Von der Kunst der Rückmeldung - Teil 3: Entwicklungsförderndes Feedback

Dr. Christopher Gärtner

Metrion Management Consulting GbR
Hainbuchenstraße 40 · 60529 Frankfurt am Main
Telefon 069 / 9 39 96 77-0 ·
www.metrionconsulting.de · E-mail info@metrionconsulting.de

Im ersten Teil meines Beitrags zur ‚Kunst der Rückmeldung' habe ich argumentiert, dass Feedback nicht gleich Feedback ist. Je nachdem, worum es geht und welches Ziel man mit einer Rückmeldung verfolgt, braucht es eine andere Haltung, einen anderen Ton und einen anderen Verlauf des Gesprächs. Im ersten Beitrag lag der Fokus auf **beurteilendem Feedback**: Eine Person meldet einer anderen zurück, ob deren Verhalten – mit Blick auf spezifische und spezifizierte Erwartungen – angemessen ist oder nicht (https://metrionconsulting.de/inhalte/blog/von-der-kunst-der-ruckmeldung-teil-1-beurteilendes-feedback/). Im zweiten Beitrag ging es um **verständigungsförderndes Feedback**: Zwei Menschen tauschen ihre unterschiedlichen Sichtweisen aus und versuchen, zu einer Verständigung über das weitere Miteinander zu kommen (https://metrionconsulting.de/inhalte/blog/von-der-kunst-der-ruckmeldung-teil-2-verstandigungsforderndes-feedback/).

Im dritten und letzten Teil soll nun eine weitere Form der Rückmeldung in den Blick genommen werden: **entwicklungsförderndes Feedback**.

Der Begriff ‚Entwicklung' ist vieldeutig. Wenn wir davon sprechen, dass sich jemand entwickelt, können wir mindestens zwei unterschiedliche Dinge meinen.

Zum einen kann Entwicklung bedeuten, dass jemand etwas besser als zuvor kann. Ein Mitarbeitender lernt beispielsweise, Präsentationen pointierter aufzubauen. Eine Führungskraft lernt, schwierige Gespräche strukturierter zu führen. Eine Projektleiterin lernt, ihre Stakeholder systematischer einzubinden. Entwicklung bedeutet hier: Fähigkeiten erweitern.

Zum anderen kann Entwicklung etwas Tiefergreifendes bezeichnen: den Prozess, in dem sich Menschen ihrer eigenen Denk-, Fühl- und Handlungsmuster bewusster werden und sich nicht ausschließlich von ihnen bestimmen lassen. Sie erkennen vielleicht, dass sie in bestimmten Situationen immer wieder ähnlich reagieren, dass hinter diesen Reaktionen bestimmte Annahmen, Bedürfnisse oder Befürchtungen stehen – und dass das, was ihnen bislang selbstverständlich erschien, auch anders betrachtet werden könnte. Entwicklung bedeutet dann nicht nur, etwas besser zu können. Sie bedeutet, sich selbst anders zu verstehen und freier zu entscheiden, wie man handeln möchte.

Beides ist Entwicklung. Aber beides verlangt nach unterschiedlichem Feedback.

© Dr. Christopher Gärtner | Metrion Management Consulting

Feedback als Lernimpuls

Stellen wir uns eine junge Mitarbeitende vor, die erstmals eine Präsentation für den Vorstand vorbereitet. Ihr Vorgesetzter schaut sich den ersten Entwurf an. Die Präsentation enthält alle relevanten Informationen, umfasst aber 35 Folien, ist sehr detailliert und lässt die Kernbotschaft kaum erkennen. Der Vorgesetzte könnte nun sagen: „Die Präsentation ist noch nicht gut genug. Du musst stärker auf den Punkt kommen."

In Organisationen erlebe ich immer wieder Rückmeldungen dieser Art, bei denen beschrieben wird, was jemand noch nicht kann: „Du argumentierst nicht stringent genug." – „Du bist in Meetings zu wenig präsent." – „Du delegierst zu wenig." – „Du musst strategischer werden."

Vermutlich enthalten all die beschriebenen Rückmeldungen einen sachlich richtigen Kern. Besonders hilfreich sind sie aber nicht, weil diejenigen, die Feedback erhalten, nicht erfahren, was genau sie besser machen können.

