



*"Kommunikation ist die Antwort auf Komplexität!"*  
 Markus Miller

## I Thema: „Feedback als Führungsinstrument“

1. Selbstbild – wie sehe ich mich?
2. Fremdbild – wie sieht mich meine Umwelt?
3. Feedback als Vergleich von Selbstbild und Fremdbild
4. Feedback als Führungsinstrument
5. Feedbackregeln
  - 5.1. Regeln für den/die FeedbackgeberIn
  - 5.2. Regeln für den/die FeedbacknehmerIn

## II Literaturhinweise zum Thema

### I Feedback als Führungsinstrument (nach Carsten Steinert)

Im Rahmen unserer täglichen Arbeit können wir immer wieder die positiven Aspekte einer Metakommunikation im Sinne eines konstruktiven Feedbackdialoges feststellen. Missverständnisse zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen können dadurch beseitigt, Beziehungen und Konflikte geklärt sowie Vertrauen und Wir-Gefühl im Team dauerhaft gestärkt werden. Bewusst eingesetzt, eignet sich Feedback auch als Führungsinstrument, um MitarbeiterInnen zu motivieren und in ihrer fachlichen und persönlichen Entwicklung zu fördern.

#### 1. Selbstbild - wie sehe ich mich?

Jeder Mensch hat eine ganz bestimmte Vorstellung davon, welche Stärken und welche Schwächen er sich selbst zuschreibt, wie er gerne sein möchte und wie er auf andere wirken will. Unser menschliches Verhalten zielt darauf ab, den Eindruck dieses Selbstbildes bei den Mitmenschen zu erzielen, d.h. die Wirkungen zu erzielen, die auch unseren Absichten entsprechen. Ein Abteilungsleiter, zum Beispiel, sieht sich selbst als Freund und Förderer seiner MitarbeiterInnen, verfügt gerne über eigene Handlungsspielräume und möchte, dass auch seine MitarbeiterInnen ihn als kollegialen Vorgesetzten betrachten, der sie fördert und mit eigenen Entscheidungsfreiheiten ausstattet. Seinen Führungsstil beschreibt er selbst als kollegial und mitarbeiterInnenorientiert.

Die verschiedenen Ebenen und Projektionen machen die Selbstbildforschung nicht nur sehr spannend und attraktiv, sondern auch sehr verwirrend und schwierig. Ein paar Beispiele können die Probleme verdeutlichen:

Selbstbild	so sehe ich mich ...
Selbstwunschbild	so wäre ich gern ...
Projiziertes Selbstbild	ich denke, du siehst mich so ...
Projiziertes Selbstwunschbild	ich denke, du möchtest, dass ich bin ...
Selbstakzeptanzbild	ich akzeptiere bei mir ...
Reflexiv projiziertes Selbstbild	du meinst, ich sehe mich so ..



**2. Fremdbild - wie sieht mich meine Umwelt?**

Das Verhalten eines Menschen gegenüber Dritten, erzeugt bei diesen ein ganz bestimmtes, subjektives Bild seiner Person, ein so genanntes Fremdbild. Sehr oft liegen Selbstbild (Verhaltensabsicht) und tatsächlich erzeugtes Fremdbild (Verhaltenswirkung) auseinander und sind die Ursache für Missverständnisse und Enttäuschungen im beruflichen wie im privaten Bereich. Im konkreten Beispiel wundert sich der Abteilungsleiter über die nachlassende Motivation seiner MitarbeiterInnen. Er führt dies zunächst auf die hohe Arbeitsbelastung der vergangenen Wochen zurück. Die Ursache für eine relativ hohe Fluktuation in den vergangenen Monaten sieht er in einer durchgeführten organisatorischen Umstrukturierung seines Bereiches begründet. Als sich jedoch auch nach einiger Zeit nichts ändert und die Kündigungsrate trotz des unverkennbaren Erfolges der Reorganisationsmaßnahme nicht zurückgeht, entschließt er sich, seine MitarbeiterInnen in einer Versammlung offen darauf anzusprechen sowie die ausscheidenden Arbeitskräfte nach deren Gründen zu fragen. Das Feedback, welches er erhält, verblüfft ihn zunächst sehr, denn der Großteil der MitarbeiterInnen empfindet sein Verhalten als nicht kollegial, vielmehr als sehr dominant. Ferner reiße er Dinge zu häufig an sich, die doch eigentlich laut Stellenbeschreibung im Verantwortungsbereich der MitarbeiterInnen lägen. Daher wird sein Führungsstil insgesamt auch als überaus direktiv und sachorientiert empfunden.

