

Feedback – eine Frage der Kultur

Hand aufs Herz – wann haben Sie das letzte Mal aktiv ein Feedback bei Ihrer Chefin, Ihrem Chef, bei Arbeitskollegen oder Mitarbeitenden eingefordert? Dabei wäre die konsequente Einführung der offenen Feedback-Kultur der Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Zusammenarbeit als Team.

Petra Rüegg

Natürlich haben in der komplexen und anspruchsvollen Transformation unserer Arbeitswelt der Führungsstil, die Gestaltung der Arbeitsräume und die flexiblen Formen der Zusammenarbeit eine hohe Relevanz.

Gemeinsam an der Spitzenleistung feilen

Doch wirklich innovative, lösungsorientierte Serviceleistungen, die Kunden begeistern, entstehen dort, wo ein konstruktiver, offener Dialog im Team stattfindet und man gemeinsam an der Spitzenleistung feilt.

Folgerichtig setzt moderne Unternehmensführung auf das Prinzip der lernenden Organisation nach Peter M. Senge. Dieses bietet die Grundlage für ein gemeinsames Verständnis der Kundenorientierung, verknüpft mit einem hohen Mass an Selbstreflexion.

Ich beobachte immer wieder Unternehmen, die sich mehr engagierte, leistungsfähige und motivierte Mitarbeitende mit viel Eigenverantwortung wünschen. Allerdings mangelt es oft an den entsprechenden Voraussetzungen wie z.B. der Umsetzung entsprechend flexibler Arbeits-

modelle und einer von Wertschätzung und Vertrauen geprägten Kultur. Andererseits braucht es auch seitens der Mitarbeitenden die Bereitschaft und Fähigkeit aus Fehlern zu lernen.

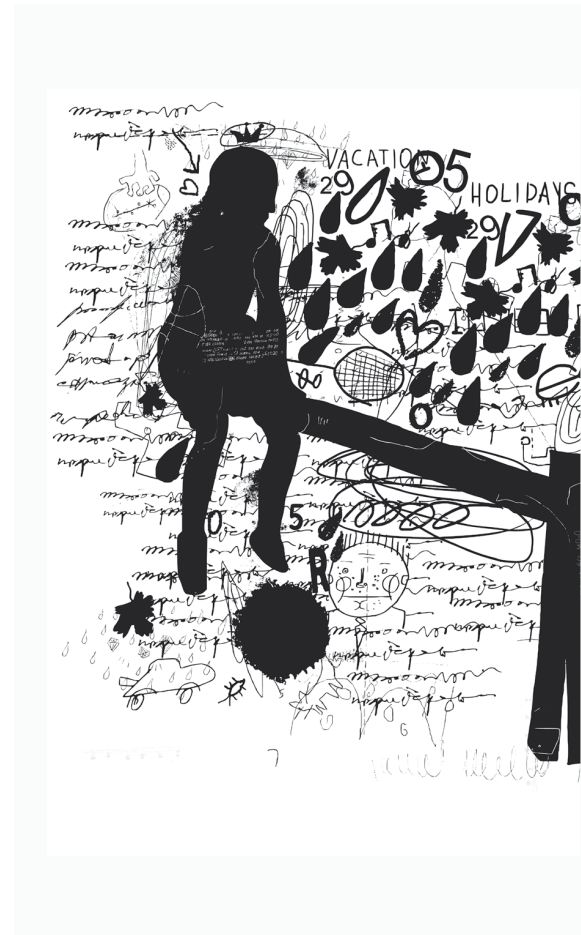
Feedback- und Fehlerkultur als Selbstverständlichkeit

Hinzu kommen die Komplexität in der Kommunikation und der Effizienzdruck, obwohl die immer fortschrittlichere Technik die Geschwindigkeit des Informationsaustausches unterstützt. Eine Studie von Microsoft zeigt: Technologie führt zu Stress, der die Job-Zufriedenheit, das Engagement und die Produktivität beeinträchtigt. (Quelle: Computerwoche 19.2.2018)

Die Einführung einer offenen Feedback-Kultur als Schlüsselfaktor in der Zusammenarbeit kann das erhöhte Stresspotenzial in Teams wirksam reduzieren.

