

Detlef Scheer

Feedback: VUKA – wichtig!

Ausgerechnet Feedback? - Ja, genau!

Wer zwischen SCRUM, stand up - meetings, working out loud boards, im Kontext von design thinking oder überhaupt im agilen Management eine der ältesten und wichtigsten Kommunikationstechniken vergisst, verliert schneller den Anschluss an Kollegen, Chefs und Mitarbeiter als eine neue agile Methode entwickelt werden kann!

Was waren das noch für Zeiten! Damals - tief in den Neunzigern - hatte man einmal im Jahr sein Mitarbeitergespräch und gut war's. Heute gibt es zwar immer noch Leistungsbeurteilungsgespräche und Fördergespräche und das regelmäßige Angebot einer oft bemühten HR-Abteilung an die „Selbstentwickler 4.0“ (zu deutsch: die Mitarbeiter), aber es taucht dabei ein völlig neues Missverständnis auf: Durch die angeblich transparent- modern-agilen Methoden mit Sprints, iterativen Entwicklungsstufen, verlässlich - ständigen stand up meetings etc. pp. getrieben, scheinen einige der leicht überforderten Führungskräfte zu glauben, dass sich das mit der engen an Coaching erinnernden Förder- und Forder-Bindung an ihre Mitarbeiter erledigt hat. Jeder coacht jeden, vor allem aber: Jeder sich selbst.

So jedenfalls beschrieb es in den vergangenen Monaten nicht nur eine genervte Führungskraft. Eine, die „unter Vollast“ seit Monaten versucht, den Spagat zwischen gestern und morgen, zwischen fast noch autoritärem oder schon demokratischen Führungsstil auf der einen Seite oder dem Führen mit Zielen und den Anforderungen eines modernen agilen Managements andererseits, das fast jeder postuliert, viele fürchten und kaum einer kennt, hinzubekommen.

Dass sich an der grundlegenden Basis jeder Kommunikation, jeder belastbaren vertrauensvollen Beziehung, die sich daraus entwickeln könnte, die Berechenbarkeit gegenseitig erwarteten Verhaltens nämlich bis heute natürlich nichts geändert hat, das geht dabei leicht mal in den „Bemühungen 4.0“ unter!

Und wie erreicht man Berechenbarkeit und damit Vertrauen in einer zunehmend chaotisch anmutenden Welt?

Wie eh und je durch regelmäßiges gegenseitiges Feedback! Und wie eh und je entsteht sofort die Frage: wie gibt man denn nun ein „richtiges“ Feedback?

Zunächst mag dazu die Uralt-Metapher des Johari-Window herhalten, die die beiden Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham bereits 1955 entwickelten im Zusammenhang mit der Unterscheidung von Selbst- und Fremdwahrnehmung in der Gruppen-dynamik innerhalb und zwischen Menschen-Gruppen.

Ziel des Feedbacks ist es demnach u.a.,

Informationen...	...sind mir selbst	
	bekannt	unbekannt
...bekannt		
...sind anderen		

Wozu eigentlich Feedback? Die Metapher des Johari-Fensters macht das deutlich. Erläuterungen im Text (Grafik: Scheer, Metapher von Joseph Luft + Harry Ingham)

die Fläche (den unproblematischen Handlungsspielraum also) zwischen Menschen, die miteinander zu tun haben, zu vergrößern (in der Metapher des Johari-Windows die „öffentliche Person“). Dazu ist es einerseits nötig, dass die einzelne Person überhaupt Verhalten zeigt, das von anderen wahrgenommen werden kann. Je nachdem um was es geht, könnte man sagen: Jeder sollte ein bisschen investieren, in dem er Verhalten zeigt, also auch ein bisschen durch das Fenster, das in der Metapher „private Person“ genannt wird, schauen lassen. Und das hat nichts damit zu tun, dass es hier um irgendeine Art von „Seelenstriptease“ handeln würde. Ganz pragmatisch geht es um das Prinzip:

Keine Investition → kein Gewinn!

Zu der Wirkung trägt selbstverständlich auch das Sich-Nicht-Verhalten, das Sich-Nicht-Zeigen bei, das für Kommunikation immer schon eine erhebliche Rolle gespielt hat (Paul Watzlawick's 1. Axiom der Kommunikation: „Mann kann nicht nicht kommunizieren“! Ist nicht nur eine unbedeutende Legende!).