**3. Feedback als Vergleich von Selbstbild und Fremdbild**

Feedback bedeutet "Rückmeldung". Es gibt Menschen die Möglichkeit, Selbst- und Fremdbild miteinander zu vergleichen und dadurch zu erfahren, wie sie mit ihrem Verhalten tatsächlich auf andere wirken.

Als ein Instrument zur Darstellungen dieser Interaktionsbeziehungen zwischen Personen eignet sich in diesem Zusammenhang das so genannte "Johari-Fenster" mit seinen vier Quadranten (vgl. Abbildung 1), welche nachfolgend kurz skizziert werden.

**Abbildung 1: Johari Fenster**

	<i>anderen unbekannt</i>	<i>anderen bekannt</i>
<i>mir bewusst</i>	Bereich des Verbergens (2)	Bereich des freien Handelns (1)
<i>mir unbewusst</i>	Bereich des Unbewussten (3)	Bereich des "blinden Flecks" (4)

Quadrant eins stellt die Teile im Verhalten eines Menschen dar, die ihm selbst bewusst sind und er auch anderen mitteilen möchte, ungeachtet dessen, ob ihm das auch tatsächlich gelingt. Im Beispiel möchte der Abteilungsleiter bei den MitarbeiterInnen gerne den Eindruck des kollegialen Vorgesetzten erwecken, der sie fördert und mit Handlungsfreiheiten ausstattet.

Darüber hinaus existieren Teile des Selbstbildes, die einem Individuum zwar bewusst sind, man aber auf jeden Fall vor den Mitmenschen verbergen möchte. Diese befinden sich in Quadrant zwei. Hält die Führungskraft sich selbst beispielsweise auf einem bestimmten Wissensgebiet für nicht kompetent und möchte das insbesondere vor den Mitarbeitern verbergen, dann könnte das diesem Bereich zugeordnet werden.



Quadrant drei steht für Teile einer Person, die weder ihr selbst noch anderen bekannt sind. Verborgene Talente und ungenützte Begabungen sind Beispiele hierfür. Vielleicht ist unser Abteilungsleiter ja ein talentierter Verkäufer, hatte aber im Rahmen seiner bisherigen Tätigkeiten noch nie mit dem Vertrieb von Produkten zu tun und infolgedessen kennen weder er, noch seine Vorgesetzten und Mitarbeiter seine Begabung hierfür.

Quadrant vier des Johari-Fensters erfasst Elemente des eigenen Verhaltens, die zwar aus dem Bewusstsein verdrängt sind, jedoch unbewusst und meist nonverbal, etwa durch Gesten, Kleidung, Klang der Stimme, Tonfall etc. anderen kommuniziert werden.

Für das Feedback relevant, sind vor allem Quadrant eins und drei. Durch ein Feedback, im Sinne eines Vergleichs von Selbstbild und Fremdbild, kann sich, sofern das Feedback angenommen und konstruktiv reflektiert wird, der "unbewusste" Bereich verkleinern. Gleichzeitig wird der "offene" Bereich vergrößert. Dies kann zu einer positive Veränderung der Beziehungen zu anderen Individuen führen, da die Wirkung, d.h. das Fremdbild, vermehrt den Absichten, d.h. dem Selbstbild, entspricht (vgl. Abbildung 2)