Einfache Massnahme – grosse Wirkung

Oft genügt dazu ein kurzes Training, z.B. als Brown-Bag-Lunch-Workshop, um gemeinsam die wichtigsten Feedbackregeln aufzufrischen und gleich mit Praxisübungen anzustossen.



Feedback ist ein Geschenk

Der Feedback-Empfänger ist immer im Driver-Seat und entscheidet, was er/sie von der Rückmeldung mitnehmen möchten. Somit ist Feedback im Grunde ein Geschenk, für das wir dankbar sein dürfen, egal, ob es darum geht, einen Fehler in Zukunft zu vermeiden oder ob es zur Persönlichkeitsentwicklung beiträgt. Wie wir mit dem Feedback umgehen wollen, was uns möglich ist, davon anzunehmen, umzusetzen, zu verändern liegt in unserer Eigenverantwortung mit allen Konsequenzen. Je schneller wir jedoch konstruktives Feedback zu unserer Gewohnheit machen, umso mehr macht es Spass, auch gemeinsam zu lernen und Ziele zu erreichen. Viel Erfolg. ■

Feedback einzuholen und sich bewusst von aussen reflektieren zu lassen, braucht Mut und Lernbereitschaft. Gleichzeitig bringen wir damit unserem Gegenüber grosses Vertrauen und Wertschätzung entgegen.



Die wichtigsten Feedback-Regeln

Grundregel - Feedback geben

- Feedback soll immer konstruktiv sein
- Ich-Botschaft (nicht du hast... wirkt als Angriff)
- Je näher am Geschehen, desto wirkungsvoller
- Feedback so geben, wie man es selbst gerne entgegennehmen würde
- Feedback ist Vertrauenssache - deshalb nicht vor anderen
- Haltung: Alle Menschen machen Fehler

Vorteile dieser Formel:

- Sie können sich
- auf eine konkrete Situation beziehen
 - das beobachtete Verhalten beschreiben
 - aufzeigen, welche Wirkung dies auf andere hat

Mit diesem strukturierten Einstieg versteht Ihr Gegenüber genau, auf welche Situation Sie sich beziehen und weshalb. Sie fördern die Lernbereitschaft und stellen sicher, dass sich Ihr Gesprächspartner nicht mit allgemeinen, unfassbaren Aussagen angegriffen fühlt.

Grundregeln - Feedback nehmen

- Keine Rechtfertigung oder Verteidigung
- Aufmerksam zuhören
 - Bei Unklarheiten um Beispiele oder Präzisierung bitten
 - Eigene Schlüsse aus dem Feedback ziehen (als «Geschenk» betrachten)

Beispiel für ein gutes Feedback

Gestern Morgen, als du die Präsentation vor der Geschäftsleitung gegeben hast, ...
(Situation - Fakten)

... warst du bei 2 Folien unsicher und hast falsche Verkaufszahlen präsentiert. ...
(Verhalten - Fakten)

... Ich bin irritiert und habe Bedenken, dass dies Auswirkungen auf unsere Reputation im Team haben kann.
(Wirkung - ausgelöstes Gefühl)

Auf den richtigen Einstieg kommt es an
Mit der simplen und erfolgreich erprobten Feedback-Formel* (*übersetzt aus dem Englischen SBI - Situation Behaviour, Impact von Mind Tools) erzielen Sie ein besseres Verständnis und den einfacheren Einstieg in ein konstruktives Gespräch



Petra Rüegg, Gründerin und Inhaberin von QPM Marketing Services, Experte für Servicekultur und Service-Design in Unternehmen und Organisationen. qpm-ms.ch