

FEEDBACK



Coaching: Bedeutung, Status Quo und das „Wie“

Die Personalentwicklung hat sich zu einem wichtigen, strategischen Handlungsfeld innerhalb der Unternehmen entwickelt. Ziel ist die Förderung fachlicher und persönlicher Kompetenzen der Mitarbeiter. Der Fokus liegt auf der Individualisierung der Weiterbildungsmaßnahmen, der Selbstführung und dem permanenten Lernen. Neben den klassischen Weiterbildungsmaßnahmen hat sich Coaching als wirkungsvolles Instrument etabliert. Es schließt die Lücke zwischen den klassischen Weiterbildungsmaßnahmen und Führungsinstrumenten auf der einen Seite und dem spezifischen Entwicklungsbedarf der Mitarbeiter auf der anderen Seite.

Zahlen, Fakten, Stand der Dinge

Coaching hat sich in den vergangenen 25 Jahren zum beliebtesten Format unter den Personalentwicklungsinstrumenten im Management entwickelt. Business-Coaching in einem historischen Kontext kann zudem auf eine lange Tradition verweisen und stellt keine Mode dar (Webers, 2015). Die 3. Marburger Coaching-Studie 2013 geht davon aus, dass etwa 8.000 Coaches in Deutschland arbeiten. Damit ist die Bundesrepublik weltweit die Nummer drei nach den USA und dem Vereinigten Königreich bzgl. der Anzahl der tätigen Coaches, und in Deutschland kommt aus etwa 10.060 Einwohner ein Coach (Bevölkerung Dez. 2012 nach Statistischem Bundesamt: 80,5 Mio.). Der geschätzte jährliche Umsatz der Coaching-Branche in Deutschland beträgt 450 Mio. Euro (Philipps-Universität Marburg, 2013). Über die letzten Jahre registrierte der Markt ein durchschnittliches Wachstum von über zehn Prozent per annum.

Das Selbst besitzt keinen stabilen Wert. Eine instrumentalisierte Meinungsvielfalt wirkt auf die Mitarbeiter und Führungskräfte ein; Mitarbeitergespräch als Leistungsbeurteilung, Vorgesetztenbeurteilung, 360 Grad-Feedback, Feedforward, Feedbackkultur, Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse usw.. Demnach ist Lernen ohne Feedback nicht möglich. Man muss wissen, wie andere einen wahrnehmen, um etwas werden zu können.



Aus unserer Arbeit mit Kunden hören wir häufig heraus, dass obengenannte Feedbackinstrumente in der Vielfalt lästig sind und dass das Wort Feedback als Unwort des Jahres gekürt werden könnte. Wollen wir solch ein Feedback? Wollen wir stets wissen, was andere über uns denken? Kann ein instrumentalisertes Feedback eine persönliche Weiterentwicklung ermöglichen? Feedback läuft Gefahr zum Selbstzweck zu werden: verordnet, verwaltet, sanktionierte und gratifizierte (Nicht-)Umsetzung. So kann Feedback nicht funktionieren. Warum?

So methodisiertes Feedback (als Selbstzweck) läuft Gefahr distanzlos zu werden (wieviel Offenheit trägt der Mensch?). Die persönlichen Grenzen des Empfängers nicht zu respektieren (Privates und Berufliches wird vermischt, denke Work-Life-Balance), würdelos zu sein, wenn der Feedbackgeber weder fachlich noch menschlich zu akzeptieren ist. Feedback sollte dem Empfänger die Entscheidung offen lassen, wie er sich entwickeln möchte.

Menschen wollen aber auch ihr Selbstbild schützen, was durch ritualisiertes Feedback bedroht werden kann. Aus dem „Ich will lernen“ kann



ein „Du sollst dich anpassen“ werden. Ersteres motiviert, zweites ersetzt den natürlichen Lernwunsch eines Menschen durch Anpassungsdruck und läuft Gefahr, automatisiert Reaktanz hervor zu rufen (Abwehr, Resignation, Dienst nach Vorschrift, Überanpassung). Leistung, Loyalität und Leidenschaft können so „flöten gehen“.