**Abbildung 2: Der "unbewusste" Teil hat sich durch Feedback verkleinert**

	<i>anderen unbekannt</i>	<i>anderen bekannt</i>
<i>mir bewusst</i>	Bereich des Verbergens (2)	Bereich des freien Handelns (1)
<i>mir unbewusst</i>	Bereich des Unbewussten (3)	"Blinder Fleck" (4)

#### 4. Feedback als Führungsinstrument

Feedback kann einer Führungskraft helfen, von ihren MitarbeiterInnen zu erfahren, wie diese sie selbst und ihren Führungsstil wahrnehmen. In dem beschriebenen Beispiel kann sich der/die AbteilungsleiterIn kritisch hinterfragen, ob er/sie die Wirkung, die sein/ihr Verhalten erzielt hat, tatsächlich anstrebt oder nicht. Von außen betrachtet erscheint es jedoch so, als wäre der "Bereich des Unbewussten" (3), bei ihm sehr stark ausgeprägt.

Ohne Feedback wäre ihm die Wirkung seines Verhaltens unbewusst geblieben und die Chance zur Veränderung genommen gewesen. Er würde noch immer mit dem Motivationsdefiziten und der hohen Personalfuktuation in seiner Abteilung konfrontiert werden, ohne die wirkliche Ursache hierfür zu kennen.

Führungskräfte könne Feedback ferner dazu verwenden, ihre MitarbeiterInnen weiter zu entwickeln, indem sie ihnen aufgaben- und sachbezogenes Feedback im Hinblick auf ihre Arbeitsergebnisse geben, woran einem Großteil der MitarbeiterInnen gelegen ist. Auch die Beschäftigten erfahren so mehr Transparenz und haben die Chance, ihr Verhalten zu ändern. Die Möglichkeiten, die eine solche "konstruktive Kritik" bietet, wird in der Praxis noch zu sehr unterschätzt und nicht selten unterbleibt Feedback deshalb, weil es den Beteiligten peinlich ist, bestimmte Dinge, die das Verhalten des Gegenübers betreffen, ehrlich und deutlich anzusprechen. Und das, obwohl die Chancen, MitarbeiterInnen mittelfristig so zu den gewünschten Leistungen zu führen und das Verhältnis



zwischen Führungskraft und Beschäftigten nachhaltig zu verbessern, bei Anwendung dieses Führungsinstrumentes durchaus sehr gut stehen.

**Ohne die Einhaltung gewisser "Spielregeln" bleibt Feedback wirkungslos und kann eine gegenteilige Wirkung erzielen.**

Feedback selbst stellt immer ein Geschenk dar und wie mit allen Geschenken, entscheidet der /die EmpfängerIn, ob er/sie es annimmt oder nicht, d.h. in diesem Fall ob er die Ratschläge aufnehmen und sein/ihr Verhalten ändern möchte.

Ob ein Feedback vom/von der FeedbacknehmerIn akzeptiert wird und somit mittelfristig zu einer Verhaltensänderung beiträgt, hängt nicht zuletzt von der Form ab, in der die Rückmeldung erfolgt. Deshalb gibt es auch beim Feedback "Spielregel", an die sich alle Beteiligten halten sollten. Werden diese elementaren Regeln nicht beachtet, so besteht die Gefahr, dass sich ein gegenläufiger Effekt einstellt, die Fronten zwischen den MitarbeiterInnen untereinander und den Vorgesetzten verhärtet werden und die interpersonellen Beziehungen dadurch zusätzlich belasten. Nicht zuletzt hängt die wirkungsvolle Umsetzung von Feedback auch von der jeweiligen Unternehmenskultur ab. Innerhalb einer offenen und konstruktiven Gesprächskultur lässt sich dieses Führungsinstrument leicht implementieren.