Dazu ist es ferner notwendig, dass derjenige, der die Wirkung seines Verhaltens auf andere von diesen anderen geschildert bekommt, zuhört. Und das wiederum klingt einfacher als es in den meisten Fällen ist. Hier kommt der „blinde Fleck“ zu Zuge. In der JoHari-Metapher ist das die Fläche des Fensters, durch die nichts gesehen werden kann, weil sie mit der Zeit trübe geworden ist. Der Feedbacknehmer hört aus verschiedenen Gründen gar nicht mehr hin, wenn er zu bestimmten Verhaltensweisen Feedback bekommt.

Man könnte es also auch so ausdrücken: Hier wäre Fensterputzen angesagt. Wenigstens soviel, bis das Feedback, um welches sich gerade der Feedbackgeber bemüht (womöglich unter Überwindung der einen oder anderen Hemmschwelle), auch tatsächlich ankommt beim Feedbacknehmer!

Und schließlich gibt es die „unbewusst“ oder „unterbewusst“ genannte Person. Da geht es um Dinge, die man weder bewusst beobachtet, noch die im normalen Alltag - auch nicht in Feedback-Runden eine Rolle spielen sollten. Denn hier geht es um unbewusste Vorgänge, um erlittene Traumata mit all ihren Folgen usw. Mit der Auseinandersetzung zu solchen Themen wären die meisten Laien schnell überfordert. Hier drohen viele Alltagsgespräche in die gefürchtete von Halbwissen getriebene „Hobby-Psychologie“ abzudriften!

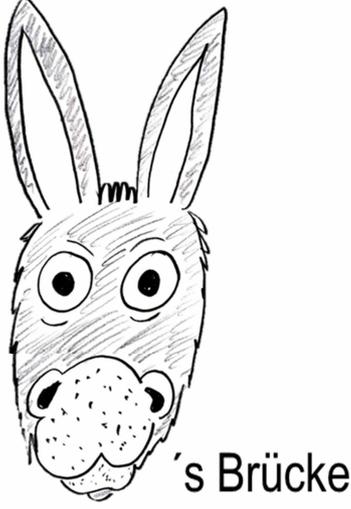
Beim Feedback geht es aber nicht um Kritik, Persönlichkeitsdiagnostik oder Potenzialbeurteilung, sondern „nur“ um Feedback, also um die Frage, welche Wirkung das Verhalten eines Menschen aktuell beim anderen Menschen, der das mitbekommt, hervorruft. Und damit sind wir bei den „drei W's“, die eigentlich ja „vier W's“ sind. Und diese stellen eine wesentliche potenzielle Falle dar, wenn Feedback nicht „sauber“ gegeben wird, also die vier W's nicht auseinander gehalten werden. Abgesehen von der Tatsache, dass diese W's eigentlich keine besonders glückliche Eselsbrücke darstellen, oder sagen wir eher eine sehr bemühte.

Dafür stehen die 4 W's:

Das erste W steht für „Wahrnehmung“, aber eigentlich geht es hier um Beobachtung. Was eine Videokamera auch hätte aufnehmen können, ist hier gemeint, also das was wirklich passiert ist: „Als ich telefonierte, um 10.20 Uhr, kamst Du von hinten auf mich zu...!“ Das zweite W steht für „Wirkung“. Allerdings ist eigentlich nur eine bestimmte Wirkung gemeint: Nämlich das, was der Feedbackgeber an sich selbst erlebt hat: Er ist nervös geworden, irritiert gewesen, erfreut, aufgemuntert, frustriert, usw. Und das hat natürlich Auswirkungen auf sein darauf folgendes Verhalten! Und genau das muss man wissen, damit der Feedbackgeber für einen selbst als

Feedbacknehmer berechenbar werden soll im oben genannten Sinne des Wachsens und Pflegens einer Vertrauensbasis.

Man könnte also auch sagen: Beim Feedback geht es auch um den Feedbacknehmer, aber vor allem um den Feedbackgeber! Denn der gibt dem Feedbacknehmer eigentlich eine praxisnahe Gebrauchsanweisung von und für sich selbst!



(1) **W** **ahrnehmung:** Gähnen

(2) **W** **irkung I:** er wirkt desinteressiert

(3) **W** **irkung II** des Feedbacknehmers auf den Feedbackgeber: Das macht mich nervös!

(4) **W** **unsch** (auch Wertung): Ich möchte in Zukunft, dass...