Ritualisiert gelebtes Feedback zwingt zur Ähnlichkeit, zur Norm und steht konträr zum häufig genannten Diversifikationswunsch der Firmen. Feedback sagt nichts über den Empfänger aus, sondern nur darüber, wie andere auf ihn reagieren und wie der Empfänger sich über deren Erwartungen besser anpassen kann. Besonders hübsch bzw. entzaubernd für Führungskräfte ist es dann, wenn sie sich insbesondere in Change-Prozessen den Wünschen der Mitarbeiter bzw. Kollegen anpassen.

„Typen“ haben so keine Chance. Die Individualität wird liquidiert, versinkt in einem Feedback verehrtem Mittelmaß. Feedback sollte den Empfänger nicht entmutigen, sondern gemäß seiner Interessen und Motive zum Lernen auffordern sich etwas anzueignen, was vom Empfänger selbst verstanden angewandt und gesteuert werden kann – Erhaltung der Selbstbestimmung. Ein Feedback verstanden als „Du sollst dich anpassen“ erschwert ein verhaltenssicheres und selbstbewusstes Auftreten. Die Authentizität läuft Gefahr verloren zu gehen. Der Eigenwert einer Person wird unbekannt. Wichtiger als das methodisch ritualisierte Feedback ist ein situatives Feedback. Situativ verstanden als kontinuierlicher Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sowie unter den Kollegen bezüglich der Zielumsetzung und noch besser bezüglich der Wirksamkeit auf den Markt, auf den Kunden.

... aber wie kann man sich nur erlauben, sich kritisch gegen ein Feedback zu äußern, was stets partizipativ, demokratisch und wohlwollend gemeint ist? (FS)

Impressum:
Herausgeber: SCG SchielConsulting GmbH, Albin-Köbis-Straße 8, 51147 Köln, Telefon 02203-10 42 6-0, Fax 02203-10 42 6-20, scg@schielconsulting.de, geschäftsführende Gesellschafter:
Dr. Mechthild Laumen-Schiel und Dr. Frank Schiel, SCG PROJEKTOR erscheint zweimal jährlich mit einer Auflage von 350 Stück;
Chefredaktion und Verantwortung für Inhalte und Gestaltung: Dr. Frank Schiel (f.schiel@schielconsulting.de) und Irene Ziegner (i.zuegner@schielconsulting.de)
Autoren dieser Ausgabe: Dr. Mechthild Laumen-Schiel (MLS), Dr. Frank Schiel (FS), Susanna Zipstein (SZ)
Im Sinne des Lesekomforts wird die männliche Form (z.B. Mitarbeiter) verwendet, in die selbstverständlich auch weibliche Vertreter (z.B. Mitarbeiterinnen) einbezogen werden.

Ausgabe 01/ 2017

Aktuelle Themen

Feedback:

[Coaching](#) Seite 1

[Mehrwert durch Feedback](#) Seite 2

[„Darf ich Ihnen ...“](#) Seite 3

[Beiblatt](#)
[Offene Veranstaltungen](#)

Damit ist Coaching zu einem festen Bestandteil der Personalentwicklung in vielen deutschen Unternehmen und insbesondere den mittleren und gehobenen Führungsebenen geworden. Laut einer Studie des Harvard Business Managers (2010) zählen die Konzeption von Coaching-Maßnahmen und die Auswahl von Coaches mittlerweile zu den wichtigsten Aufgaben von Personalmanagern. Als ein Grund hierfür können veränderte Bedingungen und Anforderungen des modernen Führungsalldages genannt werden: steigende Komplexität, eine höhere Informationsdichte und zunehmender Zeit- und Leistungsdruck. Auch kann hierin ein Ausdruck einer veränderten Unternehmens- und Führungskultur gesehen werden, die beispielsweise der Mitarbeiterentwicklung zunehmend Bedeutung beimisst und Coaching nicht mehr als „Schande“ versteht. Auch Nicole Bußmann, Chefredakteurin von manager Seminare, kommentierte im Juli 2012 eine von manager Seminare durchgeführte Umfrage mit der Prognose: „Coaching scheint sich zu einer Art Megatrend der Weiterbildung zu entwickeln!“

