



Abb. 3: Mitarbeiter-Netz der Outsourcing-Firma. Jeder Mitarbeiter ist ein Punkt; wenn zwei Mitarbeiter mindestens eine E-Mail ausgetauscht haben, werden sie durch eine Linie verbunden, je mehr E-Mails sie austauschen, desto kürzer wird die verbindende Linie.

Je zentraler ein Manager die Kontrolle hat, je mehr eine kleine Gruppe sendet und alle anderen passiv sind, je weniger „Rotating Leadership“ auftritt und je schneller Kunden und Outsourcing-Mitarbeiter antworten, je „ehrlicher“ die Sprache ist, d.h. es wird auch zur Sprache gebracht, was nicht so gut läuft, und je weniger komplex die Sprache ist, desto zufriedener ist der Kunde. Wir stellten auch eine negative Korrelation zwischen positiver Sprache und Kundenzufriedenheit fest, d.h. je mehr der Outsourcing-Manager im Dialog mit dem Kunden Probleme „schönredet“, desto unzufriedener ist der Kunde. Es ist zu beachten, dass die sechs „ehrlichen Signale der Zusammenarbeit“ sich für Kreativ-Teams ins Gegenteil verkehren, d.h. es besteht ein grundsätzlicher Unterschied in den Kommunikationsmustern in Hochleistungs-Teams im Outsourcing-Bereich und in Kreativ-Teams, die beispielsweise Marketing-Kampagnen planen.

Wir haben diese Analyse mit der Durchführung eines „Virtual Mirroring“ ergänzt: Jeden Monat wurde dem Outsourcing-Manager gezeigt, wo er steht bezüglich seiner Kommunikation mit dem Kunden, indem ihm ein virtueller Spiegel seiner Kommunikation vorgehalten wurde. Nach 16 Monaten stellten wir fest, dass diejenigen Outsourcing-Teams, die dem Virtual Mirroring ausgesetzt wurden, eine Steigerung der Kundenzufriedenheit von 5 Prozent aufwiesen, während die anderen Teams eine Reduktion der Kundenzufriedenheit von 12 Prozent zu erleiden hatten. Damit haben wir gezeigt, dass, wenn der Mitarbeiter Kommunikations-Feedback erhält, sich seine Leistung und damit die Leistung seiner Abteilung und der gesamten Firma verbessert.

Wenn wir solche Projekte durchführen, stellt sich immer als erstes die Frage der Wahrung der Privatsphäre und des Datenschutzes. Unser Hauptprinzip ist zum einen eine offene Kommunikationspolitik für Mitarbeiter und Management, wo von Anfang an klar gemacht wird, dass das Ziel nie Mitarbeiterabbau, sondern eine Verbesserung der Kommunikation ist. Eine Hauptregel ist, dass wir normalerweise dem Management nur aggregierte, zusammengefasste und anonymisierte Resultate

geben; der einzige, der sein individuelles Kommunikationsverhalten zu sehen bekommt, ist der Mitarbeiter selbst. Dabei haben wir uns auch an lokalen Gesetzen und Gepflogenheiten auszurichten, z.B. wenn wir diese Projekte in Deutschland durchführen, beziehen wir von Anfang an den Betriebsrat mit ein.

Bis jetzt haben wir mit unserem Ansatz hervorragende Resultate erzielt. Unser Endziel ist die Steigerung des „Kollektiven Bewusstseins“ einer Firma, indem durch verbesserte Kommunikation massive Verbesserungen in Kreativität und Mitarbeiterzufriedenheit erreicht werden.

Weiterführende Literatur

- Gloor, P. A. What Email Reveals About Your Organization. Sloan Management Review, Winter 2015
- Hybbeneth, S., Brunberg, D., Gloor, P. Increasing Knowledge Worker Productivity through a „Virtual Mirror“ of the Social Network. Int. J. Organisational Design and Engineering, Vol. 3, Nos. 3/4, 2014
- Yun, Q., Gloor, P. The web mirrors value in the real world: comparing a firm's valuation with its web network position. Computational and Mathematical Organization Theory December 2015, Volume 21, Issue 4, pp 356-379
- McPherson ME, Gloor PA, Smith LA. Using Collaborative Improvement and Innovation Networks to Tackle Complex Population Health Problems. JAMA Pediatrics. 2015 Aug;169(8):709-10. doi: 10.1001/jamapediatrics.2015.0324.