***Und wie nun Feedback geben?** Als beliebte Eselsbrücke dient seit jeher die Faustregel mit den „3 W’s“. Aber Achtung: Wer nicht beachtet, dass es eigentlich 4 W’s sind mit fundamentalen Unterschieden in der Wirkung auf den Feedbacknehmer, der droht, aus Versehen ein als Feedback getarntes Kritikgespräch anzuzetteln. Mit unter Umständen verheerenden Folgen für die Beziehung zwischen Feedbackgeber und -nehmer! Mehr dazu im Text!*

Die Schilderung „Du hast wie ein Oberlehrer geredet und standest da wie ein oder so pastoral irgendwie....!“ beantwortet die Frage „wie habe ich denn „ausgesehen“, als ich?“ Und wenn diese Frage gestellt worden ist, dann kann die Antwort interessant und verletzungsfrei für den Feedbacknehmer sein.

Ansonsten ist es aber eine reine Risiko-Kommunikation, denn das „Label“, das man jemanden damit aufdrückt, kann schnell zu einer vertrauensschädigenden Verteidigungshaltung führen, die außerdem die Wirkung des Feedbacks selbst ad absurdum führt!

An „schlechten Tagen“ des Feedbacknehmers wird solch ein Feedback eher wie ein beziehungsgefährdender Angriff gesehen und er wird eher mit den Worten „ich wollte aber eigentlich ganz etwas anderes...!“ reagieren anstatt mit einem „Danke Dir!“

Dazu kommt, dass auch der beste Feedbackgeber keine Gedanken lesen kann, aber oft dadurch anmaßend wirkt, dass er genau das zu behaupten scheint: „So wie du dich da eben benommen hast, zeigst du deine wahre Haltung ...“ - „Du kamst oberlehrerhaft rein und hast uns dann gleich!“ - „Du strahlst Ungeduld aus...!“ - „Mit deiner ganzen Erscheinung trägst du zur Demotivation bei...!“ usw. sind alles Beispiele von risikoreichem und gleichzeitig schlechtem Feedback, weil es sich nicht auf beobachtbare Dinge bezieht und nicht die Wirkung auf den Feedbackgeber, sondern spekulativ um die inneren Zustände des Feedbacknehmers dreht.

Feedback, das zur Eskalation beiträgt, ist schlechtes Feedback!

Dieser fühlt sich potenziell im ureigenen Hoheitsgebiet - seiner eigenen Gedanken- und Gefühlswelt nämlich - angegriffen und „schlägt“ postwendend zurück.

Eine Eskalation ist oft genug die Folge. Und wenn das wegen der hierarchischen Bedingungen nicht funktioniert (Ober sticht eben immer noch Unter!), kommt das Sprichwort zur Geltung: „Man trifft sich immer zweimal im Leben!“ und wird damit eine unerschöpfliche Quelle unerklärlicher plötzlicher unerwarteter Eskalationen von scheinbar harmloser Kommunikation, auch noch Jahre später nach dem eigentlich Anlass.

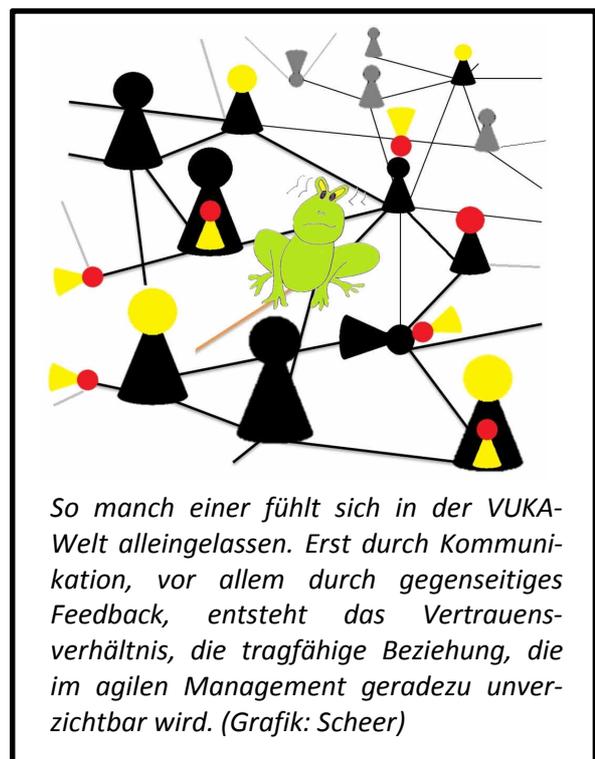
Gerade unter immer unübersichtlicher werdenden Kontextbedingungen wie der VUKA-Welt wirkt regelmäßiges Feedback Wunder!

