

# Ab morgen ist Schluss mit nur Kuschneln

## Wie der Übergang zu einer wertschätzenden Feedbackkultur gelingt

Alle modernen Unternehmen wollen eine wertschätzende Feedbackkultur, die die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter fördert. Die Praxis zeigt jedoch: Die meisten Unternehmen sind sehr weit davon entfernt und mit ein paar Schulungen ist es nicht getan. – Stattdessen gibt es deutlichen Handlungsbedarf. Eine Diagnose und Anleitung.

Karsten Engler und Rainer Wawrzik

Es ist ein Grundprinzip der menschlichen Entwicklung, dass Lernen und persönliche Entwicklung vor allem auf Erfahrung basieren. Für eine wirksame Erfahrung bedarf es allerdings einer Rückmeldung der Umwelt – also Feedback. Im Fall des Kleinkindes können es schmerzliche Erfahrungen wie etwa mit der heißen Herdplatte oder Rückmeldungen der Eltern sein. Als Erwachsener ist man in der Regel auf Rückmeldungen von anderen angewiesen. Die Wirksamkeit von Feedback hängt dabei von der Präzision der Rückmeldung sowie der geeigneten Wahrnehmung und Akzeptanz des Empfängers ab: Erst wenn das Feedback „ankommt“ und für das eigene Verhalten berücksichtigt wird, ist es wirksam.

### Feedback-Prozesse häufig zu eng betrachtet

Innerhalb des Unternehmens bewegt sich jeder Mitarbeiter im Zusammenspiel mit Kollegen auf der gleichen Hierarchiestufe sowie häufig mit einem fachlichen, disziplinarischen oder methodischen Vorgesetzten. Abb. 1 zeigt wichtige denkbare Feedbackkonstellationen auf. Ausgehend von einer eher hierarchischen Organisation steigt die Herausforderung bei der Einführung von Feedback von Top-down-Rückmeldungen (also von Führungskraft an den Mitarbeiter) hin zu Bottom-up-Feedback des Mitarbeiters zur Führungskraft.

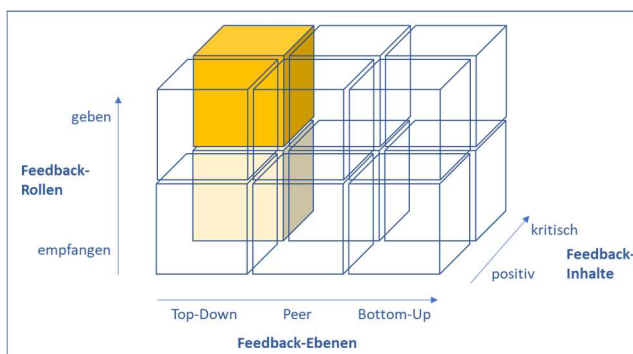


Abb. 1: Feedback-Typen und häufiger Fokus (Quelle: Karsten Engler).

In den meisten Fällen steht bei unternehmensweiten Maßnahmen zur Stärkung von Feedback „nur“ die Qualifizierung der Führungskraft im Geben von kritischem Feedback im Rahmen des Mitarbeitergesprächs im Vordergrund. Gegenstand solcher Qualifizierungsmaßnahmen sind häufig Kommunikationsprinzipien, Selbst- und Fremdwahrnehmung, aktives Zuhören, Umgang mit Emotion und die Wahl geeigneter Formulierungen.

Damit wird jedoch nur ein Bruchteil des möglichen Feedback- und damit Entwicklungspotenzials der Organisation ausgeschöpft (vgl. erneut Abb. 1). Unabhängig davon, dass grundsätzlich auch der Feedback-Empfänger in die Lage versetzt werden muss, mit Feedback umzugehen, zeigt die Praxis, dass in nur wenigen traditionellen Unternehmen ein angestrebter offen-konstruktiver Feedback-Prozess tatsächlich mit Leben gefüllt wird.

