

## Feedback als agiles Führungstool

### 7 Tipps für agile Führungskräfte zum besseren Umgang mit Feedback

Unsere Geschäftswelt hat sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Unternehmen stehen heute vor einer zunehmenden Komplexität und Unsicherheit, die durch schnelle technologische Fortschritte, globale Wettbewerbsfähigkeit und eine sich rasch verändernde Arbeitswelt verursacht wird. Agile Methoden ermöglichen es, sich schnell an diese Umstände anzupassen und dabei innovativ zu bleiben.

Agilität erfordert oft höhere Eigenverantwortung von Teammitgliedern. Damit geht auch die Kompetenz einher, selbst oder im Team Entscheidungen zu treffen. Dies wiederum bedeutet, dass eine Führungskraft weniger direktiv arbeitet, sondern Teammitgliedern dabei vertraut, eigene Entscheidungen zu treffen. Nun könnte man sich fragen, welche Rolle eine Führungskraft dann noch spielt. Eine der Antworten ist nach wie vor: „Führen“! Nur die Art und Weise der Führung ändert sich. Wo früher die Anweisung stand, steht heute Vertrauen und Miteinander. Damit die Teammitglieder nun wissen, ob sie sich im gewünschten und erforderlichen Rahmen bewegen, gibt es viele Instrumente in der agilen Führung. Eines wollen wir hier besonders hervorheben und das ist Feedback. Im Folgenden finden Sie 7 Tipps zur Nutzung von Feedback als agiles Führungstool.

#### **1. Feedback kontinuierlich und nicht „nur“ in geplanten Feedbackgesprächen**

Feedback ist ein wichtiger Bestandteil des agilen Prozesses. Nicht nur in den viertel-, halb- oder ganzjährig stattfindenden Feedbackgesprächen sollte Feedback gegeben werden. Durch regelmäßige und kontinuierliche Feedback-Gespräche können agile Führungskräfte sicherstellen, dass ihre Teams auf dem richtigen Weg sind, ihre Fähigkeiten verbessern und ihre Arbeit effektiver gestalten. Darüber hinaus sollte Feedback auch vorfallbezogen gegeben werden. Dass es sich dabei auch um positive Vorfälle handeln darf, sollte dabei selbstverständlich sein. Im Grunde sollten in den „großen“, geplanten Feedbackgesprächen kaum ein Feedback gegeben werden, das nicht schon durch das kontinuierliche oder vorfallbezogene Feedback bekannt ist. Also machen Sie Feedback zu einem täglich genutzten Instrument Ihrer Führungsarbeit.

#### **2. Feedback als team- und beziehungsbildende Maßnahme**

Verstehen Sie Feedback auch als teambildende Maßnahme. Feedback ist ein entscheidendes Instrument für agile Führungskräfte, um Teams zu unterstützen sich zu entwickeln. Nicht nur die Zielerreichung des Teams, sondern auch die Art und Weise wie zusammengearbeitet wird, spielt dabei eine große Rolle. Feedback dient auch dazu, in einem Team engere und bessere Beziehungen zu pflegen und die Zusammenarbeit zu verbessern. Es ist essenziell für die Entwicklung eines Teams, zu verstehen, wie gutes Feedback funktioniert und so eine gute Feedback-Kultur zu schaffen. Dieses Klima des Feedbacks Gebens und Nehmens zu schaffen und für dessen Erhalt zu sorgen, ist ebenfalls Teil der Aufgabe von Führungskräften. Um die Zusammenarbeit zu fördern ist nicht nur das Geben und Nehmen von Feedback wichtig. Arbeiten Sie zusammen mit Ihren Teammitgliedern an Maßnahmen, die sich aus dem Feedback ergeben und an deren Umsetzung. Auch die Umsetzung selbst kann dabei gemeinsam erfolgen.

### **3. Erwartungen bewusst machen, um positives Feedback (Lob) zu geben**

Feedback sollte nicht nur in Form von kritischem Feedback und konstruktiver Kritik gegeben werden, sondern auch Lob und Anerkennung sind wichtig. Dabei gilt es zu bedenken, dass uns bei Lob und Anerkennung oft unsere eigenen Erwartungen im Weg stehen. Wenn etwas eintritt, was wir erwarten, nehmen wir dies oft nicht bewusst wahr. Unter anderem aus diesem Grund loben viele Menschen zu wenig. Stellen sie sich darum regelmäßige Termine in Ihren Kalender (Tipp: jede Woche), an denen Sie sich bewusst überlegen, welche Ihrer Erwartungen das Team oder einzelne Teammitglieder erfüllt haben und welche nicht. Loben Sie die Erfüllung Ihrer Erwartungen und sprechen Sie die Dinge an, die Ihre Erwartung nicht erfüllen. Machen Sie sich dabei bewusst, dass die Erfüllung einer (positiven) Erwartung ein wirklich gutes Ergebnis ist. Unsere Ansprüche sind manchmal so groß, dass wir vergessen, dass die Erfüllung dieser Ansprüche eine Top-Leistung darstellt.

### **4. Feedback schafft eine Kultur des Lernens und der kontinuierlichen Verbesserung**

Ein weiterer Vorteil von Feedback als agiles Führungstool ist, dass es, richtig genutzt, eine Kultur des Lernens und der kontinuierlichen Verbesserung fördert. Feedback sollte nicht nur auf Fehler oder Schwächen ausgerichtet sein, sondern eben auch auf Erfolge und Stärken. Indem Feedback als positiv empfunden und als Chance gesehen wird, sich zu verbessern, wird eine Umgebung geschaffen, in der Mitarbeitende kontinuierlich lernen und wachsen können. Auch hier können Sie als gutes Vorbild voran gehen und Feedback von Ihren Teammitgliedern regelmäßig einfordern. Bitte nicht in der Form von „Wie war ich?“, sondern ermutigen Sie Ihre Teammitglieder sich zu Ihrer Arbeit regelmäßig zu äußern. Machen Sie klar, dass auch Sie sich beständig verbessern wollen.

