

# Durch Reflexionskompetenz von Feedback zu Feedforward

Die Erfahrungen mit Feedbacksystemen sind unterschiedlich. Eine ungenügend ausgeprägte Reflexionskompetenz führt dazu, dass Feedback längst nicht immer als zielführend erlebt wird und dass die Bildung einer entsprechenden neuen Unternehmenskultur in Frage gestellt ist.

Feedback erfreut sich grosser Beliebtheit: 360- und 180-Grad-Feedbackverfahren sind mittlerweile in den meisten Unternehmen eingeführt. Und in Mitarbeitergesprächen, Teamtrainings, kollegialen Beratungen, Mitarbeiter- und Kundenumfragen ist Feedback unverzichtbar geworden. Neben vielen positiven Auswirkungen bestehen auch wesentliche Herausforderungen.

## Die Herausforderungen beim Feedback

Wenn Feedback zwischen zwei offenen Personen erfolgt, wird der Austausch meist positiv und konstruktiv erlebt: die Feedback-empfangende Person geht auf das Feedback ein, dieses kann in aller Offenheit präzisiert und vertieft werden und es werden Verbesserungsmassnahmen und Kontrolltermine definiert und umgesetzt. Herausfordernd sind hingegen folgenden Situationen, denen man immer wieder begegnet:

1. Die Feedback-empfangende Person lehnt die Übung innerlich ab, zeigt dies aber nicht nach aussen; gibt sie sich einsichtig, hat aber erfahrungsgemäss überhaupt nicht die Absicht, sich auf den Prozess wirklich einzulassen.
2. Sie lehnt die Übung explizit ab, leistet ‚trotzigen‘ Widerstand zu jedem Punkt, ist offenkundig nicht einsichtig.
3. Sie zeigt sich offen und bemüht, kann aber die zentralen Botschaften nicht wirklich nachvollziehen oder ist trotz gutem Willen mit deren Umsetzung überfordert.
4. Sie ist kreativ, dreht die Botschaften mit ihren einfallsreichen Argumenten so um, dass das Feedback inhaltslos wird.
5. Sie nickt, sagt aber, dass sie mit der Umsetzung überfordert ist und kritisiert sich selber dafür.
6. Sie weist immer auf die äusseren Umstände hin und lässt nichts Wesentliches an sich heran.

## Warum Feedback nicht absorbiert wird

Es fehlt häufig an Reflexionskompetenz (RK) bei der Feedback-empfangenden- bzw. bei der Feedbackgebenden Person.

RK beinhaltet die Fähigkeit – und somit auch den Mut – sich vom eigenen Denk-, Verhaltens- und Wertesystem zu lösen und über den eigenen Tellerrand zu schauen – diesmal aber in Bezug auf sich selbst, was bekanntlich anspruchsvoll ist, weil es die eigene Identität betrifft und sogar in Frage stellen kann.

Wenn sich ein Mensch – aus einer Vielfalt von Gründen, die manchmal nicht nur mit dem Geschäftsleben, sondern auch mit dem Privatleben zu tun haben – unsicher fühlt, kann daraus eine Abwehrhaltung gegenüber Feedback entstehen. Aus der Sicht der Betroffenen ist dies ein ‚gesunder‘ Mechanismus, d.h. zum eigenen Schutz (siehe oben Beispiele 1.-6.). Unter solchen Umständen kann die nach aussen gezeigte Reflexionsbereitschaft und -fähigkeit eingeschränkt sein, was aber nicht zwangsläufig heisst, dass eine innere Bereitschaft – vor allem im Unterbewusstsein – nicht vorhanden ist. Die Reflexionskompetenz dient

dazu, die Verbindung zwischen a) der inneren Bereitschaft sowie dem Bedürfnis nach Hilfe und b) der nach aussen gezeigten Empfangs- und Umsetzungsbereitschaft herzustellen. Vorhandene RK löst die Bedrohlichkeit der Rückmeldungen anderer auf – um so mehr, wenn die feedbackgebende Person ebenfalls über eine hohe Reflexionskompetenz verfügt. Ergo ist RK eine Kernkompetenz für jede Führungskraft, die eine personelle Verantwortung zu tragen hat.

---

Reflexionskompetenz beinhaltet die Fähigkeit – und somit auch den Mut – sich vom eigenen Denk-, Verhaltens- und Wertesystem zu lösen.

---

Feedback erfolgt nicht nur top-down, sondern immer häufiger auch bottom-up. Fast jede Feedbacknehmende Person ist somit auch Feedbackgebend. Die Feedbackgebende Person weist eine hohe RK auf, wenn sie in der Lage ist, die potentiellen Projektionen aus eigenen Denk-, Verhaltens- und Wertesystemen auf die Feedback-empfangende Person zu erkennen und dadurch zu minimieren. Ebenso wird sie ihre eigene Absicht sowie den Inhalt des Feedbacks selbstherrlich überprüfen und allenfalls auf unangemessenes Feedback verzichten können.

Was man zum Beispiel immer wieder erlebt, ist zu positives bzw. nichtssagendes Feedback. Dies mag aus taktischen Gründen erfolgen, um im Gegenzug selber eine ähnlich positive oder unverbindliche

Rückmeldung zu erhalten. Oder es geschieht aus Fürsorglichkeit, um die Feedback-empfangende Person zu schonen. Oder aber es beruht auf der Befürchtung vor möglichen negativen Konsequenzen. Ganz generell sollte die Feedback-gebende Person in der Selbstreflexion die eigene Absicht hinterfragen, sonst ist bereits die Ausgangslage fragwürdig. Ob Feedback-gebend oder -empfangend: Diejenige Person, welche zuerst den Mut zur Reflexion aufbringt, kann die andere Seite jeweils im positiven Sinn ‚anstecken‘, dies ebenfalls zu tun.