Ein vollständiges Literaturverzeichnis findet sich auf www.ickn.org/publications.html.



Autor:
PETER A. GLOOR, PhD,
Research Scientist MIT Center
for Collective Intelligence,
Cambridge, MA;
Honorarprofessor, Universität zu
Köln

Feedback als Erfolgsfaktor für Collaboration

Feedbackschleufe

Feedback gehört per Definition zur Kommunikation, denn ein Kommunikationsprozess ist definiert als ein rückgekoppelter Prozess. Ein reiner Informationstransfer von Sender zu Empfänger ist noch keine Kommunikation. Erst die Feedbackschleufe macht aus einem Informationstransfer einen Kommunikationsprozess, in dem Menschen Gedanken und Gefühle austauschen, um sich verständlich zu machen und kooperativ zu handeln. Die Feedbackschleufe ist deshalb unverzichtbar und muss zwingend in der einen oder anderen Form erfolgen. Sie ist mit umso mehr Aufwand verbunden, je weniger vertraut sich Kommunikationsteilnehmer sind, weshalb die wichtigste Voraussetzung für das Gelingen von Kommunikation der Aufbau und die Pflege von Beziehungen ist.

Fehlt der Kontakt oder ist er „schlecht“ im Sinne von übelwollend, misstrauisch, unaufmerksam, gleichgültig, despektierlich oder antipathisch, wird es in einem Kommunikationsprozess immer um quantitative und qualitative Aspekte des Kontakts gehen und nicht um die Verständigung über Sachverhalte. Auch bei bestehendem „guten“ Kontakt im Sinne von Vertrautheit und Vertrauen, von Empathie, Wohlwollen und Aufmerksamkeit braucht es aber mehr als nur Transfer von Information, um Verständigung sicherzustellen. Das Feedback muss von Sendenden eingeholt und von Empfangenden erteilt werden, damit die Kommunikation gesichert ist.

Quittierung und aktiv Zuhören

Beim Feedback gilt es zunächst, rein formal zu sichern, ob eine Botschaft angekommen ist, oft in Form einer mündlichen oder nonverbalen Quittung („ja“, „aha“, nicken) oder einer schriftlichen Bestätigung, dass z.B. eine WhatsApp-Nachricht oder eine E-Mail geöffnet wurde. Nicht selten sind Menschen unsicher, ob sie zum Beispiel Terminabmachungen nochmals bestätigen sollen, und viele halten sich – zu Recht – an die sichere Variante und schreiben oder nicken lieber einmal zu viel als zu wenig zurück. In der formalen Rückkoppelung erschöpft sich aber eine Feedbackschleufe selten. Das ist nur bei Sachverhalten mit sehr geringer Komplexität und wenig Potenzial für Kontroversen – wie zum Beispiel Terminvereinbarungen – angezeigt.

Sobald es um eine Verständigung zu Gedanken und Überzeugungen geht – und mit steigender Komplexität und Kontroversität von Sachverhalten –, braucht es sehr viel mehr Feedback. Durch Fragen und Umschreiben stellen zum Beispiel gute Zuhörer im Gespräch sicher, dass sie Aussagen ihres Gegenübers gemäß dessen Absichten erfassen. Eine ZuhörerIn stellt

zum Beispiel Zusatzfragen zu Aspekten, welche ein Erzähler voraussetzt, die aber nicht bekannt sind, und zeigt so, wo bei der ZuhörerIn Lücken vorhanden sind. Sie ermöglicht dem Erzähler damit nicht einfach die Mitteilung, sondern die adressatengerechte Mitteilung. Ebenfalls das Umschreiben zeigt einem Erzähler, was sein Gegenüber erfasst und wie das Erfasste allenfalls eingeordnet und bewertet wird. Er kann sofort auf Missverständnisse reagieren und so einen gelungenen Austausch sichern.

Feedback für konfliktarme Zusammenarbeit

Im Alltag eines erfolgreichen Unternehmens muss das Feedback über das persönliche Gespräch hinausgehen und sich in Prozessen und Strukturen der Zusammenarbeit manifestieren. Eine Feedbackkultur ist Voraussetzung für eine Kommunikationskultur. Nicht selten wird heute unter Feedback vor allem negative Rückmeldung verstanden. Die Chefin zum Beispiel kritisiert einen Mitarbeiter, indem sie ihm im Rahmen eines Gesprächs mit Aktennotiz oder Verweis ein Feedback zu Verhalten oder Leistungen gibt und Veränderungen einfordert. Oder Mitarbeitende melden in Team-, Abteilungs- oder Bereichssitzungen ihren Unmut über Entscheide der Leitung an. Solche weit verbreiteten negativen Feedbacks können Chancen bieten, oft sind sie aber Ausdruck einer fehlenden Feedbackkultur und kommen zu spät.