Entwicklungsförderndes Feedback als Lernimpuls besteht nicht nur darin, die Differenz zwischen einem IST und einem SOLL festzustellen. Entscheidend ist, den Weg vom IST zum SOLL zu beschreiben und zu erläutern, warum das SOLL erstrebenswert ist. Im Falle der Mitarbeitenden, die eine Vorstandspräsentation vorbereitet, sind folgende Fragen hilfreich: Woran erkennt man eine gute Vorstandspräsentation? Was müsste die Mitarbeitende konkret anders machen? Was genau heißt „auf den Punkt kommen"? Welche der 35 Folien könnte sie streichen? Wie könnte sie ihre Argumentation aufbauen? Nach welchen Kriterien kann sie künftig selbst entscheiden, was wesentlich und was unwesentlich ist?

In dieser Situation besteht zwischen der Person, die Feedback gibt, und der Person, die Feedback erhält, ein Gefälle, was Wissen und Fähigkeiten betrifft. Eine/r weiß oder kann etwas, was der/die andere noch nicht weiß oder kann. Das ist zunächst einmal weder problematisch noch ehrenrührig. Es ist die Voraussetzung dafür, dass jemand von jemandem anderen etwas lernen kann. Damit geht aber auch eine Herausforderung einher. Denn der-/diejenige, der/die mehr weiß oder kann, besitzt Autorität. Gleichzeitig kann eine allzu starke Betonung von Autorität das Lernen erschweren. Wer etwas noch nicht kann, kann verunsichert sein. Tritt der/die Feedback-Geber:in nun sehr kraftvoll auf, demonstriert seine/ihre eigene Überlegenheit oder konzentriert sich vor allem auf die Defizite seines/ihres Gegenübers, kann aus dem Gefälle schnell eine Abwertung werden: „Ich kann es – Du kannst es nicht!". Die Aufmerksamkeit des Lernenden richtet sich dann womöglich nicht mehr darauf, etwas Neues auszuprobieren, sondern darauf, keine weiteren Fehler zu machen oder sich keine weitere Blöße zu geben.

© Dr. Christopher Gärtner | Metrion Management Consulting

Die Kunst besteht deshalb darin, Autorität und Ermutigung miteinander zu verbinden. Die Person, die Feedback gibt, darf und soll zeigen, dass sie etwas weiß und kann. Gleichzeitig sollte sie ihr Gegenüber nicht klein machen, sondern ihm zutrauen, das Ziel erreichen zu können. Das verändert auch die Perspektive auf Defizite. Eine Defizitbeschreibung ist keine Lernhilfe. Entwicklungsfördernd wird eine Rückmeldung erst dann, wenn ein nachvollziehbares Zielbild entsteht UND nachvollziehbar wird, welche Schritte dorthin führen können. Der Fokus verschiebt sich damit von der Frage ‚Was kannst Du noch nicht?' zur Frage ‚Was hast du davon, zukünftig etwas zu können – und was kannst Du tun, um dorthin zu gelangen?'.

Weil bei Feedback als Lernimpuls ein Gefälle zwischen den Gesprächspartnern besteht, unterscheidet es sich wesentlich von der zweiten Form entwicklungsfördernden Feedbacks, auf der nun der Fokus liegen soll.

Feedback als Impuls für Persönlichkeitsentwicklung

Nehmen wir an, einer meiner Kollegen ist fachlich hervorragend, zuverlässig und ausgesprochen leistungsorientiert. Gleichzeitig erlebe ich, dass er in Diskussionen immer wieder sehr schnell Position bezieht, Gegenargumente unmittelbar entkräftet und Entscheidungen vorantreibt. Er selbst versteht das als Stärke: Er sorgt für Klarheit und dafür, dass Dinge nicht zerredet werden. Ich könnte ihm nun zurückmelden: „Mir fällt auf, dass ich in Diskussionen mit Dir manchmal innerlich aussteige. Ich erlebe Dich dann als so schnell und so entschieden, dass bei mir der Eindruck entsteht, meine Perspektive habe eigentlich keinen Raum mehr. Und ich frage mich, ob es anderen manchmal ähnlich geht."

Was ist hier anders als bei einem Lernimpuls? Ich kann nicht in meinen Kollegen hineinschauen. Ich kann nur Vermutungen darüber anstellen, ob hinter der Dominanz, die ich erlebe, Ungeduld steckt … oder ein hohes Verantwortungsgefühl … oder Freude an intellektueller Auseinandersetzung … oder Angst vor Kontrollverlust … oder, oder, oder ... Ich will meinem Kollegen auch nicht unterstellen, dass es eine bessere Version von ihm gibt. Zu guter Letzt weiß ich nicht, ob mein Erleben von anderen geteilt wird. Was ich zur Verfügung stellen kann, ist etwas anderes: Resonanz. Ich kann meine Perspektive anbieten – also meine Beobachtungen und Deutungen zur Wirkung, die mein Kollege auf mich hat, mit ihm teilen. Daraus kann ein Impuls für Persönlichkeitsentwicklung entstehen. Vielleicht beginnt mein Kollege sich zu fragen: Erlebe ich ähnliche Situationen häufiger? Was geschieht eigentlich in mir, wenn eine Diskussion länger offenbleibt? Warum ist es mir so wichtig, schnell Klarheit herzustellen?

