Jörg Krissler

Coaching/Beratung
Organisationsentwicklung
Personalentwicklung

Feedbacks – remote und analog

LeaderTraining vom 21. Oktober 2021

In einer intakten Beziehung führt das taktvolle Feedback zu einem erfreulichen und nachhaltig stabilen Kontakt. Die Fokussierung auf den (gemeinsamen) Takt verdeutlicht, dass es sich beim Feedback nicht um etwas einseitig Sachliches handelt. Es geht vielmehr um einen Austausch, der die gegenseitige Beziehung voraussetzt und diese sogar weiterentwickelt.

Bewährtes Instrument neu eingesetzt

Die Herausforderung von Führungskräften besteht darin, vier Hauptaufgaben miteinander in Balance zu bringen.

- Als erstes sorgen sie für sich selbst, schauen zu ihren Energien und klären sowohl ihre Werte als auch ihre grundsätzliche Haltung gegenüber den Mitarbeitenden.
- Als zweites achten sie bei der Teamzusammensetzung auf Diversität und gehen mit allen Mitarbeitenden eine ehrliche Einzelbeziehung ein, welche die Basis eines Vertrauensklimas bildet.
- Als drittes gilt ihre Aufmerksamkeit der Gruppendynamik also dem, was zwischen den Teammitgliedern geschieht. Sie schaffen einen konstruktiven Rahmen, innerhalb dessen sich das Team selbst entwickeln kann.
- Als viertes agieren Führungskräfte wirtschaftlich und klären mit ihren Mitarbeitenden möglichst den Sinn ihrer Aufgaben. Sie vereinbaren Ziele und deren Überprüfung.

Ob nun analog oder remote geführt wird; an dem Prinzip der genannten Ziel-Balance ändert sich nichts. Unter remote Umständen ist jedoch die Beziehungsdimension systematisch defizitär besetzt. Damit ist die Relation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden gemeint und auch die Dynamik zwischen den Mitarbeitenden. Menschen als soziale Wesen benötigen aber eine individuelle Nähe und Reibungsflächen mit Anderen. Ein Werkzeug, das hilft, die genannten Bedürfnisse zu berücksichtigen und das Gleichgewicht herzustellen, ist die Kommunikation und dabei ganz besonders das Feedback. Feedback geben oder annehmen heisst nämlich, in Resonanz zu gehen.

Feedback verlangt Aufmerksamkeit
Das Feedback gilt zu Recht als eines der zentralsten Führungsinstrumente. Es dient dazu, sich mit den Mitarbeitenden in Bezug auf gemeinsame Aufgaben abzustimmen, sich gegenseitig das Verhalten zu spiegeln und dabei den persönlichen Kontakt weiterzuentwickeln.

Solange analog gearbeitet wird, kann die Führungskraft innerhalb eines Prozesses zeitnah ihre Wahrnehmung ausdrücken und die Sichtweise des Vis à vis einholen. Der Fokus kann hier mehrheitlich auf dem Gegenstand der Rückmeldung liegen, weil eine grundlegende Beziehungsqualität meistens bereits gegeben ist.

Krissler Potentialentfaltung GmbH
Strehlgasse 13 | CH-6430 Schwyz
+41 79 507 99 30
kontakt@joergkrissler.ch
www.joergkrissler.ch

Anders, wenn remote geführt wird. Da werden die Feedbackgebenden und -nehmenden zuerst in den individuellen gegenseitigen Kontakt investieren müssen. Wer einem Anderen eine Rückmeldung geben möchte, sollte sich zuerst mit ihm und der aktuellen Befindlichkeit auseinandersetzen. Dieses Sich-Einlassen auf den anderen Menschen zeigt, welch hohe wertschätzende Qualität und Nähe mit dem Feedback verbunden ist.

