente nutzen!

Mitarbeitergespräche gehören zu den wichtigsten Führungsaufgaben, um die Potenziale der Mitarbeitenden aber auch der gesamten Organisationen voll auszuschöpfen und sie wirkungsvoll einzusetzen. Um so wichtiger ist es, dass sie gut vorbereitet und mit der nötigen Zeit ausgestattet werden, denn vermeintlich eingesparte Zeit summiert sich im Nachhinein bei versäumten Fehlerkorrekturen, ungenutzten Potenzialen, orientierungslosen Führungskräften und frustrierten Mitarbeitenden.

#### **LITERATUR**

Hinz, Asmus J. J., Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz: Eine praxisbezogene Anleitung, Springer Gabler Verlaa, 2018

Rosenberg, Marshall B., Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens, Junfermann Verlag, 2016

Salzwedel, Martin, Coaching und Mitarbeitergespräche führen, Seminarunterlage CCI-Beratung, Freiburg, 2017

Watzlawick, Paul, Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, Hogrefe Verlag, 2016



**Dirk Schütz i**st Geschäftsführer von Kultur Management Network und der Kulturpersonal GmbH. In den Bereichen Führung, Personalmanagement und Organisationsentwicklung arbeitet er als Berater, Coach und Trainer und unterrichtet als Dozent an Kulturmanagement-Studiengängen im deutschsprachigen Raum. Zudem ist er herausgeber des KMN Magazins.

WIR FINDEN DAS PERSONAL, DAS PERFEKT ZU IHNEN PASST.

\*\*KULTUR
PERSONAL

WWW.KULTURPERSONAL.DE

Feedback ist weit mehr als der jährliche Lobgesang oder das persönliche Frustabladen beim Beurteilungsgespräch. Wir unterhalten uns mit dem Unternehmensberater Ulrich Jordan darüber, welche Rolle Feedback in der Entwicklung von MitarbeiterInnen und auch Vorgesetzten spielt.

# Feedback ist keine Einbahnstraße

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Lieber Herr Jordan, Sie kritisieren in Ihrem Beitrag in DER ZEIT, dass viel zu wenig Feedback vonseiten der Vorgesetzten in Deutschland stattfindet, woran liegt das?

Wenn man diese Frage beantworten möchte, muss man eine andere Frage dieser voranstellen: Denn, warum gibt es überhaupt Vorgesetzte? Welchen Mehrwert schaffen diese für MitarbeiterInnen? Diese Antwort ist grundlegend, wenn man sich mit dem Thema Feedback beschäftigen möchte: Vorgesetzte sollten ihren MitarbeiterInnen dabei helfen, die Aufgaben, die man ihnen überträgt, gut und, wenn möglich, mit der Zeit noch besser auszuführen. Das vor allem, damit die MitarbeiterInnen den steigenden Erwartungen gerecht werden können.

Welchen Mehrwert schaffen Vorgesetzte für Mitarbeiter-Innen? Diese Antwort ist grundlegend, wenn man sich mit dem Thema Feedback beschäftigen möchte.

> Und wie soll das anders bewerkstelligt werden, als dass man den MitarbeiterInnen Rückmeldung darauf gibt, was sie leisten? Rückmeldung ist ein Schlüsselelemente für gute Führung. Warum das in Unternehmen so

wenig passiert, liegt daran, dass Führungskräfte nicht ausreichend darin geschult werden, vernünftiges Feedback zu geben. Das Ergebnis ist, dass Führungskräfte nur sehr zögerlich positives Feedback geben, weil sie denken, die MitarbeiterInnen könnten sich auf dem Lob ausruhen und dann in ihrer Leistung nachlassen. Dem gegenüber steht das negative Feedback, das schlicht zu einer unangenehmen Situation führt, die von Führungskräften lieber gemieden wird. Es ist nicht leicht, jemandem faire und konstruktive Rückmeldung zu geben. Man kennt die Reaktion der MitarbeiterInnen nicht. Viele Führungskräfte sind sich nicht sicher, ob ihre MitarbeiterInnnen dafür offen sind, ob sie vielleicht überreagieren oder mit dem Betriebsrat drohen ... Aber egal, wie schwierig es scheint, genau das müssen Führungskräfte leisten und lernen.

### An welcher Stelle sollte dieses Lernen stattfinden? Sollten das Führungskräfte eigeninitiativ tun oder Vorstände oder Unternehmensleitung das fördern?

Fortbildung muss man sich immer selbst abverlangen. Wenn man sich hier auf Vorstände oder Personalleitungen verlässt, ist man in der Regel verlassen. Es ist der Job einer Führungskraft, sich diese Kompetenzen anzueignen. Und will man eine annähernd gute Führungskraft sein, sind Grundlagen für gutes Feedback die Bedingung Nr. 1. Es gibt Unmengen an Literatur, Materialien, Wissen, das man sich – und in vielen Fällen auch sehr günstig – besorgen kann. Ausreden, sich nicht mit diesem Thema auseinanderzusetzen, gibt es nicht.

Ausreden, sich nicht mit diesem Thema auseinanderzusetzen, gibt es nicht.

### Sie stellen aber fest, dass es zu wenig Feedback gäbe, fehlt hier dann das Bewusstsein bei Führungskräften für dessen Bedeutung?

