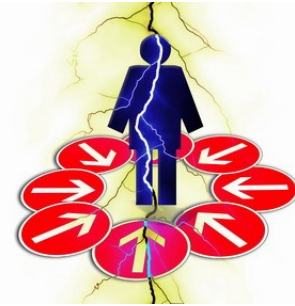


Feedback gab es schon immer.

Ob der eingeschlagene Kurs richtig ist oder korrigiert werden muss – es ist die Rückmeldung, die eine „richtige“ Entwicklung ermöglicht. Doch nicht immer sind Feedbacks wirklich nützlich.



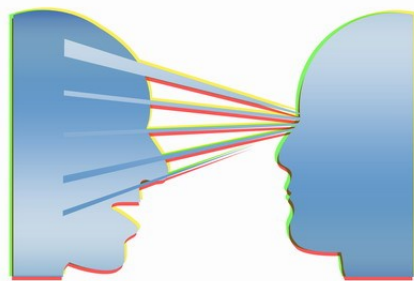
Ende der 50er Jahre beschäftigten sich die beiden Amerikaner Joseph Luft und Harry Ingham mit der Dynamik von Gruppen und entwickelten in diesem Zusammenhang das Johari-Fenster zur Wahrnehmung interpersonaler Beziehungen. Geht es im ursprünglichen Sinne um die Vergrößerung des Bereichs der freien Aktivität, erlebte ein anderer Bereich dieses Modells eine weitaus größere Aufmerksamkeit: Der „blinde Fleck“.

Das eingängige Wort wurde schnell so interpretiert, dass der „blinde Fleck“ die Notwendigkeit von Feedback legitimiert. Jeder hat einen „blinden Fleck“, der anderen bekannt ist – nur dem Betroffenen selbst nicht. Das Ausradieren des blinden Flecks wurde vielfach zur Allroundmethode für individuelles Wachstum. Wenn aber jeder einen blinden Fleck hat – dann hat auch der Feedbackgeber einen.

Diese Aussage wird durch den Konstruktivismus bestätigt, der – vereinfacht formuliert – aussagt, dass jedes Individuum aus dem heraus, was ihm persönlich wichtig ist, eine Bewertung vornimmt. Es entsteht ein natürlicher Bewertungsfehler – die Feedbackfalle schnappt zu.

### Persönliches Feedback

Stehen zwei Menschen zueinander in Beziehung, so haben beide ein Interesse, den Rahmen dieser



Beziehung (Kontext) für sich und für den anderen so zu gestalten, dass beide sich in Ihren Bedürfnissen berücksichtigt fühlen. Ein Feedback leistet hier einen Beitrag, dem anderen mitzuteilen, was einem persönlich in Bezug auf diese Beziehung wichtig ist. Es wird ein gemeinsamer Maßstab ausgehandelt, der ein Gelingen von Kommunikation ermöglicht.

Anders sieht es aus, wenn persönliches Feedback für einen größeren Zusammenhang als die Zweierbeziehung gegeben wird,

z.B. für das Verhalten als Führungskraft. Der persönliche Maßstab des Feedbackgebers entspringt dem, was er für richtig hält. Die damit einhergehenden, möglichen Widerstände können durch eine ganze Reihe von Feedbackregeln abgemildert werden (Sandwich, Ich statt Du, usw.). Geben z.B. 20 Personen einer Führungskraft Feedback aus Ihrer Person heraus, so werden 20 individuelle Maßstäbe verwandt. Leitet die Führungskraft daraus eine Verhaltensänderung ab, so kann es sein, dass Sie bereits in eine Falle getappt ist. Denn was legitimiert die einzelnen Rückmeldungen?

Anders ist es, wenn Feedbackgeber und Feedbacknehmer denselben Maßstab verwenden und dieser Maßstab allen Beteiligten bekannt ist. In diesem Beispiel sind das die kontextbezogenen Anforderungen an die Führungskraft sein (z.B. Führungsaufgaben, Anforderungsprofil, Fähigkeitsprofil in Verbindung mit Leitbild, Vision u.a.).