Funktion und Wirkung

Wie funktioniert Coaching? Business-Coaching im Besonderen verfolgt das Ziel, die Wirksamkeit einer Persönlichkeit im beruflichen Umfeld zu erhöhen. Dabei hilft Coaching, den eigenen Blickwinkel zu erweitern und sich in die Erwartungen sowie die Wahrnehmung anderer einzufühlen. Als wichtige Wirk- und damit auch Erfolgsfaktoren haben sich empirischen Studien zu Folge u. a. herausgestellt (Wechsler, 2011; Rauen, 2008):

- ▶ Klärung der Ziele und Erwartungen
- ▶ Ressourcenaktivierung = die Arbeit mit Potenzialen und Stärken
- ▶ konstruktive Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Klient

- ▶ ergebnisorientierte Selbstreflexion
- ▶ ergebnisorientierte Problemreflexion
- ▶ Evaluation im Verlauf

Coaching – Eine Definition nach Christopher Rauen (Vorstandsvorsitzender des Bundesverbandes Coaching e.V.):

»Coaching ist ein auf eine Einzelperson oder eine Gruppe bezogener, unterstützender, interaktiver Beratungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann. Coaching ist auf ein definiertes Ziel hin ausgerichtet, findet meist in mehreren Sitzungen statt und ist zeitlich begrenzt. Die Basis eines Coaching-Prozesses bildet eine auf gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen beruhende Beratungsbeziehung. Der Coach ist Spezialist für Prozess und Beziehung, jedoch kein Spezialist für Fachinhalte und greift niemals aktiv in die Rahmenbedingungen, welche Anlass für das Coaching waren. Eines der Ziele ist es, Hilfe zur Selbsthilfe und Selbstverantwortung zu ermöglichen, indem beim Klienten Selbstwahrnehmung und -reflexion durch entsprechende Interventionen gefördert und damit die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit des Klienten erhöht werden. Es geht um das Erkennen, Erweitern und Einsetzen von Fähigkeiten. Der Gecoachte soll befähigt werden, mit neuen Situationen, mit unbekanntem Problemen oder einfach mit persönlichen Anliegen in einer für ihn zufriedenstellenden Weise umgehen zu können.«

Das „Wie“: Feedback als Tool

Um diese Faktoren umzusetzen, ist ein gezielter Einsatz von Feedback als DAS Handwerkszeug eines Coachs notwendig. Der Erfolg des Coachings hängt somit entscheidend von den eingesetzten Feedback-Techniken des Coachs ab, denn beim Feedback handelt es sich um eine Rückmeldung in Bezug auf das eigene – gewohnte – Verhalten. Individuelle Rückmeldungen – vor allem ungeschöntes, ehrliches Feedback – zum Beispiel über das aktuelle individuelle Leistungsniveau einer Führungskraft beeinflussen die Arbeitsleistung und -motivation. Hierfür finden sich viele praktische, aber auch empirische Beispiele.

Doch wirkt Feedback immer förderlich? Entgegen z.B. der Erwartung, dass positives Feedback die Arbeitsleistung des einzelnen Mitarbeiters steigert, zeigten bisherige Studien keine einheitlichen Ergebnisse.

Von 131 Untersuchungen zur Wirkung des Feedbacks auf die Arbeitsleistung zeigte sich bei 38 Prozent dieser Studien eine gegensätzliche Wirkung (Jarzebowski, Palermo & Van den Berg, 2012; Eversmann, 2012). Als Folge der Rückmeldung nahm die Arbeitsleistung ab – unabhängig davon, ob die Rückmeldung positiv oder negativ war. Wie lässt sich so etwas erklären? Wie wird Feedback zum Nutzen und worauf sollte man achten?