Generalisieren kann man hier nicht. Die meisten Führungskräfte wissen sehr genau, was ihre MitarbeiterInnen gut und weniger gut machen. Es existiert durchaus auch das Bewusstsein dafür, dass sie diejenigen sind, die darüber am besten Rückmeldung geben können. Aber viele sind aus den benannten Gründen zu bequem, das zu tun. Andere wiederum haben noch nicht verstanden, dass sie mit einer umsichtigen Rückmeldung eine sehr bedeutende Rolle in der Entwicklung der MitarbeiterInnen spielen.

## Dann lassen Sie uns ins Detail gehen: Wie, wann, warum sollte Rückmeldung stattfinden?

Sehr viel häufiger als es bisher der Fall ist: Es gibt Studien, die aufzeigen, dass die MitarbeiterInnen in Deutschland, außerhalb des jährlich anstehenden Beurteilungsgesprächs, pro Jahr nur sieben Minuten Feedback erhalten. Feedback sollte aber sehr viel häufiger stattfinden, nämlich genau dann, wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin etwas Gutes geleistet hat. Nur so kann man diese gute Leistung verstärken und zeigen, dass man diese wahr- und ernstnimmt. Macht man das nicht, fühlen sich MitarbeiterInnen eben nicht wahrgenommen, und das trägt nicht zur Motivation bei. Führungskräfte machen sich viel zu selten bewusst, dass nur die gute Leistung der MitarbeiterInnen dazu führt, dass sie man selbst gute Leistung erbringen können. Und um das zu erreichen, muss es viel mehr Gespräche darüber geben, was einem Vorgesetzten Positives und – in konstruktiver Weise formuliert – auch Negatives aufgefallen ist.

### Wie sollte sich ein Vorgesetzter vorab dieser Gesprächsgestaltung nähern?

Feedback muss nicht immer langatmig vorbereitet sein, es sollte situativ sein. Feedback kann auch in sehr kurzen Sätzen geschehen. So kann man etwa eine Präsentation eines Mitarbeiters schnell beurteilen: "Das war am Anfang interessant, aber nach etwa 10 Minuten hatte ich Schwierigkeiten Dir zu folgen." Es gehört auch die Detailbeurteilung dazu: "Ich denke, das liegt an den vielen Daten und Fakten, die Sie präsentiert haben." Und es gehört auch dazu, ein Angebot zu formulieren: "Lassen Sie uns kurz besprechen, wie es vielleicht noch konkreter gehen kann." So oder ähnlich kann man schnelles konstruktives Feedback geben. Das waren 3 Sätze, kurz formuliert. Wichtig ist, dass der Vorgesetzte sich bei seinem Feedback vor allem auf das bezieht, was konkret passiert ist und nicht aus eigenem Ärger heraus Rückmeldung gibt.

Wichtig ist, dass der Vorgesetzte sich bei seinem Feedback vor allem auf das bezieht, was konkret passiert ist und nicht aus eigenem Ärger heraus Rückmeldung gibt.

Mit welchen Fragen sollte sich ein Vorgesetzter dann für ein Beurteilungsgespräch auseinandersetzen?

Für ein Beurteilungsgespräch sollte sich ein Vorgesetzter intensiv mit den MitarbeiterInnen und deren Potenzialen auseinandersetzen. Diese Gespräche sollten für beide keine Überraschungen mehr parat haben. Denn bekommt man häufig zeitnahes Feedback, weiß jeder, was im Laufe des Jahres gut oder weniger gut gelaufen ist. Dann kann es um die wirklich wichtigen Dinge in diesen Gesprächen gehen, nämlich um die Entwicklung der MitarbeiterInnen, um Verbesserungen, um zukünftige Projekte und Aufgaben usw. Was hier völlig fehl am Platz ist, ist der Ärger über längst vergangene Vorkommnisse... Das produziert nur Frustration.

## Gibt es solche Mitarbeitergespräche um Entwicklungspotenziale und konstruktive Verbesserungen wirklich?

Oh ja, in amerikanischen Unternehmen werden diese Gespräche besonders ernst genommen. Die Feedbackkultur spielt dort eine enorm wichtige Rolle. Und die meisten dieser Unternehmen sind sehr erfolgreich. In deutschen Unternehmen findet das zwar tendenziell weniger statt, ist aber im steten Wachstum begriffen. Im öffentlichen Dienst sind solche Gespräche meines Wissens leider kaum vorhanden. Das liegt auch daran, dass dort Beurteilungsgespräche überreglementiert und die Furcht vor den Reaktionen der MitarbeiterInnen besonders präsent sind.

### Liegt das auch daran, dass – gerade im öffentlichen Dienst – die Hierarchien zu starr sind?

Nein, ich glaube nicht, dass das mit zu starren Hierarchien zusammenhängt. Hierarchie ist völlig in Ordnung, wenn sie vernünftig und in einer verantwortungsbewussten Kultur gelebt wird. Das heißt auch, dass Feedback keine Einbahnstraße ist. Es muss somit auch für die MitarbeiterInnen die Möglichkeit geben, dem Vorgesetzten Rückmeldung zu geben. Dafür sollte jeder offen sein und das aushalten können. In meinem langen Berufsleben als Vorgesetzter habe ich stets das wertvollste Feedback von meinen MitarbeiterInnen erhalten.