© Dr. Christopher Gärtner | Metrion Management Consulting

Was befürchte ich, wenn ich es nicht tue? Und welche Wirkung hat eine Verhaltensweise, die ich selbst als Stärke begreife, möglicherweise auf andere?

Damit Feedback als Impuls für Persönlichkeitsentwicklung gelingt, ist es essenziell, dass sich der/die Feedback-Geber:in in Zurückhaltung übt und das Selbstbild des Gegenübers achtet. Niemand von uns mag gerne wegen vermeintlicher Defizite in Frage gestellt oder bloß gestellt werden. Und niemanden von uns tut sich leicht damit, Muster des Fühlens, Denkens und Handelns zu ändern, schon gar, wenn sie lange eingespielt sind. Deshalb braucht es aufseiten der/die Feedback-Geber:in zweierlei:

- Demut – die Haltung, dass die eigene Perspektive ‚nur' die eigene Perspektive ist und dass es nicht die eine richtige Antwort gibt, zu der man/frau das Gegenüber nur geschickt hinführen müsste; und, damit verbunden,

- Wille zu Augenhöhe – die unbedingte Bereitschaft, sich in der Begegnung mit der/dem anderen nicht über sie/ihn zu stellen.

Feedback als Impuls für Persönlichkeitsentwicklung öffnet durch Zuhören, Nachfragen und das Teilen von Hypothesen einen Raum für Reflexion – einen Raum, den das Gegenüber betreten kann, aber nicht muss. Es stellt eine gemeinsame Exploration des Möglichen dar, die sich nicht anordnen lässt. Der/die Feedback-Geber:in kann Denkangebote machen, die das Gegenüber annehmen oder verwerfen kann. Um auf das Beispiel meines Kollegen zurückzukommen: Mein Kollege mag erkennen, dass seine Stärke – sein Streben nach Klarheit – auch eine Kehrseite hat. Er mag aber auch zu dem Schluss kommen, dass meine Rückmeldung für ihn nicht stimmig ist, weil sie in seinem Erleben mehr mit mir – meinem Wunsch nach Wertschätzung – als mit ihm zu tun hat.

Wenn ich schreibe, dass es bei Feedback als Impuls für Persönlichkeitsentwicklung Augenhöhe braucht, bedeutet das nicht, dass sich nur Kollegen, also Menschen auf der gleichen hierarchischen Ebene, Feedback dieser Art geben können. Wie mein Kollege Stefan Hölscher in seinem Beitrag zu ‚Leadership Coaching Kultur' ausgeführt hat (https://metrionconsulting.de/inhalte/blog/coaching-fuehrungskultur-was-ist-das/), kann auch eine Führungskraft in der Rolle als Coach einem Mitarbeitenden Begleitung anbieten, wenn der Mitarbeitende im Umgang mit Herausforderungen an Grenzen stößt und offen für Entwicklung ist. Die hohe Kunst in einer solchen Begleitung ist, dass die Führungskraft trotz der strukturellen Asymmetrie, die zwischen ihr und dem Mitarbeitenden aufgrund des formellen Überordnungs-/

© Dr. Christopher Gärtner | Metrion Management Consulting

Unterordnungsverhältnisses existiert, die Asymmetrie vergessen macht und Augenhöhe herstellt.

Fazit dieses Beitrags

Entwicklungsförderndes Feedback umfasst zwei Varianten, die sich nicht nur hinsichtlich ihres jeweiligen Gegenstands – hier konkrete Verbesserungsschritte, dort Muster des Fühlens, Denkens und Handelns – unterscheiden, sondern auch hinsichtlich der Beziehung zwischen den Gesprächspartnern. Während bei Feedback als Lernimpuls ein Gefälle gegeben ist, das seitens der Person, die Feedback gibt, klug genutzt werden sollte, ist für Feedback als Impuls zur Persönlichkeitsentwicklung Begegnung auf Augenhöhe unumgänglich.