Woran liegt das? Um diesem Phänomen auf den Grund zu gehen, bedarf es einer breiteren Perspektive auf das menschliche Verhalten.

### Feedback als „Überzeugungstat“

Abb. 2 zeigt die Einordnung des Verhaltens – also auch des Feedback-Gebens und -Nehmens – in einen größeren Zusammenhang von Verhaltensdeterminanten.

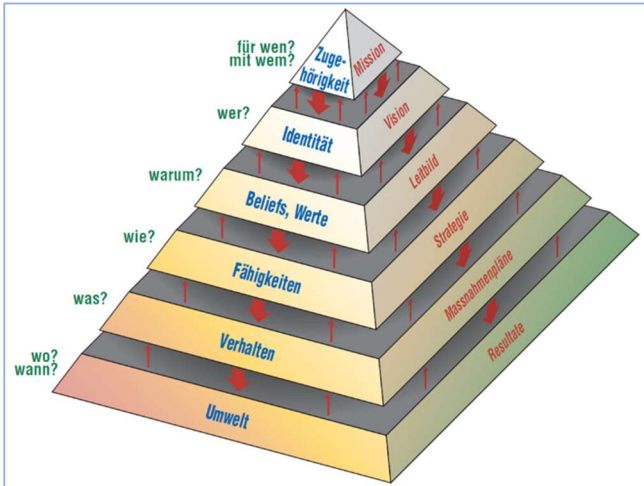


Abb. 2: Konzept der sechs logischen Ebenen von Verhalten (Quelle: Adrian Schweizer, Robert Dilts).

Von sehr hoher Bedeutung ist die Erkenntnis, dass Verhalten, also auch das Geben und Annehmen von Feedback, stets in einem Kontext stattfindet und gleichzeitig sowohl durch Fähigkeiten, aber auch durch darüberliegende, unsichtbare persönliche Werte bzw. Überzeugungen („Beliefs“) bestimmt wird. Diese wiederum sind eng verbunden mit unbewusst wirkenden Fragen der Identität und Zugehörigkeit.

Diese Perspektive liefert einen zentralen Erklärungsansatz, warum die Veränderung von Fähigkeiten, zum Beispiel durch Schulung, nicht ausreicht, um eine Feedback-Kultur wirksam zu etablieren. Stattdessen bedarf es insbesondere 1. Eines geeigneten Kontextes, 2. Einer positiven Weiterentwicklung der Mitarbeiter-Überzeugungen sowie 3. Des damit untrennbar verbundenen Identitätsverständnisses im beruflichen Umfeld.

Beim Kontext sind insbesondere Prozesse und Strukturen zu berücksichtigen. Feedback in einem stark hierarchischen Strukturgebilde fällt deutlich schwerer als in einer gelebten flachen bzw. agilen Organisation. Zudem ist kritisch zu prüfen, welche Auswirkungen einzelne Feedbacks auf formelle Bewertungs- und Vergütungs- bzw. Beförderungsprozesse haben sollen. Eine entsprechende Ausgestaltung kann förderliche oder hemmende Wirkung haben.

### Feedback als besondere Form der Auseinandersetzung

Im Hinblick auf die Ebene der Werte spielen für den Einzelnen unbewusste Glaubenssätze in Bezug auf Teams bzw. die Organisation die entsprechende Kultur eine zentrale Rolle. Glaubenssätze und Unternehmenskultur sind implizite Faktoren, die anders als formelle Strukturen und Prozesse nicht „per Handstreich“ verändert werden können. Zudem sind beim Einzelnen vorhandene Überzeugungen – zum Beispiel dass eine Führungskraft keine Fehler machen dürfe und unangreifbar sei – häufig

unbewusst, über Jahre oder Jahrzehnte entstanden und tief in neurologischen Strukturen verankert.