### Vieles was in Sachen Feedback schiefläuft, führen Sie darauf zurück, dass es zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen keine belastbaren Beziehungen gäbe. Wie kann man eine solche aufbauen?

Um eine belastbare Beziehung aufbauen zu können, muss man als Vorgesetzter für die MitarbeiterInnen ein echtes Interesse haben. Man muss wissen wollen, was diese bewegt. Das heißt nicht, dass man freundschaftliche Verhältnisse aufbaut, das erwartet niemand. Aber man sollte

etwas über das Leben der MitarbeiterInnen wissen wollen, sollte wissen. was diese als Menschen ausmacht. Was ihnen wichtig ist. Dazu muss man ein gewisses Maß an Nähe zu lassen. Denn nur so kann man eine Verbindung aufbauen. Wichtig ist auch, dass man den MitarbeiterInnen den Rücken freihält und man für sie gerade in schwierigen Situationen ansprechbar ist. Das macht eine Arbeitsbeziehung belastbar. Wenn man nur Anordnung gibt und auf die Ergebnisse schaut, dann muss man sich nicht wundern, wenn keine vernünftigen Verbindungen entstehen.

### Ist das nicht auch eine Frage des Vertrauens?

Unbedingt. Als Vorgesetzte müssen wir uns das Vertrauen unserer Leute erarbeiten.



**Ulrich Jordan** ist Unternehmensberater. Zuvor war er Personalvorstand und Europapersonalchef der Citibank, in Deutschland heißt das Institut jetzt Targobank, und viele Jahre bei 3M als Personalmanger tätig. Er ist Lehrbeauftragter an der Ruhr Universität Bochum und Quadriga Hochschule Berlin sowie Autor des Buches "Das erfolgreiche Einstellungs-Interview", erschienen im Springer Gabler Verlag. Mehr unter www.jordan-consulting.net

# Feedback auf Augenhöhe

Warum Lob süßes Gift ist und wie Wertschätzung auf Augenhöhe gelingt

Ein Beitrag von Eike Reinhardt und Daniel Goetz

Gutes Feedback ist gleichermaßen klar und wertschätzend. Denn Feedback muss "ankommen", um wirkungsvoll zu sein. Menschen in Organisationen diskutieren zunehmend den Begriff der Wertschätzung und bemühen sich um eine entsprechende Führungskultur. Dabei sitzen viele Menschen jedoch gravierenden Irrtümern auf. Mit den sieben größten Missverständnissen wollen wir hier aufräumen.

Irrtum 1: Wertschätzung ist nur was für Weicheier

**Richtig ist:** Gelebte Wertschätzung begünstigt den Erfolg einer Organisation sowohl in den "weichen" Faktoren als auch (in der Folge) in den harten Kennzahlen.

Wertschätzung als Teil einer lebendigen Resonanzkultur im Unternehmen

Menschen brauchen Resonanz. Erfährt ein Mensch keine Resonanz, so fühlt er sich wirkungslos – beliebig – austauschbar. Das ist fast das Schlimmste, was einem Menschen passieren kann. Der bekannte Neurobiologe Joachim Bauer schreibt in seinem Buch "Prinzip Menschlichkeit": Motivationssysteme schalten ab, wenn keine Chance auf soziale Zuwendung besteht.

Menschen sind biologisch ausgelegt auf soziale Resonanz und Kooperation. Resonanz kann die Produktivität unmittelbar erhöhen. Zahlreiche Studien (Gallup, AOK, Value of Corporate Culture) belegen den positiven Einfluss einer gelebten Resonanzkultur auf den unternehmerischen Erfolg:

- > mehr Engagement der Mitarbeiter\*innen
- > weniger krankheitsbedingte Ausfälle (AU-Tage)
- > mehr emotionale Bindung an das Unternehmen
- > höhere Produktivität
- > höhere Rentabilität
- > höhere Attraktivität für künftige Bewerber\*innen

Irrtum 2: Wertschätzung, Anerkennung und Lob sind das Gleiche

**Richtig ist:** Wertschätzung ist keineswegs identisch mit sozialer Anerkennung oder Lob für erbrachte Leistungen. Eine nützliche Differenzierung lautet:

- > Wertschätzung ist es eine bedingungslose, positive und wohlwollende Haltung sich selbst und anderen gegenüber. Wertschätzung wird dem Menschen bereits für sein "so sein" entgegengebracht.
- > Soziale Anerkennung wird für den gezeigten Einsatz und die damit verbundenen Mühen ausgedrückt. Diese Mühen können von Erfolg gekrönt sein. Doch auch ein gescheitertes Projekt kann eine Anerkennung wert sein, wenn sich die\*der Mitarbeiter\*in dafür intensiv engagiert hat.
- > Lob bzw. Anerkennung für die vollbrachten Leistungen (Resultate): Die Goldmedaille beim sportlichen Wettkampf oder das Bild mit dem\*der "Mitarbeiter\*in des Monats" sind die Symbole dieser Anerkennung. Sie ehren jedoch nur das Ergebnis, nicht bereits die Mühen der\*des Mitarbeiters\*in.