### **5. Feedback macht Konflikte sichtbar und hilft bei der Lösung**

Es ist eine Sache der eigenen Einstellung Feedback zu geben und zu empfangen. Es ist gleichzeitig auch eine Frage der Technik, das richtige Setting zu finden und nicht zuletzt Situationen zu erkennen, in denen Feedback notwendig und hilfreich ist. Auch ein kontroverser Austausch kann zu innovativen Lösungen führen, solange alle Beteiligten wertschätzend und mit Akzeptanz behandelt werden. Manchmal vermeiden wir, aus Angst vor Konflikten oder anderen Gründen, problematische Themen und geben kein oder ein abgeschwächtes Feedback. Feedback vermeidet keine Konflikte, es hilft sie zu lösen. Indem wir Themen ansprechen, machen wir sie sichtbar und ermöglichen es erst, nach einer Lösung zu suchen. Also vermeiden Sie Feedback nicht, um Konflikte zu vermeiden, sondern sehen Sie Konflikte als Chance, Reibungen zu beseitigen und die Produktivität des Teams zu erhöhen.

### **6. Feedback nehmen ist genauso wichtig wie Feedback zu geben**

Feedback ist keine Einbahnstraße. Feedback zu empfangen und damit wertschätzend umzugehen, ist genauso wichtig, wie gutes, wertschätzendes und konstruktives Feedback zu geben. Beides ist eine Sache der Übung und der regelmäßigen Anwendung. Feedback anzunehmen und in die eigenen zukünftigen Handlungen einzubeziehen, ist wichtiger Teil einer guten Feedback-Kultur. Wenn Sie Feedback in wertschätzender Art und Weise annehmen, darüber reflektieren und für alle erkennbar machen, ob und wie das Feedback in Ihr zukünftiges Handeln einfließt, sind Sie ein perfektes Vorbild im Umgang mit Feedback. Machen Sie Ihren Umgang mit an Sie gegebenes Feedback transparent und nachvollziehbar. Das ermutigt alle mit Feedback positiv umzugehen.

## 7. Vor dem Feedback die richtigen Fragen stellen und beantworten

Bevor Sie Feedback geben, sollten Sie sich ein paar Fragen stellen, die das Feedback zielgerichteter, stärker und klarer machen. Gleichzeitig soll Feedback auch gut „verdaubar“ sein. Darum hier ein paar wichtige Fragen, auf die Sie vor dem Feedback geben, Antworten finden sollten:

- Was ist der Zweck des Feedbacks? Überlegen Sie, was Sie mit dem Feedback erreichen möchten und wie es der empfangenden Person helfen kann. Feedback nur zu geben, um sich selbst Luft zu machen, ist keine gute Idee. Vielmehr sollte immer ein klar formulierter Veränderungs- (negative Kritik) oder Verstärkungswunsch (positive Kritik, Lob) dem Feedback zugrunde liegen.
- Was ist der beste Zeitpunkt und welcher der beste Ort, um das Feedback zu geben? Stellen Sie sicher, dass die empfangende Person bereit und offen für das Feedback ist und dass es in einer geeigneten Umgebung stattfindet.
- Wie sollte das Feedback formuliert werden? Überlegen Sie, wie Sie das Feedback klar und konstruktiv formulieren können, ohne die empfangende Person zu verletzen oder zu demotivieren.
- Wie kann das Feedback am besten vermittelt werden? Überlegen Sie, ob das Feedback besser schriftlich oder mündlich übermittelt werden sollte, und wählen Sie eine geeignete Methode aus.
- Wie kann die empfangende Person auf das Feedback reagieren? Überlegen Sie, wie eine mögliche Reaktion auf das Feedback aussehen wird und bereiten Sie sich darauf vor, die Empfängerin oder den Empfänger zu unterstützen und zu ermutigen.
- Wie können Sie sicherstellen, dass das Feedback angenommen wird? Überlegen Sie, wie Sie das Feedback auf eine Weise präsentieren können, die die empfangende Person dazu ermutigt, es anzunehmen und umzusetzen.

Bei Stöger & Partner beschäftigen wir uns unter anderem damit, Führungskräften Instrumente an die Hand zu geben, um Feedback erfolgreich zu machen. Es ist eine Sache der eigenen Einstellung Feedback zu geben und zu empfangen. Es ist gleichzeitig auch eine Frage der Technik, das richtige Setting zu finden und nicht zuletzt Situationen zu erkennen, in denen Feedback notwendig und hilfreich ist. Zusammenfassend sei gesagt, Feedback ist eines der mächtigsten und wirkungsvollsten Instrumente, das wir als Führungskraft haben. Darum sollten wir Zeit darauf verwenden, zu lernen, wie wir Feedback richtig geben und nehmen. Es gibt unzählige Methoden Feedback zu geben. Keine ist immer schlecht oder immer richtig. Auf die Situation und die empfangende Person kommt es an.

Wir hoffen, Ihnen einige praktische Tipps vermittelt zu haben und wünschen viel Erfolg und Spaß beim Geben und Nehmen von Feedback.

**Ihr Michael Breimann und Stefan Elbs**