Daraus erhält Feedback seine Legitimation und ermöglicht die Entwicklung von Handlungskompetenz.

### 360 Grad Feedback

Die Idee, Rückmeldungen von allen Anspruchsgruppen an eine Funktion (die Person im Unternehmen) einzuholen ermöglicht grundsätzlich eine Selbstführung vom Kontext her (Handlungskompetenz).

## Die Feedback-Falle

Orientiert sich ein 360 Grad Feedback an individuellen Maßstäben oder an Maßstäben, die sich nicht an den kontextbezogenen Anforderungen des Feedbacknehmers orientieren, so besteht die Möglichkeit, dass zwar Kosten entstehen, aber kein Nutzen für das Unternehmen und vor allem für den Betroffenen. Im schlimmsten Fall ist der Betroffene desorientiert und sinkt in seiner Leistung ab.

### Beurteilungen

Eine Beurteilung ist ein Feedback zur Qualität mit der der Beurteilte seine Funktion ausübt. Obgleich meist die Struktur der Beurteilung vorgegeben ist, hat der beurteilende Vorgesetzte vielfältige Möglichkeiten, seine individuellen Interpretationen auszuleben. So besteht die Möglichkeit, dass z.B. ein Vorgesetzter, der selbst hochsensibel ist, genau diese Eigenschaft zum Maßstab für das Verhalten anderen gegenüber erhebt. Erfüllt der Beurteilte den individuellen Anspruch des Beurteilers, so wird er erfolgreich sein. Sobald der Vorgesetzte wechselt geht diese Orientierung verloren.

### Testverfahren

Psychologische Testverfahren zur Personaldiagnostik leiten sich aus Theorien und Modellen ab, die die gewählte Testlogik wissenschaftlich begründen. Oft wird „Verhalten“ gemessen.

Kein Mensch verhält sich in allen Situationen gleich. Ist in einer Situation z.B. Durchsetzungsstärke gefragt, um erfolgreich zu sein, kann in einer anderen Situation Harmonieorientierung vorteilhafter sein. Doch was ist eigentlich Durchsetzungsstärke? Das zu messende Verhalten muss einerseits definiert werden, andererseits müssen die Anforderungen des Kontexts definiert werden. Dazu kommt noch die Art und Weise des Messens. Die verwandte Sprache des Tests aber auch der Kontext aus dem der Getestete heraus antwortet, beeinflussen zusätzlich das Ergebnis. Zu guter Letzt interpretiert noch der Leser aus seinem Verständnis heraus die vom Test formulierte Rückmeldung.

### Wege die Feedback Falle zu vermeiden

#### 1. Konstruktivismus akzeptieren – Maßstäbe vereinbaren

Jeder Mensch nimmt Wirklichkeit individuell wahr und bewertet sie. Ein Feedback wird immer konstruktiv sein. Erst wenn Feedbackgeber und Feedbacknehmer einen Maßstab zur Verfügung haben, der nicht Ihnen selbst entspringt, wird Feedback Kompetenzentwicklung ermöglichen.

#### 2. Persönliche Kompetenz entwickeln

Feedbackgeber und Feedbacknehmer müssen sich bewusst sein, wie Ihre Persönlichkeit Ihre Wahrnehmung und Bewertung beeinflusst.

#### 3. Feedback grundsätzlich kontextbezogen geben

Eine Bewertung vom Kontext her, d.h. von den Anforderungen, die ein Thema, eine Position oder Funktion an die Person stellen bewerten

#### 4. Test und andere Verfahren vor Einsatz sorgfältig bewerten

Was will ein Test messen und auf welcher Grundlage macht er das? Welche Aussage hat das Ergebnis bezogen auf den Kontext in dem es verwandt werde soll?

#### 5. Johari beherzigen

Das Johari-Fenster ist ein Reflektionsangebot, um kontextbezogen Freiräume für eigenes Handeln (Bereich der freien Aktivität) zu identifizieren. Der „blinde Fleck“ ist nur einer von 3 Quadranten, der die Freiräume beeinflusst.