### Irrtum 3: Alles ist Feedback

**Richtig ist,** dass es äußerst nützlich ist, Feedback genauer zu spezifizieren und von anderen Formen der Rückmeldung zu unterscheiden. Wichtig ist auch: Feedback muss "ankommen", um wirkungsvoll zu sein.

Feedback als Rückmeldung zu Kommunikationsbeziehungen

Feedback ist eine äußerst wichtige Ausdrucksform von Resonanz im Unternehmen. Und hiermit sind nicht pro forma stattfindende Feedbackrunden oder jährliche Mitarbeitergespräche gemeint. Vielmehr geht es um die möglichst regelmäßige Rückmeldung zum kommunikativen und zwischenmenschlichen Handeln im betrieblichen Alltag.

Feedback formulieren, das ankommt: So geht's

Feedback sollte idealerweise "als Geschenk" gegeben und wahrgenommen werden. Das kann jedoch nur gelingen, wenn man einige Voraussetzungen beachtet. Zu den notwendigen Bestandteilen von gut formuliertem Feedback zählen:

- > Wohlwollen des Feedbackgebers: Alle Analogien von Feedback als Geschenk sind Makulatur, wenn die Rückmeldung nicht mit der angemessenen Haltung gegeben wird. Wer als vermeintlicher Feedbackgeber nur den eigenen Frust ablassen oder seinen Status demonstrieren will oder auch aus einer Haltung von Belanglosigkeit heraus agiert, gibt kein Feedback, sondern macht nur eine Selbstaussage.
- > Ich-Perspektive des Feedbackgebers: So einfach und schon so oft gehört und doch wird es immer wieder falsch gemacht: Der Feedbackgeber muss für seine eigene Einschätzung einstehen und dies auch deutlich in der Formulierung ausdrücken ("Auf mich wirkten Sie in diesem Fall etwas passiv." Statt "Sie sind ja eher als zurückhaltender Mensch bekannt.").
- > Sinnesspezifische Rückmeldung: Der Feedbackgeber muss klarmachen, auf welches Verhalten sich sein Feedback bezieht. Ein Feedback muss sich immer auf sichtbares Verhalten oder andere wahrnehmbare Aspekte beziehen. "Sie haben während des Gesprächs mehrfach die linke Augenbraue hochgezogen." Oder "Sie hatten kaum Blickkontakt mit mir und ich habe während der Präsentation nur Ihren Rücken gesehen." In Ergänzung dazu kann der Feedbackgeber kundtun, wie er dieses Verhalten wahrgenommen hat bzw. wie es auf ihn gewirkt hat ("... und das hat auf mich gewirkt, als seien Sie mit meiner Meinung nicht einverstanden gewesen.").
- > Angebotscharakter: Der Feedbackgeber muss sein Feedback so vermitteln, dass es als Angebot wahrgenommen wird. Der Feedbacknehmer muss auch die Option haben, es teilweise oder vollständig nicht anzunehmen – sonst ist es kein Angebot.

Sinnvollerweise enthält das Feedback zudem noch folgende Aspekte:

> **Potenzialorientierung:** Die Potenzialorientierung verdeutlicht nicht nur das Wohlwollen des Feedbackgebers, sondern öffnet Per-

spektiven. Ein Fokus nur auf dem Negativen engt hingegen den Möglichkeitenraum ein und führt häufig zu reinen Fehlervermeidungsstrategien.

- > **Zukunftsorientierung:** Eine Aussage über die Zukunft erlaubt, danach zu handeln. Rein vergangenheitsbezogene Aussagen führen häufig nur zur Frustration.
- > Handlungsofferten: Spezifische Handlungsmöglichkeiten geben der Feedbacknehmerin eine konkrete Vorstellung davon, um was es der Feedbackgeberin geht. (Beispiel: "Beim nächsten Mal könnten Sie ganz aktiv den Blickkontakt suchen …")
- > Freiwilligkeit: Dieser Aspekt ist sehr wünschenswert, jedoch im beruflichen Kontext nicht immer zu gewährleisten. Wer als Feedbacknehmer aktiv ein Feedback einfordert, ist in der Regel offener auch für deutliche Worte. Im Alltag ist es jedoch nicht selten der Feedbackgeber, der seine Perspektive vortragen möchte. Dann ist neben dem angemessenen Rahmen oft hilfreich, eine rhetorische Frage ("Darf ich Ihnen ein Feedback dazu geben …?") als Brücke zu nutzen, um vom Feedbacknehmer eine Einladung zum Feedback zu erhalten.
- > Dialogbereitschaft: Ein Feedback sollte idealerweise die Einladung zum Dialog sein und nicht wie ein abschließendes Urteil klingen. Ein "hingeworfenes" Feedback, das keine Bereitschaft zum weiteren Austausch signalisiert, verhindert, die Perspektive des Feedbacknehmers kennenzulernen.

Irrtum 4: Klare Ansagen kann man nicht wertschätzend machen

**Richtig ist:** Feedback sollte so formuliert sein, dass es für den Feedbacknehmer leicht "zu schlucken" ist. Und das hat vielfach mehr mit der Darreichung des Feedbacks zu tun, als mit dessen Inhalt.