Betrachtet man den Feedback-Prozess zudem als eine Form der Auseinandersetzung mit anderen, wird deutlich, dass diese Form des Gesprächs emotional oftmals eng mit dem Thema Konflikt verbunden wird. Bereits das Lesen dieses Satzes wird bei den meisten Lesern diese Art der Auseinandersetzung emotional in den Zusammenhang mit Konflikten stellen – bewusst oder unbewusst. Das entsprechende Feedback-Gespräch bekommt daher einen ganz besonderen Stellenwert, der sich von jedem anderen Gespräch unterscheidet. Da jeder im Laufe seiner Entwicklung unbewusst ein Verhaltensmuster bei Auseinandersetzungen gelernt hat, insbesondere die Neigungen zu Vermeidung, Nachgeben und Dominanz (Engler/Ponschab 2020) bestimmen individuelle persönliche oder organisatorische Prägungen in der Regel die Bereitschaft und Offenheit für Feedback.

Nimmt man die Erkenntnis aus der Praxis hinzu, dass die meisten Führungskräfte eine sehr starke Neigung zur Vermeidung von Konflikten haben, wird die Herausforderung im Geben von kritischem Feedback deutlich (vgl. Abb. 3).



Abb. 3: Ausmaß der Konfliktbereitschaft (Quelle: Karsten Engler).

Dies unterstreicht, dass eine solche Veränderung nicht per Aufforderung oder Anordnung bzw. kognitiven Prozessen des Verstehens erreicht werden kann. Stattdessen braucht es immer wiederkehrende Erfahrungen, die diese tieferliegenden Überzeugungen modifizieren helfen. Alternativ bietet ein Coaching auf einer „sinnlich-konkreten“ (und damit Emotionen einbeziehenden)

Ebene einen unmittelbaren Weg, die Veränderungsfähigkeit zu ermöglichen. Voraussetzung ist in jedem Fall, dass hinderliche Überzeugungen aufgedeckt und dann bearbeitet werden.

Über den Einzelüberzeugungen steht das individuelle bzw. kollektive Bild der Zusammenarbeit, das heißt das Verständnis zur gegenseitigen Rolle bzw. der beruflichen Identität. So hat eine Führungskraft, die sich als uneingeschränkter Richtungsgeber versteht, eher Glaubenssätze, die eine Allwissenheit oder Unfehlbarkeit implizieren, als eine Person, die sich als Coach im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe sieht. Eine Schulung, die technische Fähigkeiten zum Geben und Nehmen von Feedback vermittelt, wird im erstgenannten Fall nicht bewirken, dass ein fruchtbarer Feedback-Prozess entsteht. Zu stark prägen die alten Überzeugungen das individuelle tatsächliche Verhalten – insbesondere in Stresssituationen.

#### Beispiel: Die fragende Führungskraft

In einer Fortbildung zur modernen Führung kommt die Sprache darauf, dass es für die Führungskraft wichtig sei, Interessen im Team zusammenzubringen und daher auch zu verstehen, was das Team und jeder Einzelne für eine gute Arbeit im Team braucht. Daraufhin meldet sich eine Führungskraft zu Wort und erkundigt sich, wie sie denn herausfinden solle, was das Team oder einzelne Mitarbeiter benötigten. Unmittelbar darauf antwortet ein anderer Teilnehmer, dass er sein Team oder Mitarbeiter doch einfach einmal direkt fragen solle, was sie benötigten. Der Fragende wirkt zunächst etwas irritiert und nach einer kurzen Denkpause erwidert er, dass er als Führungskraft doch nicht einfach fragen könne!

#### Einordnung:

Im genannten Training geht es zunächst um Techniken und Fähigkeiten der Führung, um im zweiten Schritt im Sinne eines induktiven Ansatzes auch zu einem neuen Führungsverständnis für die Führungskraft, nämlich als Art „Facilitator“ einer guten Zusammenarbeit, zu gelangen. Schon bevor die Sprache auf das neue Rollenverständnis und die entsprechende Reflexion kommt, bemerkt die erste Führungskraft intuitiv den Widerspruch zu eigenen Überzeugungen und Glaubenssätzen. Hier ist die Konstellation insofern positiv, als dass die Führungskraft diese Irritation offen anspricht und damit eine Basis zur eigenen Weiterentwicklung schafft. Häufig geschieht dies in der Praxis nicht und verhaltensbestimmend ist weiterhin die ursprüngliche, nicht mehr hilfreiche Überzeugung.