Bei VUKA steht das V bekanntlich für Volatilität (= Unberechenbarkeit), U für Unsicherheit, K für Komplexität und A für Ambiguität.

Ob diese Welt wirklich so bedrohlich unberechenbar ist, oder so werden wird, oder dies nur befürchtet wird: Unsicherheit, was das eigene Verhalten angeht, bewirkt das Phänomen schon seit darüber diskutiert wird als Folge einer immer schneller voranschreitenden Digitalisierung mit all ihren Folgen.

Die alten festen Anker der Orientierung verschwinden

Ob sich Hierarchien langsam auflösen zugunsten sich immer neu und immer schneller bildender Projektgruppen oder ob Prozesse nicht mehr festgelegt sind (oder werden können), sondern sich laufend ändern und anpassen: Zur Orientierung orientierungsloser Mitarbeiter tragen beide Phänomene nicht mehr wesentlich bei.



Auf was soll ich mich denn noch verlassen können? Als Mitarbeiter wie als Führungskraft oder Kollege? Als Fachmann habe ich doch gar keine Ahnung von der Arbeit der Nachbarabteilung! Ich kenne die doch gar nicht richtig!

Und genau das wird sich wesentlich ändern, wenn man den VUKA-Theoretikern oder besser gesagt den Theoretikern des agilen Managements glauben darf. Allerdings unter uns: es hat sich schon längst geändert: Nämlich in den Unternehmen, die von eh und je schnell und flexibel auf Kundenwünsche einzugehen hatten, weil das nämlich ihr Kerngeschäft war und ist!

Der eine oder andere 68er würde sich freuen und gleichzeitig wieder in eine leichte Depression zurückfallen! Denn Anarchie war schon damals keine schlechte Idee. Nur die passenden verantwortungsvollen, gut ausgebildeten, souverän entscheidenden, ständig aufmerksamen und zum „Change“ bereiten, sozial nicht nur eingestellten, sondern auch engagierten Menschen, um nur wenige Voraussetzungen zu verraten, hat es damals wohl nicht in genügender Zahl gegeben.

Und heute? Heute gibt es nicht per „Order di Mufti“ plötzlich die „Selbsterwickler 4.0“ oder Abteilungsgrenzen überschreitende Netzbildung par Excellence oder die Massen an Führungskräften, die durch Selbsterklärung von übereifrigen kontrollierenden „Bester Fachmann-Ihrer-Gruppe-Chefs“ zu beliebten und effektiven Coaches werden und geradezu professionelle Beratungs- und Moderationskompetenzen zeigen, die sie bisher kaum entwickeln konnten (oder durften).

Auf was ist noch Verlass?

Und genau hier werden ganz alte Grundtechniken der menschlichen (!) Kommunikation wichtiger als je zuvor!

Ich muss mich auch in Zukunft auf Menschen verlassen können und sicher sein können, dass sie im gemeinsam mit ihnen vereinbarten Sinne die jeweils richtigen Entscheidungen treffen. Dazu muss ich sie genau kennen. Ich muss sie einschätzen können, ihre Verhaltensweisen berechnen können. Aber nicht die genauen Entscheidungen, die sie treffen, sondern die Qualität ihrer Entscheidungen und außerdem muss ich sicher sein können, dass ihre Entscheidungen im Sinne des Großen und Ganzen, für das wir arbeiten, sinnvoll sind. Wie immer sie ausfallen mögen.

Das ist für viele Menschen widersprüchlich und aufgrund ihrer eigenen Sozialisation gar nicht möglich als Basis einer Zusammenarbeit zu denken. Entscheidungen sind richtig oder falsch im Sinne eines Produkt-Kriteriums oder eines Prozesses. Das war doch immer so und warum sollte das plötzlich anders werden?

Wenn aber beides ganz offenbar nicht mehr von Anfang an voraussehbar ist, dann müssen die Verhaltens- und Entscheidungsweisen der beteiligten Menschen Sicherheit liefern in einem vorher abzuschätzenden Rahmen zumindest. Dazu muss ich die Beteiligten aber genau kennen und mich genügend mit ihnen auseinandergesetzt haben, um ihnen vertrauen zu können.

Und auf dieser Basis funktioniert dann auch agiles Management in seiner ganz Variabilität und Nicht-Vorausschaubarkeit!

Diese und alle folgenden Übergangssituationen werden wir u.a. nur mit einem laufenden, gutgemachten, angemessenen und gegenseitigen Feedback meistern!