Gerade wenn der Inhalt vielleicht bitter ist, kommt es auf die angemessene "Portionierung" an. Wer als Führungskraft (oder auch Kollegin) mit der Leistung seines Mitarbeiters nicht zufrieden ist, sollte dies offen kommunizieren. Doch gerade kritische Rückmeldungen müssen "ankommen" – und nicht in Abwehrhaltungen münden. Souveräne Rückmeldungen gelingen leichter, wenn man sich der eigenen professionellen Identität bewusst ist und aus einer kongruenten Haltung heraus spricht.

### Rückmeldungen mit Herz und Verstand

Nehmen Sie sich also bewusst vor, bereits mit einer bestimmten inneren Haltung in ein Gespräch zu gehen – gerade dann, wenn es vermutlich herausfordernd wird. Das braucht zugegebenermaßen Mut und eine bewusste Entscheidung. Bevor Sie in das Gespräch gehen, sagen Sie sich innerlich: "Ich halte dein Herz. Und ich spreche meine Gedanken klar und frei aus."

### Feedback schmeckt nicht immer

Doch wie lässt sich Kritik bzw. negatives Feedback vermitteln? Menschen machen Fehler und Menschen verhalten sich unangemessen. Feedback ist eine Möglichkeit, der betreffenden Person dies als Resonanz der Umwelt zur Verfügung zu stellen. Im besten Fall ist auch dieser Inhalt des Feedbacks als Potenzial für den Feedbacknehmer zu sehen. Manchmal ist das aber schwer, machen wir uns nichts vor. Doch je mehr Sie als Feedbackgeber die Überzeugung haben, dass Ihr Feedback dem anderen eine nützliche Rückmeldung zur Entwicklung sein kann, desto eher wird es auch der Feedbacknehmer so sehen. Ihre innere Haltung macht dabei den Unterschied: Je wohlwollender und verbindlicher Sie Ihr Feedback ausdrücken, desto größer sind die Chancen, dass Ihr Gesprächspartner Ihr Feedbackangebot auch selbst innerlich prüft – statt sich nur dafür zu rechtfertigen.

### Irrtum 5: Sandwich-Feedbacks schmieren

**Richtig ist:** Jede starre Regel wird durchschaut. Die Menschen reagieren mit zunehmenden Misstrauen auf jede Art von strategischer "Verführung".

In der Managementliteratur ist häufig der Ratschlag zu lesen, kritisches Feedback in einer positiven Umverpackung zu servieren: positive Aussage zum Einstieg, dann die Kritik bzw. negative Aussage und zum Abschluss wieder eine positive Aussage. Der Gedanke, die grundsätzlich positive Haltung dem Feedbacknehmer gegenüber auch in entsprechend positiven und bestärkenden Aussagen deutlich zu machen, ist sicherlich vernünftig. Allerdings ignoriert das nur formale Befolgen dieser Regel, dass Menschen lernen. Und die "Sandwich-Regel" kennen inzwischen nicht nur die meisten Führungskräfte, sondern auch deren Mitarbeiter\*innen. Die Beschäftigten wissen oder ahnen bereits im Vorfeld, dass die positiven Eingangsbemerkungen lediglich die Ouvertüre für das kommende Donner-

wetter sind. Statt den kritischen Rückmeldungen den Boden zu bereiten, führt die Fixierung auf das Schema dazu, dass die Angesprochenen sich für das drohende Unheil rüsten und auch die positiven Bemerkungen nur als taktisches Spiel deuten.

### Irrtum 6: Loben ist immer gut

**Richtig ist:** Lob kann sehr positiv und wertschätzend wirken – es gibt jedoch einen Haken: mangelnde Augenhöhe. Denn Lob beinhaltet ein Hierarchieverständnis, das sich in einer asymmetrischen Kommunikation ausdrückt.

### Lob – das süße Gift

Eine verbreitete Auffassung lautet, dass in Unternehmen zu wenig gelobt wird. Doch will man wirklich mehr Lob vom Chef hören? Zwar stimmt es, dass im Unternehmen mehr Anerkennung ausgesprochen werden sollte. Allerdings nicht in Form von Lob, sondern als Anerkennung auf Augenhöhe. Die meisten Menschen werden im folgenden Satz den Chef als Sprecher vermuten: "Das haben Sie gut gemacht. Weiter so!" Oder können Sie sich vorstellen, dass ein\*e Mitarbeiter\*in dies zu ihrem Chef sagt? Demgegenüber ist der folgende Satz hierarchieneutral formuliert: "Aus meiner Sicht ist Ihr Beitrag sehr gut gelungen. Vielen Dank dafür!" Hier könnten sowohl der Vorgesetzte als auch die\*der Mitarbeiter\*in die Aussage machen.

### Irrtum 7: Anerkennung auf Augenhöhe ist schwierig

**Richtig ist:** Anerkennung auf Augenhöhe gelingt leicht, wenn man sich dabei an einigen Grundsätze orientiert. Wie lässt sich nun soziale Anerkennung auf Augenhöhe aussprechen?