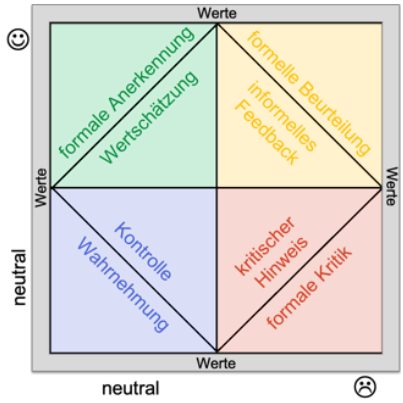
Es ist ein Irrtum zu glauben, dass es sich beim Feedback um das reine Vermitteln von sachlichen Botschaften handle. In unsere Sprache werden neben den Inhalten permanent auch Beziehungsaspekte transportiert, welche den Verlauf der Kommunikation weit mehr beeinflussen. Schulz von Thun stellt diesen Umstand mit dem 4-Ohren-Modell dar, Watzlawick erklärt ihn mit seinen Axiomen, bei Maja Storch heissen sie Bewusstsein und somatischer Marker. Auch das Eisbergmodell weist auf diese gespannte Zweisamkeit hin. Störungen, Missverständnisse und Konflikte entstehen aus emotionellen Quellen, fernab jeglicher inhaltlichen Sachlichkeit.

Ist die natürliche Beziehungsnähe aufgrund der Arbeitsumstände nicht gegeben, kann sie teilweise digital, mithilfe der gängigen Kommunikationstools, hergestellt werden. Zoom, Teams, Skype oder ähnliche Plattformen lassen sich so nutzen, dass sie auch den informellen Austausch zulassen. Es braucht Mut, regelmässige Treffen am Bildschirm ohne Traktandenliste und Ziele zu organisieren oder selbst den digitalen Kaffeeklatsch ohne Chef zu ermöglichen. Dieser Rahmen kann auch für persönliche Rückmeldungen in einem Gruppenraum bilateral genutzt werden. Formale Feedbacks sind auf diese Weise ebenso denkbar.

Manchmal wird das Feedbackgespräch wohl zeitversetzt in der Frageform geführt werden müssen. «Wie ist Dir ... gelungen?» «Was hat besonders gut geklappt?» «Womit bist Du nicht so zufrieden?» Derart wird sich die eigene Rückmeldung auf die Selbsteinschätzung des Gegenübers beziehen müssen oder sachlich eine etwaige Ziel(nicht)erreichung aufnehmen. Hier wird deutlich, dass das Feedback unter remote Verhältnissen zunehmend auf Vertrauen basiert.

Beim Feedback bitte klar sein

Gleichwohl lässt sich nicht einfach von «dem» Feedback sprechen, denn dieses Format der Kommunikation ist wesentlich facettenreicher. Nur schon die Unterscheidung zwischen einer formalen Rückmeldung gegenüber einem spontanen Ausdruck von Wertschätzung oder auch einem kritischen Hinweis, macht deutlich, wie differenziert das Feedback anzuschauen ist. Im folgenden Modell sind diese Zusammenhänge aufgezeigt:



Jörg Krissler

Der Prozess des Feedbacks beginnt immer mit der Wahrnehmung bzw. der Kontrolle, letzteres beispielsweise nach einer Zielvereinbarung. Im Modell ist dieses neutrale Feld unten links dargestellt. Danach entscheidet sich, ob es sich um eine positive oder eine kritische Rückmeldung handelt, oder eine, die beide Qualitäten miteinander verbindet, was beispielsweise bei Mitarbeitendengesprächen der Fall ist.

- Positiv: mit Wertschätzung oder einer formalen Anerkennung.
- Negativ: mit einem kritischen Hinweis oder einer formalen Kritik.
- Blended: mit einem informellen Feedback oder einer formellen Beurteilung.

Wer Feedback gibt, sollte sich also zuerst klar werden, was er oder sie ausdrücken möchte und sich dann für eine Richtung entscheiden. So werden die Qualitäten der Quadranten nicht miteinander vermischt. In diesem LeaderTraining werden Sie die Unterschiede von Feedbacks in den drei Dimensionen kennenlernen und anhand von praktischen Situationen aus Ihrem Berufsumfeld üben.

Jörg Krissler
Führungsexperte und Inhaber von Krissler Potentialentfaltung GmbH
www.joergkrissler.ch