Als Schlussfolgerungen für die Praxis kann man festhalten:

- Diejenigen, die Feedback geben wollen, sollten sich vergegenwärtigen, um welche Form von Entwicklung es geht: um die Entwicklung von Fähigkeiten oder um Persönlichkeitsentwicklung.
- Feedback als Lernimpuls ist effektiv, wenn der/die Feedback-Geber:in konkrete Verbesserungsschritte aufzeigen und erläutern kann, was genau besser ist, wenn diese Schritte gegangen werden.
- Bei Feedback als Impuls zur Persönlichkeitsentwicklung braucht es bei dem/der Feedback-Geber:in die Demut des Nicht-Wissens und die Lust an der gemeinsamen Exploration neuer Wege.

Fazit der Reihe: Wisse, was du tust!

Feedback ist nicht einfach eine kommunikative Technik, die man unabhängig von Situation und Ziel ‚richtig' anwenden kann. Wer Feedback gibt, sollte zunächst wissen, **was er/sie damit eigentlich erreichen möchte**.

- Will ich, weil ich in meiner Rolle dazu legitimiert bin, Verhalten beurteilen, Erwartungen kommunizieren und deren Erfüllung einfordern?
- Möchte ich mit meinem Gegenüber unterschiedliche Wahrnehmungen und Bedürfnisse erkunden, um unser kooperatives Miteinander zu gestalten?
- Möchte ich jemandem helfen, etwas besser zu können?

© Dr. Christopher Gärtner | Metrion Management Consulting

- Oder möchte ich mein Erleben mit dem/der anderen teilen, was ihm/ihr helfen könnte, sich selbst differenzierter zu sehen und anders zu handeln?

Je nachdem, was ich erreichen möchte, fällt die Antwort auf die Frage, **wie** ich Feedback gebe, unterschiedlich aus.

Die Kunst der Rückmeldung besteht deshalb weniger darin, ein bestimmtes Feedback-Modell perfekt zu beherrschen. Sie besteht in dreierlei: identifizieren zu können, was überhaupt der Gegenstand der Rückmeldung ist; die soziale Situation – die eigene Rolle und die Beziehung zum Gegenüber – einordnen zu können; und das Ziel von Feedback ableiten zu können.

© Dr. Christopher Gärtner | Metrion Management Consulting

Die drei Formen von Feedback im Überblick:

	Beurteilendes Feedback	Verständigungs-förderndes Feedback	Entwicklungs-förderndes Feedback
Ziel	Verhalten stärken oder verändern	Gemeinsames Verständnis für eine Situation und Kooperation fördern	Entwicklung fördern – als Lernimpuls oder als Impuls für Persönlichkeits-entwicklung
Typische Situation	Erwartungen sollen erfüllt, Regeln eingehalten oder Leistungen beurteilt werden	Unterschiedliche Wahr-nehmungen, Interessen oder Bedürfnisse sollen geklärt werden	Eine Person möchte eine andere in ihrer Entwicklung unterstützen
Beziehung	Über-/Unterordnung ist formell gegeben.	Augenhöhe ist erforderlich.	Lernen: Es besteht ein Gefälle. Persönlichkeitsentwicklung: Augenhöhe ist erforderlich.
Haltung	„Ich beurteile Verhalten anhand eines Maßstabs.“	„Ich möchte verstehen und verstanden werden.“	Lernen: „Ich teile mein Wissen.“ Persönlichkeitsentwicklung: „Ich stelle dir meine Wahrnehmung als Angebot zur Verfügung.“
Kernfrage	Entspricht das Verhalten den Erwartungen?	Wie kommen wir zu einem gemeinsamen Verständ-nis?	Was unterstützt Deine Entwicklung?
Typische Intervention	Lob, Kritik, klare Erwartungen und Zielbilder	Ich-Botschaften, Perspektivwechsel, Fragen, gemeinsames Erkunden	Lernen: Zielbild, konkrete Hinweise und Erklärungen. Persönlichkeitsentwicklung: Resonanz und Fragen zur Selbstreflexion
Fallstricke	Erwartungen sind unklar oder Kritik richtet sich auf Defizite statt auf Zielbilder.	Die eigene Sicht wird doch zur Wahrheit erklärt; echtes Verstehen findet nicht statt.	Lernen: Es bleibt unklar, wie genau es besser geht. Persönlichkeitsentwicklung: Man/frau glaubt, die Lösung zu kennen.

© Dr. Christopher Gärtner | Metrion Management Consulting