> Erheben Sie **Urheberschaft** auf Ihr Urteil. Geben Sie sich klar als Urheber Ihrer Meinung zu erkennen, statt sich hinter floskelhaften und gesichtslosen "man"-Formulierungen zu verstecken. Statt zu sagen: "Das haben Sie gut gemacht." Nutzen Sie die Formulierung: "Aus meiner Sicht haben Sie das gut gemacht."
> Machen Sie sich selbst zum **Benchmark**. "Also ich muss schon sagen: alle Achtung! Ich weiß nicht, ob ich das so elegant hinbekommen hätte wie Sie. Von Ihren kommunikativen Fähigkeiten schneide ich mir gerne eine Scheibe ab."

- > Danken Sie. "Ich bin beeindruckt, wie gewissenhaft Sie an dieser Stelle nachgehakt haben. Ich danke Ihnen für Ihre Beharrlichkeit in diesem Punkt."
- > Freuen Sie sich mit. Freuen Sie sich gemeinsam mit dem Kollegen oder Mitarbeiter. "Ich freue mich über das, was Sie geleistet haben. Ihr Vorbild bringt uns alle in der Abteilung weiter."



Eike Reinhardt und Daniel Goetz von agateno gestalten als Berater und Autoren seit 10 Jahren mit ihren Kunden Veränderungsprozesse und bringen sie zum Erfolg. Der wirkungsvollste Hebel für Potenziale ist dabei der wertschätzende Austausch auf Augenhöhe. In Managementworkshops, Vorträgen und Großgruppen-Events fördert agateno Eigenverantwortung, Innovationsgeist und eine vertrauensvolle Organisationskultur.

### **ZUM WEITERLESEN**

Eike Reinhardt, Daniel Goetz: Führung: Feedback auf Augenhöhe. Springer Gabler Verlag, 2017

Noch mehr Informationen, Checklisten und Bonusmaterial zum Thema Feedback: www.agateno.com/feedback

# Feedback kann man nicht geben

Ein Beitrag von Maria Pruckner<sup>1</sup>

Die meisten Leute glauben, Feedback bedeute eine Rückmeldung. Das glaubte auch Maximilian X. Bis vor kurzem war er Projektleiter in einem erfolgreichen Unternehmen, das auf die Digitalisierung von Geschäftsprozessen spezialisiert ist. Noch nie hatte seine Auffassung von Feedback irgendwen gestört. Nun aber hat sich die Geschäftsleitung ausgerechnet wegen dieser von ihm getrennt. War das verrückt oder einfach nur Pech? Das wollte Maximilian X von mir wissen, per E-Mail. Ich habe kurz mit ihm telefoniert, um die näheren Umstände zu erfahren. Hier meine Antwort.

### **Profis**

Maximilian X hatte es in seinem letzten Job mit Chefs zu tun, die es mit den validen systemwissenschaftlichen Erkenntnissen für das Meistern komplexer Verhältnisse sehr genau nehmen. Sie wissen, dass dies die Voraussetzung für ihren Erfolg in der Digitalisierung ist. Das Mindeste, was sie von ihren Mitarbeiten verlangen, ist ein höchst präziser Umgang mit der Sprache und mit Fachbegriffen, die für das Entwickeln intelligenter Systeme entscheidend sind.

### Die Aufklärung

Nachdem er gekündigt worden war, rief Maximilian X sofort seine Freundin an. Dieser konnte er nur erklären, dass, aber nicht weshalb er gekündigt worden war. Er hätte vergessen, danach zu fragen, werde das aber sofort klären. Er schrieb eine E-Mail an seinen Chef und bat diesen um dessen "Feedback", weshalb es zu seiner Kündigung gekommen war. Sein Chef rief ihn an: "Herr X, was Sie jetzt von mir wollen, ist kein Feedback, sondern eine Rückmeldung zur Ihrer Leistung, die begründet, weshalb

<sup>1</sup> Dieser Beitrag erschien zuerst in "Die Presse", am 7. Mai 2018. https://diepresse.com/ home/karriere/kolumnen/ management/5418768/ Feedback-kann-man-nichtgeben

wir uns von Ihnen getrennt haben. Wer für uns arbeiten möchte, muss den Unterschied zwischen Feedback und Rückmeldung genau kennen und ernstnehmen."

Die Werte: die Ankündigung

Maximilian X reagierte verwirrt: "Was? Wie? Ich verstehe nicht. Was habe ich nicht ernst genug genommen?" "Die Sprache als unser wichtigstes Werkzeug", erklärte sein Ex-Chef. "Sie kennen doch unsere Werte! Wir legen größten Wert auf präzise definierte und gewählte Begriffe, weil wir weder Zeit noch Geld für das Beseitigen der Folgen vermeidbarer Missverständnisse aufwenden können und wollen. Das haben wir in unseren Werten wortwörtlich so festgelegt. Damit haben wir bereits angekündigt, dass Mitarbeiter, die sorglos mit unserer Sprache umgehen, keinen Platz bei uns haben. Das hätten Sie wissen und ernst nehmen können. Mit Ihrem Mainstream-Kauderwelsch haben Sie uns unbeirrt wieder genau jene Unkultur ins Haus zurückgebracht, die wir mühsam abgebaut haben. Wer den Unterschied zwischen Feedback und Response nicht kennt, hat bei uns in der Digitalisierung nichts verloren! Wir denken in Wirkungen, nicht in Meldungen!"

Bei Feedback handelt es sich um das fundamentale Phänomen der eigendynamischen Selbststeuerung und Selbstregulierung komplexer Systeme.