## 5. Feedbackregeln

### 5.1. Regeln für den/die FeedbackgeberIn

- Sorgen Sie für eine ruhige und angenehme Gesprächsatmosphäre.
- Planen Sie genügend Zeit ein und führen Sie keine ad hoc Gespräche.
- Fragen Sie Ihr Gegenüber, ob er/sie an einem Feedback durch Ihre Person interessiert ist.
- Vermeiden Sie Feedback dort, wo es nicht gewünscht ist, denn dadurch schaffen Sie mehr Irritation als Nutzen.
- Verschaffen Sie sich Klarheit über das Ziel.
- Prüfen Sie die Bereitschaft des Empfängers, die Angemessenheit sowie den Zeitpunkt.
- Bleiben Sie konkret, beschreibend und verfallen Sie nicht in Interpretationen und Vorwürfe. Beispiel: Nicht sagen: "Sie sind autoritär" oder " Sie wollen immer alle Dinge an sich reißen", sondern anstatt dessen "ich bin verärgert darüber, weil Sie mir erst die Verantwortung für dieses Projekt übertragen haben und nun schon zum wiederholten Male Dinge auf eigene Faust durchführen, ohne mich weder zu informieren noch um Rat zu fragen."
- Verstecken Sie sich nicht hinter "man" oder "Du-Appellen", sondern formulieren Sie Ihr Feedback stets als Angebot und in der Ich-Perspektive, z.B. "ich hatte den Eindruck ..., ich habe beobachtet, dass..., mir missfällt..."
- Gehen Sie so vor, dass das Feedback auch jederzeit umkehrbar wird.
- Trennen Sie Person und Verhalten. Der /die FeedbackgeberIn hat nicht das Recht, die Person zu beurteilen. Was er/sie wahrnehmen und beurteilen kann, ist das gezeigte Verhalten in der bestimmten Situation. Dieses gilt es möglichst konkret anzusprechen.
- Beginnen Sie stets mit den positiven Dingen, z.B. "gut gefallen hat mir...."
- Optional: Teilen Sie Ihren Wunsch für die Zukunft mit.



### 5.2. Regeln für den/die FeedbacknehmerIn

- Betrachten Sie Feedback als ein Geschenk und Chance für Ihre persönliche Entwicklung.
- Beachten Sie, dass jede Wahrnehmung stets subjektiv ist, Sie jedoch zusätzlich Informationen darüber erhalten, wie Sie von anderen gesehen werden.
- Sofern Sie Informationen zu einer konkreten Situation oder einem konkreten Verhalten haben möchten, können Sie Ihren Feedbackgeber im Vorfeld gezielt darum bitten. "Ich wollte mit meinem Verhalten bewirken, dass..., inwiefern habe ich diesen Eindruck Ihrer Meinung nach auch hinterlassen?"
- Hören Sie aktiv und aufmerksam zu und fallen Sie nicht ins Wort.
- Rückfragen, um sicherzustellen, dass Sie die Aussagen Ihres Gegenübers richtig verstanden haben, sind jedoch erlaubt. Also fragen Sie nach, wenn Ihnen etwas unklar ist. Z.B. "Habe ich Sie richtig verstanden... " oder "Sie meinen damit, dass..."
- Kontern Sie nicht wie auf Knopfdruck. Rechtfertigen und verteidigen Sie Ihr Verhalten nicht sofort. Überdenken Sie lieber später, inwiefern die Kritik berechtigt war und was Sie davon annehmen möchten und was nicht..
- Betrachten Sie Feedback nicht als persönliche Kränkung oder Maßregelung.
- Bedanken Sie sich bei Ihrem Feedbackgeber, dass er /sie bereit war, Ihnen eine Rückmeldung zu geben.

## II Literaturhinweise zum Thema

Fengler, Jörg: Feedback geben. Strategien und Übungen; Beltz Verlag 2004

Ingela Jöns, Walter Bungard (Hrsg.): Feedbackinstrumente im Unternehmen: Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte, Gabler 2005

Regent, Erika: Kommunikation als Führungsaufgabe, in: Lutz von Rosenstil, Erika Regent, Michael E. Domsch (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, Stuttgart 1999

Werner Sarges, Martin Scherm: 360 Grad – Feedback, Hogrefe 2005

[www.personalseite.de](http://www.personalseite.de)