Dieses Beispiel zeigt, dass eine reine Vermittlung von Fähigkeiten nicht ausreicht, um Verhalten zu ändern, da Verhalten maßgeblich durch Überzeugungen gesteuert wird. Analog verhält es sich mit dem Verhalten des Feedback-Gebens und -Annehmens, das maßgeblich von unbewussten inneren Haltungen und Überzeugungen zur eigenen Rolle und zur Zusammenarbeit abhängt. Eine Veränderung muss daher auch frühzeitig auf der Ebene von Überzeugungen ansetzen, zum Beispiel durch die Arbeit mit der Unternehmenskultur sowie durch die Vermittlung neuer

Erfahrungen, aber auch individuelles Coaching, um wichtige Führungskräfte als Vorbild schnell in die Lage zu versetzen, das neue Verhalten vorzuleben. Dafür ist jedoch ein Coaching erforderlich, das über eine fachliche Beratung und das Geben von Impulsen weit hinausgeht und es stattdessen ermöglicht, eine direkte neurologische Wirksamkeit zu erzielen.

#### Umsetzung in fünf Schritten sinnvoll

Die wirksame Etablierung einer fruchtbaren Feedback-Kultur erfordert daher die Berücksichtigung aller Ebenen von Verhaltensdeterminanten. Hinzu kommt die Erkenntnis, dass wirksame Veränderungen innerhalb der vorgestellten Systematik (vgl. erneut Abb. 1) immer auf mindestens der gleichen Ebene, idealerweise auf einer darüberliegenden Ebene beginnen muss. Entsprechend ist es sehr sinnvoll, auf der Ebene der Identität zu beginnen.

Aufgrund der bereits beschriebenen Herausforderungen bedarf es daher insbesondere der Einbindung des Topmanagements (L0) sowie derjenigen Gruppe von nachgelagerten Führungskräften und Mitarbeitern, die einer solchen Veränderung am offensten gegenüberstehen. Erfahrungsgemäß lassen sich die Mitarbeiter in diesem Sinne in drei Gruppen einteilen: offen, kritisch, ablehnend (vgl. Abb. 4: grüne, gelbe und rote Teams). Mit den Offenen (33 %) wäre ein erster Schritt am sinnvollsten.

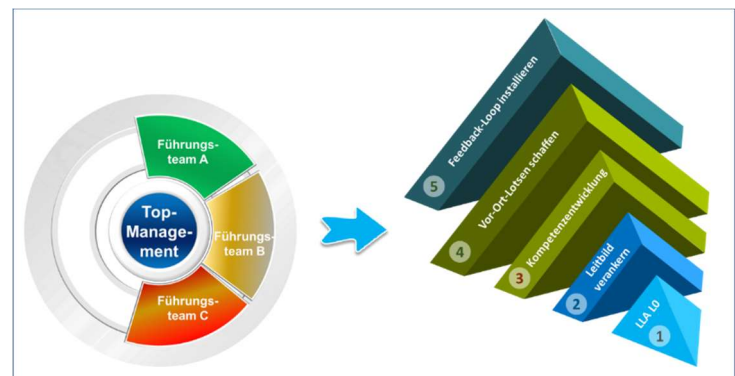


Abb. 4: Umsetzungskonzept Feedback-Kultur (Quelle: Karsten Engler).