Eine Erklärung kann laut drei Mitarbeitern der Deakin Universität in Australien sein (2012), dass Personen unterschiedliche Strategien nutzen, um einen gewünschten Zielzustand zu erreichen. Z.B. versuchen manche, positive Ergebnisse zu erzielen (gewinnmaximierend), während andere bestreben, Negatives zu vermeiden (sicherheitsliebend).

Dementsprechend müsste das gegebene Feedback die jeweilige Strategie fördern, um hilfreich zu sein: der eine braucht Feedback dazu, wie weit er noch von dem Wunschziel entfernt ist, während dem anderen es helfen würde zu erfahren, was er tun muss, um das „gefürchtete“ Ergebnis zu vermeiden.

Die Studie gibt einen Denkanstoß für Coaches: Feedback ist nicht gleich Feedback. Die Art und Weise, wie der Coach das Feedback formuliert, ist relevant für den Effekt im Coaching-Verlauf. Wie nimmt der Coachee die Realität wahr? Ist das Glas halb voll oder halb leer?

Die Studie zeigt aber auch grundsätzlich auf, dass Feedback sehr bewusst eingesetzt werden sollte. Im Folgenden wollen wir Ihnen sowohl die Stärken und Vorteile, als auch die Risiken von Feedback aufzeigen. (SZ)



Mehrwert durch Feedback Feedback schafft Mehrwert – betriebswirtschaftlich und persönlich.

Feedback steigert Sicherheit, Kompetenz und Erfolg. „Entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg im beruflichen Arbeitsfeld ist nicht, wie ein Mensch ist, sondern wie er von anderen wahrgenommen wird.“ (Dopper & Lauterburg, 2005).

Feedback stärkt die Gesundheit. Nyberg et al (2009) fanden einen Zusammenhang zwischen konstruktivem Feedback seitens der Führung und einem geringeren Risiko für koronare Herzkrankungen. Und Feedback fördert das Betriebsklima. Im Privatleben sind beste Freunde häufig diejenigen, die ehrlich sind. Beste Kollegen sind dies auch. Und warum soll es nicht viele gute Kollegen geben?

Feedback wirkt Konflikten entgegen. Eberhard G. Fehlau (2009) beschreibt, wie Feedback die Wahrnehmung gegenseitiger Erwartungen und Bedürfnisse verbessert und somit ein konstruktives Miteinander ermöglicht.

Feedback erleichtert Offenheit von Coachees und bereitet Effizienz von Coachings vor. Manches Coaching wäre aus Beratersicht deutlich besser vorbereitet und schlanker durchführbar bis gar nicht nötig, g ä b e s e i n e konstruktive Feedbackkultur

innerhalb der Personen einer und zwischen den Personen auf verschiedenen Hierarchieebenen. In der Studie zur Feedbackkultur in Unternehmen und Zufriedenheit von Mitarbeitern (Amadeus Fire, 2015) wird die Nützlichkeit von Kollegen, Führungskräften und Mitarbeitern als deutlich höher eingeschätzt als das Feedback von externen Personen (Kunden, Trainer) oder internen Trainern.

Feedback erhöht die Mitarbeiterbindung. In der Gallup Studie von 2012 wird deutlich, dass das Führungsverhalten und insbesondere die Feedbackqualität einen hohen Einfluss auf „die Verbundenheit der Mitarbeiter“ hat. 75% der Mitarbeiter mit starker emotionaler Bindung an das Unternehmen gaben an, dass sie gutes Feedback erhalten und von ihrer Führungskraft in ihrer Entwicklung gefördert werden. Bei den Mitarbeitern ohne emotionale Bindung sind es nur 2%. Und „wer sich nicht entwickeln kann, geht weg“ (Handelsblatt, 28.02.16). Dies gilt insbesondere für die Personen der Generation Y, die zwischen 1980 und ca. 1995 Geborenen.