Das anschauliche Modell der Konflikteskalation (vgl. Abbildung 1) von Friedrich Glasl (2013, Konfliktmanagement, Stuttgart: Haupt) zeigt neun Konfliktstufen, deren erste und leichteste die Verhärtung ist. Ein Gespräch, das Unzufriedenheit über Verhalten und Leistungen anderer in einer hierarchischen Konstellation thematisiert, weist bereits auf Verhärtungen und damit einen Konflikt hin. Mit zunehmenden Verhärtungen, Polarisierungen oder Kommunikationsverweigerung werden Beziehungsprägungen geschaffen, die eine sachliche Kommunikation erschweren. Bevor auf diesen Eskalationsstufen Verständigung möglich ist, müssen zuerst Beziehungen geflickt werden. Das ist gemäß dem Modell Glasl auf den ersten drei Stufen noch möglich, sodass alle gewinnen. Bereits bei den drei folgenden Eskalationsstufen und spätestens, wenn die gegenseitige Vernichtung der Konfliktparteien einsetzt, gibt es vor allem viel zu verlieren und kaum mehr zu gewinnen. Ab der vierten Eskalationsstufe ist Konflikten mit Feedbackgesprächen nicht mehr beizukommen, es braucht andere und vor allem mehr und aufwendigere Intervention. Besser ist es deshalb, das Feedbackgespräch viel früher zu institutionalisieren. Dabei ist es entscheidend, dass es nicht an negative Rückmeldung, sondern an jede Art von komplexer und kontroverser Rückmeldung gekoppelt ist.

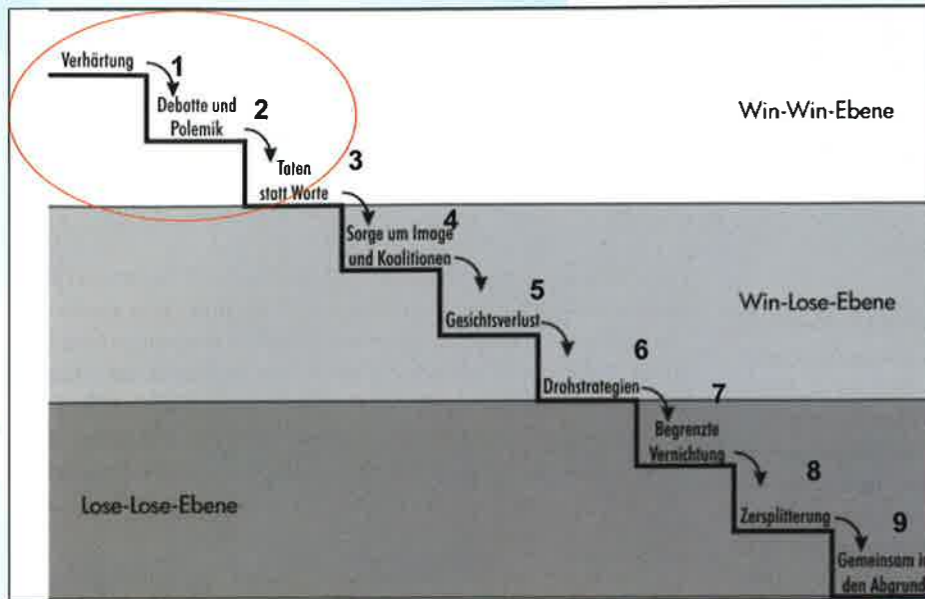


Abb. 1: Phasenmodell der Eskalation (Quelle: Glasl, Friedrich (2004): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 8. Aufl. Bern: Haupt Verlag)