### In Meldungen statt in Wirkungen denken

"Feedback" gehört heute in den meisten Management-Konzepten zu den wichtigsten Parametern. Zu Recht. Handelt es sich bei Feedback doch um das fundamentale Phänomen der eigendynamischen Selbststeuerung und Selbstregulierung komplexer Systeme. Leider aber wird in den meisten Management-Konzepten unter "Feedback" auf weiten Strecken nicht das verstanden, was mit diesem Begriff in der Primärliteratur der Kybernetik tatsächlich gemeint ist. Nämlich Rückkoppelungen, Rückwirkungen oder am aussagekräftigsten wörtlich übersetzt Rückfütterungen. Fast immer und überall wird Feedback mit Response (Rückmeldung/Antwort) verwechselt. Damit gehen die größten Chancen durch die System Sciences verloren: Die Chancen, die Intelligenz, Leistungs- und Lebensfähigkeit

komplexer Systeme treffsicher zu gestalten, zu beurteilen und Gefahren für diese zu vermeiden.

### Das ist Feedback

Feedback ist keine (Rück)Meldung, sondern eine Wirkung. Jeder kennt das ohrenbetäubende Geräusch, das entsteht, wenn ein Mikrophon zu nahe an dem mit ihm verbundenen Lautsprecher kommt. Das ist zum Beispiel Feedback (Rückkoppelung). Jeder Arbeitnehmer oder Unternehmer kennt das Geld auf seinem Konto, das als Ausgleich für seine Leistung an ihn überwiesen wird. Auch das ist Feedback. Der Ärger eines Kunden, der zu spät, falsch oder in zu schlechter Qualität beliefert wurde, ist zum Beispiel Feedback, ebenso sein Entschluss, nie wieder dort zu kaufen, wo man ihn schlecht beliefert hat. Was er dem Lieferanten aus Ärger mitteilt, ist hingegen seine Rückmeldung, sein Response, seine Antwort auf die unzureichende Lieferung/Leistung.

Jeder Auslöser einer Wirkung erzielt mit dieser Wirkung auch eine Wirkung, die auf ihn zurückwirkt – eine Rückwirkung.

### Das Prinzip der Zirkularität

Mit dem Begriff Feedback bringt man in den Systemwissenschaften seit jeher das fundamentale Prinzip der Zirkularität zum Ausdruck. Es besagt, dass die Verbindungen von Elementen in jedem System auf Rückkoppelungen basieren, in denen Wechselwirkungen stattfinden. Diese folgen einem bestimmten Muster: Jeder Wirkung folgt eine Rückwirkung. Das bedeutet: Jeder Auslöser einer Wirkung erzielt mit dieser Wirkung auch eine Wirkung, die auf ihn zurückwirkt – eine Rückwirkung.

### Ein blaues Auge

Sagt zum Beispiel A zu B, dieser sei das größte Schwein, das ihm je begegnet sei, so ist dies eine Botschaft von A für B. Verletzt dies B seelisch, ist das die Wirkung der Botschaft. Schlägt daraufhin B in seiner Gekränktheit mit der Faust A ins Gesicht, ist das die Rückmeldung. Bekommt A durch diesen Schlag nun ein blaues Auge, ist das das Feedback – die Rückwirkung.

### Feedback kann man nicht geben

Ein blaues Auge kann man nicht geben. Es kann zwar durch einen Faustschlag ausgelöst werden. Aber es entsteht nicht durch den Schlag, sondern durch die Reaktion des Empfängers auf den Schlag. Diese kann je nach dessen Hautgewebe und Blutungsneigung unterschiedlich stark ausfallen. Man kann Feedback nur auslösen, aber nicht geben. Der Unterschied zwischen Auslösern, Wirkungen und Rückwirkungen ist so groß wie der Unterschied zwischen einer brennenden Kerze, einem durch sie in Brand geratenem Haus und Obdachlosigkeit. Die Kerze ist der Auslöser. Ihre Wirkung ist das brennende Haus. Die Rückwirkung ist die Obdachlosigkeit, weil das Haus abgebrannt ist. Wer Entscheidungen treffen möchte, die er morgen nicht bereut, muss Auslöser, Wirkungen und Rückwirkungen beobachten und unterscheiden können.

Wer Entscheidungen treffen möchte, die er morgen nicht bereut, muss Auslöser, Wirkungen und Rückwirkungen beobachten und unterscheiden können.

### Abhängigkeit

Weshalb Feedback in den Systemwissenschaften eine elementare Rolle spielt, ist ein Grundgedanke, der sich generell als zielführend erweist: Alle Elemente in Beziehungen und Systemen (Menschen, andere Lebewesen, Gegenstände oder Bestandteile) sind für ihr Überleben und ihre Funktionstüchtigkeit von den jeweils anderen Seiten abhängig, mit denen sie in Austausch und Wechselwirkung stehen. Jedes Element braucht bestimmte(!) Beiträge von den anderen Seiten, damit es seine Aufgabe erfüllen kann, ohne dabei zugrunde zugehen und insbesondere, um dies effektiv und ökonomisch tun zu können. In Feedbacks steckt die Orientierung über die notwendigen Beiträge in Austauschbeziehungen. Was braucht ein Gegenüber, damit es seinen Beitrag leisten und dadurch lebensfähig bleiben kann? Darüber geben die Rückwirkungen oder Feedbacks Auskunft, sofern man sie zu beobachten und richtig zu interpretieren versteht.