Doch Feedback erfordert Mut. Mut sich zu öffnen und sich zu positionieren. Mut, Positives zu explizieren und anderen ihre Größe zu zeigen. Mut, Kritisches zu benennen und damit kurzfristig nicht nur Freude zu bereiten.

Feedback erfordert kommunikative Qualitäten. Das Beherrschen der W-W-W-Regel als Formulierungshilfe zum Auftakt in ein Feedback-Gespräch ist dabei die Mindest-Voraussetzung. W-W-W: Wahrnehmung – Wirkung – Wunsch. Damit werden Ich-Botschaften formuliert, die beschreiben, nicht bewerten. Wirkungen werden beschrieben und konstruktive Wünsche (Bitten, Apelle, Erwartungen) formuliert, die im Minimum zur Diskussion, Verhandlung und Optimierung führen.

Feedback benötigt auch Feedbackbereitschaft beim Gegenüber. Ein kleines „Darf ich ...?“ kann viel bewirken. Es überlässt dem Gegenüber die bewusste Entscheidung darüber, ob er im Moment ein Feedback annehmen möchte. Erfahrungsgemäß wird dies selten abgelehnt. Lehnt jemand das Feedback jedoch (für den Moment) ab, so ist es gut, dies zu respektieren, denn ohne Bereitschaft nutzen auch perfekte Formulierungen wenig.

Doch **wann ist eine Feedbackkultur gut?** Dazu ein kleiner Rückgriff auf den deutschen Begriff der Rückkopplung. **Rückkopplungsprozesse** beschreiben in der Natur sowie in der Medizin und Biologie **Steuerungsprozesse zur Aufrechterhaltung** von Systemen sowie zur Anpassung an neue Situationen, also zur **Optimierung**.

Übertragen auf Unternehmen kann ein gutes Feedback damit nur eines sein, welches der Aufrechterhaltung und Optimierung von Zusammenarbeit, Prozessen, Strukturen ... dient. Verbessert dies auch die Arbeitssituation und Motivation einzelner Personen, so ist der win-win perfekt.

Dies bedeutet wiederum, dass man gut beraten ist, **Feedbackanlässe sowie -inhalte kritisch zu prüfen und auszuwählen.** Gibt es neben den institutionalisierten Anlässen (wie z.B. das jährliche Mitarbeitergespräch) auch weitere Anlässe (wie z.B. zum wiederholten Nicht-Einhalten von Absprachen im Alltag, zur mehrfach wenig wertschätzenden Korrespondenz oder auch zum gemeinsamen Erfolg in einer Verhandlung, zu einer gut gehaltenen Präsentation)? Laut der Amadeus-Studie (2015) wird gerade das Feedback aus der eigenen Arbeit als deutlich nützlicher eingeschätzt, als das institutionalisierte Feedback. Werden auch positive Erfahrungen (mit Kollegen, Mitarbeitern, Führungskräften) als Feedbackanlass genutzt? Und wird der Inhalt des Feedbacks gut daraufhin geprüft, inwiefern er einen Beitrag zu Optimierung oder Aufrechterhaltung des Systems enthält? Oder geht es ausschließlich um persönliche Befindlichkeiten, Vorlieben, Gewohnheiten, die für die Effektivität und Effizienz des Systems wenig bis keine Relevanz haben?

Lassen Sie **Feedback das Salz in der Arbeitsuppe sein:** „Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche.“ und „Weniger ist mehr.“ (MLS)



„Darf ich Ihnen mal Feedback geben ...“ Ein Plädoyer für den Erhalt der Selbstbestimmung.

Manchmal kann man das schon nicht mehr hören! Feedback als unumstrittene, eierlegende Wollmilchsaue ist regelmäßig, systematisch und flächendeckend einzusetzen. Ziel ist es, besser zu lernen, dabei besser zusammen zu arbeiten, schlichtweg besser zu sein. So wie ich bin, ist nicht ok.