Vorhandene RK löst die Bedrohlichkeit der Rückmeldungen anderer auf.

#### Der Beitrag eines Soll-Profiles

Eine hohe RK beinhaltet die Fähigkeit, von einem zweiten – und somit einem dritten – Referenzpunkt auszugehen. Dieser dritte Referenzpunkt kann ein Soll-Profil sein, welches schriftlich oder implizit vorgegeben ist bzw. vorgängig gemeinsam erarbeitet worden ist. Beim Auswertungsgespräch nach 180-/360- Grad Feedbacks, beim Zielüberprüfungsgespräch, bei der Mitarbeiterbeurteilung und bei Feedbackrunden in Gruppen ist es vorteilhaft, wenn eine solche übergeordnete Messlatte zur Verfügung steht. Sie wirkt als eine Art dritte Instanz und kann dem Feedbackprozess zusätzlich eine gewisse Legitimation verleihen. Für die Feedback-gebende Person bedeutet dies: „Ich gebe kritisches Feedback nicht zu etwas, was mich stört, sondern

zu einem vom Soll abweichenden Verhalten“ – was dank der eigenen Reflexionskompetenz auch als eine glaubwürdige Botschaft empfunden wird.

Feedback impliziert in der Regel eine Vorstellung von einem Ist und einem Soll. Wenn keine explizite Messlatte zur Verfügung steht, dann bleibt der Feedback-gebenden bzw. -nehmenden Person gar nichts anderes übrig, als von einem – allenfalls unbewussten – Soll auszugehen. In der Praxis ist es gerade dann wichtig, das Soll in die Reflexion miteinzubeziehen, so dass die Feedback-nehmende wie auch die -gebende Person dieses explizit nachvollziehen kann. Dies wird aber nur dann gelingen, wenn die Reflexionskompetenz entsprechend entwickelt ist, sonst ist die Loslösung von der subjektiven Interpretation nicht gewährleistet.

#### Feedbackprogramme als Kulturveränderung

Feedbackprogramme in Unternehmen werden häufig gestartet, um u.a. die Leistungs- und Zielorientierung zu stärken und das betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen Denken zu fördern. Sie sollen – bewusst oder unbewusst – eine entsprechende Kulturveränderung unterstützen. Für Mitarbeitende, die sich zum Beispiel durch ihre Gewissenhaftigkeit und Loyalität auszeichnen, kann eine derartige Kulturveränderung eine grosse persönliche Herausforderung darstellen, weil sie innerlich daran zweifeln, dass sich die neuen Anforderungen mit ihren Qualifikationen und ihrem Wesenskern vereinbaren lassen, was zu kritischer Distanz gegenüber den neuen Werten (zum Beispiel ‚Leistungs- und Zielorientierung etc.‘) führen kann. Eine hohe RK hilft, die eigenen, sowie die in der neuen Kultur angestrebten Werte, Denk- und Verhaltensweisen zu verstehen und sich in Richtung der neuen Kultur zu entwickeln, ohne sich dabei zu ‚verbiegen‘. Zu berücksichtigen ist

aber auch, dass eine Feedbackkultur nicht in jedem landeskulturellen Kontext angemessen ist (siehe dazu unten Artikel von S.D.G. Robinson).

#### Reflexionskompetenz fördern

Bei der Ausbildung von Reflexionskompetenz wird trainiert, wie man erstens Denk-, Verhaltens- und Wertesysteme erkennt, unterscheidet, und zweitens Rückmeldungen der Aussenwelt aufnehmen, mit dem eigenen Wesenskern vereinbaren und verinnerlichen kann. Man löst sich so von der eigenen Begrenztheit und schöpft das Potential voll aus. Dazu gehört die vertiefte Selbstkenntnis, aber auch das Wissen, welche Denk-, Verhaltens- und Wertesysteme es gibt. Zentral ist auch das Know-how darüber, welche Aspekte bei spezifischen Personen entwickelbar sind und welche nicht.

Eine entwickelte RK fördert nicht nur beidseitig gelingendes Feedback – auch in schwierigen Situationen – sondern ermöglicht ein eigentliches ‚Feedforward‘: die Rückmeldung in bezug auf einen anzustrebenden Zustand. Feedback erzeugt allenfalls Betroffenheit, Feedforward als ‚Reflexion nach vorne‘ entfesselt eine ganz andere Dynamik und schafft Verbindlichkeit.

Eine hohe RK bildet das Rückgrat für anspruchsvolle und vor allem wirkungsvolle Veränderungsprozesse bei Einzelpersonen wie auch bei ganzen Organisationen.

(Wie Reflexionskompetenz verantwortungsvolle Entscheidungen und Handlungen ermöglicht, wird im folgenden Artikel dargestellt).

Constantin Peer



Der Autor  
Constantin Peer begleitet seit über 20 Jahren Leitungsgremien, Organisationen und Einzelpersonen. Er ist zudem Dozent beim ZfU (Core-Faculty) und in Executive-MBA-Lehrgängen.  
c.peer@peercommunication.ch  
www.peercommunication.ch

#### Literatur:

Peer, C: Reflexionsbereitschaft entscheidet; HR-Today, 8/9, 2010, S. 41.

Robinson, S.D.G: The Ethical Implications of Feedback: Trends in Swiss Corporate Culture, 2010 – erhältlich vom 5C Centre for Cross-Cultural Conflict Conciliation, CH-6300 Zug.