Institutionalisiertes Feedback bei komplexen und kontroversen Sachverhalten

Komplexität und Kontroversität richtig einzuschätzen, ist dabei eine Herausforderung. Auch sie kann aber über das Feedback bewältigt werden. Was hindert einen Sendenden daran, vor dem Versenden von Informationen bei der Zielgruppe zu klären, ob und in welchem Maß der Sachverhalt aufgefasst werden wird? Der Aufwand mag im ersten Moment unverhältnismäßig erscheinen. Wird aber bedacht, dass auf der Eskalationstreppe sehr viel mehr Aufwand in Form von Beziehungsreparatur geleistet werden muss, um Missverständnisse zu klären, relativiert sich der Aufwand für das Initialfeedback. Ganz besonders gilt dies bei eskalierenden Konflikten. Sie kosten in der Regel nicht nur viel Zeit, Energie und Nerven von Mitarbeitenden, sondern verursachen oft auch Anwalts- und Gerichtskosten, Genugtuungszahlungen, Produktivitätseinbußen, Imageverlust für das Unternehmen.

Das wichtigste Prinzip in einer Feedbackkultur ist, dass positives Feedback wertvolles Feedback ist. Dabei handelt es sich um Feedback, das neben Aufmerksamkeit das Bemühen um gegenseitiges Verstehen umfasst. Im idealen Unternehmen gibt es in jedem Kommunikationsprozess Feedbackschleifen, die Aufmerksamkeit und Verständigung unterstützen. An Sitzungen zum Beispiel – und davon gibt es in vielen größeren Unternehmen täglich einige – Monologe abzuliefern, wird dem Kommunikationsgefäß nicht gerecht. Eine Sitzung macht erst Sinn, wenn neben dem Informationsbedarf von mehreren Personen gleichzeitig auch die Komplexität und Kontroversität so hoch ist, dass sich ein mündliches Gespräch rechtfertigt. Wird das Gespräch nicht als Dialog geführt, ist es natürlich kein Gespräch und die Sitzung keine Sitzung. Präsentationen – als was solche monologischen Sitzungen bezeichnet werden können –

sind ebenfalls immer eine Reaktion auf Komplexität und Kontroversität von Sachverhalten und erfordern deshalb einen mindestens ebenso umfangreichen zweiten Teil, der der Klärung und Diskussion der präsentierten Inhalte dient.

Zunehmend schaffen Unternehmen die Möglichkeit, digital zu kommunizieren, und vielfach ist zum Beispiel in Blogs, Foren oder auf Informationsplattformen eine Feedbackschleife vorgesehen. Mit einem Kommentarfeld kann auf eine Botschaft reagiert werden. Das allerdings setzt voraus, dass die Mitarbeitenden physische Distanz und trotzdem enge Beziehungen – geprägt von Vertrauen, Wohlwollen und Einfühlung – haben. Denn kaum ein Mensch schreibt einen Kommentar in einen Blog, wenn er seinen Kommentar auch mündlich formulieren kann oder wenn er damit rechnen muss, dass er sich vor Mitarbeitenden und Vorgesetzten exponiert.

Informelles Feedback

Eine starke Feedbackkultur zeigt sich nicht nur in der formellen, sondern noch viel stärker in der informellen Kommunikation. Es ist nicht nur alles kommentierbar, sondern es wird tatsächlich auch alles kommentiert. Es wird beständig Aufmerksamkeit, Interesse und Wohlwollen für Mitteilungen ausgedrückt: Alle sind froh, in den Kopf von Kollegen oder Chefs reinschauen zu dürfen und zu sehen, was da vor sich geht. Je mehr wertschätzendes Feedback erfolgt, umso mitteilbarer werden Mitarbeitende. Natürlich darf sich eine Feedbackkultur nicht darin erschöpfen, sich gegenseitig zu bestätigen, wie nett man zueinander ist, sondern muss die komplexen und kontroversen Sachverhalte detektieren und thematisieren. Dadurch lassen sich Missverständnisse zuverlässig reduzieren und Konflikte können zu einem Zeitpunkt bearbeitet werden, in dem sie noch

Problem mit Feedbackgespräch lösen	
Mit Gestaltungsspielraum – lösungsoffen	Ohne Gestaltungsspielraum – instruierend
<ol style="list-style-type: none"> 1. Situation klären – Kontext ausführen, Fragen stellen, sich erklären etc. 2. Wahrnehmungen abgleichen 3. Interessen und Ziele formulieren 4. Gemeinsame Interessen und Ziele finden, verhandeln 5. Gemeinsam Abmachungen zu Maßnahmen treffen, terminieren 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rede vorbereiten: überzeugen, ausführen, erklären etc. 2. Erwartungen deutlich formulieren 3. Gebote und Verbote explizit machen 4. Lernprozesse in Gang setzen, gemeinsames Lernen unterstützen 5. Gemeinsam Abmachungen zu Maßnahmen treffen, terminieren

Abb. 2: Feedbackgespräch nutzen, um Probleme zu lösen

rein sachlicher Natur sind und die Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden noch nicht belasten.