### Am Leben erhalten

Allein schon wenn etwa in einer Kuckucksuhr ein einziges Zahnrad etwa zu locker sitzt oder Zähnchen zu stark abgerieben sind, ruiniert das mit der Zeit auch die Zahnräder, die mit diesem verbunden sind. In den Systemwissenschaften hat man erkannt, dass es gute Gründe dafür gibt, davon auszugehen, dass es die Idee von dem "was die Welt in ihrem Innersten zusammenhält" ist, dass sich Teile in Austauschbeziehungen gegenseitig pflegen und erhalten müssen, wenn sie aufrecht erhalten werden sollen. Wo man dies anstrebt, muss man auf die Feedbacks achten, die entstehen.

### Negatives Feedback

Systemwissenschaftlich korrekt betrachtet gibt es drei verschiedene Arten von Feedback: Rückwirkungen, die eine Korrektur bzw. einen Ausgleich herbeiführen, fallen unter sogenanntes Negatives Feedback. Rückwirkungen zeigen dann auf, dass etwas falsch gelaufen ist und nun korrigiert wurde. Oder sie zeigen auf, dass eine passende Leistung anerkannt wurde, durch Bezahlung, einen Dank, eine Gegenleistung oder dergleichen, die der anderen Seite sagt, dass der Beitrag in Ordnung, ja wertstiftend war. Negatives Feedback ist also das Gegenteil von dem, was man landläufig glaubt. Es ist keine Kritik, sondern eine steuernde Wirkung, die etwas verbessert oder gut gemacht hat.

### Positives Feedback

Positives Feedback entsteht, wenn durch eine Wirkung eine Rückwirkung entsteht, welche die bisherige Wirkung verstärkt. Dann entsteht mehr vom selben. Zum Beispiel, wenn durch den Versuch, ein Missverständnis zu klären, noch mehr oder noch größere Missverständnisse entstehen. Tritt in diesem Interaktionsmuster keine rechtzeitig eine Korrektur (Negatives Feedback) ein, endet dieses Muster durch Eskalation. Deshalb nennt man Regelkreise, die nur durch Positives Feedback gesteuert und reguliert werden, auch Teufelskreise. Ein klassisches Beispiel dafür wäre ein Orgasmus. Er entsteht, indem sich die Wirkungen von Reizen in zunehmende Erregung verstärken, bis es in einem Orgasmus eskaliert. Ob das tatsächlich des Teufels ist? Wo es von etwas zu wenig gibt, ist Verstärkung bekanntlich durchaus gut. Man muss nur erkennen, wann es genug ist. Darauf kommt es im Umgang mit Positivem Feedback an. Keinesfalls

aber ist Positives Feedback als Anerkennung zu verstehen, auch wenn das fast alle meinen.

### Neutrales Feedback

Von Neutralem Feedback wird gesprochen, wenn eine Rückwirkung ausbleibt. Dann ist bereits der Versuch, eine Wirkung zu erzielen, wirkungslos geblieben. Es gab übrigens schon viele Versuche von vielen Experten, das Missverständnis mit Feedback auszuräumen, die wirkungslos geblieben sind. Auch meine Hoffnung hält sich in engsten Grenzen, dass dieser Beitrag eine korrigierende Wirkung, also Negatives Feedback erzeugen wird... Aber ich trenne ja auch meinen Müll, obwohl ich weiß, dass ich allein die Umweltverschmutzung damit nicht beseitigen werde und dass es viel besser wäre, erst gar nicht so viel Müll entstehen zu lassen. Das übrigens darf durchaus als Metapher verstanden werden, für den Umgang mit geistigem Müll zum Beispiel...



Maria Pruckner ist Beraterin, Trainerin und Autorin und auf den professionellen Umgang mit hoher Komplexität und Dynamik in Unternehmen und Institutionen spezialisiert. Sie entwickelt für diesen Zweck verlässliche kybernetische System-Modelle, die sie mit einem systematischen Anwendertraining verbindet. Sie arbeitet vernetzt mit international führenden Experten aus Wissenschaft und Praxis. Mehr unter www.mariapruckner.com

### **Impressum**

### KM Kulturmanagement Network GmbH

Postfach 1198, D-99409 Weimar

Postanschrift: Bauhausstr 7 c, D-99423 Weimar

Telefon: +49 (0) 3643 / 7402 612 Fax: +49 (0) 3643 / 7402 614

E-Mail: office@kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,

Amtsgericht Jena, HRB 506939

### Herausgeber: Dirk Schütz

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Kontakt: v.schuster@kulturmanagement.net

Abonnenten: ca. 23.000

Mediadaten und Werbepreise:

http://werbung.kulturmanagement.net

**Layout:** Maja Krzanowski **Satz:** Veronika Schuster

Coverbild: Adobe Stock, bilderzwerg

### Weitere Informationen

www.kulturmanagement.net
twitter.com/kmnweimar
twitter.com/km\_stellenmarkt
facebook.com/KulturManagementNetwork/
vimeo.com/kulturmanagementnetwork

ISSN 1610-2371