Ein ganzheitlicher Ansatz im Sinne der sechs logischen Ebenen (vgl. erneut Abb. 2) beginnt mit der Abstimmung der eigenen Vorstellungen zu künftigen Grundprinzipien und Werten auf Ebene der obersten Führungsebene. Am wirkungsvollsten ist hier ein „Logical Level Alignment“, in dem individuelle Kompetenzen, Glaubenssätze sowie Auffassungen zu Identität und „Purpose“ gezielt reflektiert, integriert und zu einem neuen gemeinsamen Leitbild für Team oder Organisation geformt werden. So wird ein Vorleben von oben und die Schaffung einer Basis für Veränderung sichergestellt.

An diesen Schritt schließt sich der Roll-out der entsprechenden Zielwerte und Prinzipien der Zusammenarbeit

(„Leitbild“) an. Dazu gehören auch veränderte Rollenbilder, die gegebenenfalls in Stellenprofilen zu verankern sind. Im Idealfall wird die unternehmensweite Kommunikation des Leitbildes ergänzt um weitere Logical Level Alignments auf den anderen Führungsebenen bzw. in den Teams. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass es eine hohe Konsistenz zwischen individuellen und kollektiven Leitbildern gibt.

Erst im dritten Schritt erfolgt nun die Vermittlung zusätzlicher Kompetenzen. Diese sind sowohl den Feedback-Gebern als auch den Feedback-Empfängern zu vermitteln. Zu diesen Fähigkeiten sollten Grundlagen der Kommunikation und des Konfliktmanagements gehören.

Der Prozess des neuen Miteinanders sollte im Tagesgeschäft durch interne oder externe Veränderungslotsen, die idealerweise als Coach ausgebildet sind, begleitet werden. Auf diese Weise können Schwierigkeiten bei der Verhaltensänderung festgestellt und der Übergang erleichtert werden. Das Vorgehen ist ein wenig vergleichbar mit der Einführung der agilen Arbeitsweise, in der die zentralen methodischen Funktionen (Scrum Master, Agile Coaches) unterstützend in den Teams wirken.

Zur laufenden Prüfung des Erfolgs und zur entsprechenden etwaigen Anpassung von Faktoren ist es sehr sinnvoll, eine regelmäßige Rückmeldung zur Umsetzung der Veränderung einzuholen, zum Beispiel über einen monatlichen „Pulse Check“. Dabei ist davon auszugehen, dass gerade zu Beginn eher kritisches Feedback auftreten wird.

## Ab durch die Mitte

Feedback erstmals zu geben, erfordert neue Fähigkeiten sowie insbesondere die Veränderung von Verhalten und Überzeugungen. Die dadurch entstehende Herausforderung kann gemeistert werden, indem der Fokus im ersten Schritt auf positivem Feedback liegt. Dies kann dann sogar über alle Ebenen, das heißt Top-down, Peer-to-Peer und Bottom-up ablaufen. Es schult die Beobachtungsgabe und hilft bei dem Wechsel des mentalen Modus im Miteinander. Gleichzeitig wird ein weiteres Ziel erreicht, das häufig zu kurz kommt: die Lobkultur und die ernst gemeinte Anerkennung im Unternehmen, die als Motivator nicht zu unterschätzen ist.

## Literatur

Engler, Karten/Ponschab, Reiner (2020): Führung in unbekanntem Terrain. Die Mediation, IV/2020, S. 64-68.

## Dr. Karsten Engler

Seit über 20 Jahren Berater für Führungskräfte und Topmanagement in Unternehmen – als Führungskraft, systemischer Coach und Wirtschaftsmediator (CMQ Consult; Karsten.Engler@cmq-consult.de). Seit vielen Jahren begleitet er auch die Commerzbank AG – etwa beim Aufbau der agilen Organisation für 5.000 Mitarbeiter. Er ist Lehrbeauftragter an der Executive School der EBS für Wirtschaft und Recht sowie an der Steinbeis-Hochschule Berlin.

## Rainer Wawrzik

Seit über 30 Jahren in verschiedenen Führungsrollen tätig. Den agilen Wandel begleitet er als Scrum-Master, Coach und Change Manager. Er ist Lehrbeauftragter für Executive Coaching an der Steinbeis-Hochschule in Berlin.