Mit Feedback Probleme lösen

Angekündigte und formelle Feedbackgespräche schließlich lassen sich im Rahmen einer wertschätzenden und debattierlustigen Gemeinschaft ausgezeichnet nutzen, um Probleme zu bearbeiten. Dabei lassen sich Probleme mit viel und wenig Spielraum unterscheiden, die jeweils eine andere Gesprächsführung erfordern (vgl. Abbildung 2).

- Handelt es sich um ein lösungsoffenes Problem, bietet sich ein Ablauf an, in dessen Verlauf zuerst die Situation geklärt wird, Wahrnehmungen abgeglichen, Interessen und Ziele formuliert und dann gemeinsame Interessen und Ziele gesucht und verhandelt werden. Das Resultat ist eine nicht im Voraus einseitig festgelegte Lösung, sondern im Gespräch entwickelte gemeinsame Abmachungen zu Maßnahmen und Terminen.
- Handelt es sich um ein Problem, das eine bestimmte im Voraus festgelegte Lösung erfordert, gilt es zunächst, für diese Ausgangssituation viel Verständnis zu schaffen und dieses durch genug Rückkoppelung zu sichern. Dass die Ausgangslage, insbesondere bestehende und gerechtfertigte Erwartungen, Gebote und Verbote, verstanden wird, ist erste Voraussetzung für ein Akzeptieren. Können Gesprächsteilnehmer die Ausgangslage, die eine bestimmte Lösung erfordert,

nicht akzeptieren, werden sie auch die Lösung selbst ablehnen und allenfalls sabotieren. Der Konflikt ist vorprogrammiert und der Aufwand für die Problemlösung wird steigen, denn aus einem Sachproblem wird so schnell ein Personalproblem. Ein solches Feedbackgespräch erfordert mehr Vorbereitung und soll auch einen didaktischen Anspruch erfüllen. Während des Gesprächs soll sich in der gedanklichen Disposition des Feedbacknehmers, der Feedbacknehmerin etwas ändern. Er oder sie muss sich verändern, und das bedeutet, ein Lernprozess muss erfolgen. Abgesehen davon, dass Veränderung Zeit, Struktur und geduldige Anleitung erfordert, gibt es viele Möglichkeiten, Lernprozesse zu unterstützen. So können Visualisierungen oder Beispiele Lernenden helfen. Vormachen und Üben sind ebenfalls bewährte Methoden.

Obwohl die beiden Prozesse ähnlich sind, wird deutlich: Das lösungsoffene Gespräch ist schneller und einfacher zu führen. Es lohnt sich deshalb, nach Spielraum zu suchen und Probleme möglichst lösungsoffen zu formulieren. Ebenfalls lohnt es sich, nicht nur Veränderung – Lernen – vom Gegenüber zu erwarten, sondern selbst auch am Prozess teilzunehmen und so etwas Gemeinsames zu entwickeln. So ergibt sich im besten Fall ein schneller Übergang vom aufwendigen Instruieren zum gemeinsamen Gestalten oder noch besser zum kooperativen Alltag: Feedback erfolgt beständig, schnell und unkompliziert, es drückt erstens Wertschätzung für die Mitteilbarkeit des Gegenübers aus und ermöglicht zweitens eine sachliche Auseinandersetzung über komplexe und kontroverse Sachverhalte.



Autorin:
PROF. DR. SUSAN GÖLDI
ist Dozentin und Forscherin für Kommunikation an der Hochschule für Wirtschaft FHNW. Gemeinsam mit Prof. Wagner bietet sie firmeninterne Kommunikationstrainings für Führungskräfte und Mitarbeiter an.



Co-Autor:
PROF. CLAUDE WAGNER,
ist Schwerpunktleiter und Dozent für Kommunikation, ebenfalls an der Hochschule für Wirtschaft FHNW. Mehr Infos: <http://www.fhnw.ch/wirtschaft/weiterbildung/firmeninterne-kommunikationstrainings>.