

Feedback als Coaching Methode für Führungskräfte



Quelle: iStock Images

„Wenn du einem anderen etwas sagen willst,
dann lass dein Wort zuvor durch ein
dreifaches Sieb:
das Sieb der Wahrheit,
das Sieb der Güte und
das Sieb der Nützlichkeit.
Denn dein Wort soll
wahr sein,
gut tun und
hilfreich sein.“

Sokrates 469 – 399 v.Chr.¹

¹ Stefan Marti, Toolbox Führung

Inhalt

Einleitung.....	1
Begriffsklärung Coaching.....	1
Die Führungskraft als Coach.....	2
Feedback als Coaching Methode für Führungskräfte	3
Fazit	7
Quellenverzeichnis	8

Einleitung

Die Rolle als Führungskraft in Unternehmen verändert sich. Komplexe Projekte, eine hohe Dynamik und Veränderungsgeschwindigkeit sowie menschliche und organisatorische Herausforderungen verlangen Führungskräften viel ab. Daher nehmen Führungskräfte zunehmend die Rolle des Coaches und Beraters ein, um Mitarbeiter gemeinsam mit auf die Reise zu nehmen. Dabei müssen sie gleichzeitig klare Entscheidungen treffen und diese an ihre Mitarbeiter kommunizieren sowie durchsetzen. Daraus resultiert in der Praxis die Frage, inwiefern Führungskräfte gleichzeitig auch als Coach agieren können. Diese Frage soll in dieser Hausarbeit nicht thematisiert bzw. gelöst werden. Der Fokus dieser Arbeit liegt vielmehr darauf aufzuzeigen, wie wertvoll es ist, wenn sich Führungskräfte an Coaching Methoden bedienen. Eine geschätzte Methode im Coaching ist das Feedback, welches auch im Alltag einer Führungskraft wirkungsvoll angewendet werden kann. Daher wird auf den nächsten Seiten exemplarisch der Einsatz von Feedback als Coaching Methode für Führungskräfte beleuchtet.

Begriffsklärung Coaching

Der Begriff Coaching wird häufig verwendet und daher erscheint es für diese Arbeit wichtig, vorab eine kurze begriffliche Erklärung von Coaching vorzunehmen. Hierbei ist zu erwähnen, dass es nicht die eine richtige Definition gibt.

Laut der Deutsche Coaching Gesellschaft e.V. (DCG) wird Coaching als ein ressourcenorientierter sowie systematischer Beratungsprozess beschrieben, der zur Erreichung angestrebter (beruflicher sowie privater) Ziele und Verhaltensänderungen von Einzelpersonen und Teams dient. Der Coach und der Klient arbeiten dabei in einer zeitlich begrenzten von gegenseitigem Vertrauen und Akzeptanz geprägten Beziehung.²

Während des Coachings ist der Coach in der Verantwortung den Prozess zu steuern, wohingegen der Klient im Fokus steht und handlungsweisend ist. Demnach bestimmt er damit die Inhalte und den Verlauf des Coachings. Des weiteren ist er selbstwirksam dafür verantwortlich, die gemeinsam im Coaching erarbeiteten Maßnahmen im Nachgang umzusetzen. Der Coach zeigt ihm lediglich Möglichkeiten auf. Das Ergebnis eines Coachings ist daher im Idealfall das Erreichen einer angestrebten Verhaltensänderung in Bezug auf die vorab definierten Ziele. Um das zu erreichen, kommen im Coaching individuelle und vor allem vielfältige Methoden zum Einsatz. Unter anderem sind fundiertes Feedback und Selbstreflexion wichtige Bestandteile.

² DCG Deutsche Coaching Gesellschaft e.V.

Die Führungskraft als Coach

Immer mehr Führungskräfte erwerben neben ihren Führungsfähigkeiten auch Coachingskenntnisse. Einige Unternehmen setzen ihre Führungskräfte sogar explizit als Coaches ein. So hat beispielsweise ein führendes IT-Unternehmen seine Führungskräfte von „People Lead“ in „People Coach“ umbenannt und setzt darauf, dass die Führungskräfte wie Coaches auf Augenhöhe mit den Mitarbeitern agieren. Es ist allgemein umstritten, ob Führungskräfte auch gleichermaßen als Coach agieren können. Grundsätzlich gesehen gibt es einige Vorteile, wenn Führungskräfte auch Coaches sind, jedoch zeigen sich auch deutliche Grenzen. Zudem muss unterschieden werden, ob das Coaching implizit oder explizit stattfindet. Die beiden folgenden Tabellen zeigen jeweils auf, welche Chancen und Grenzen sich bei Führungskräften als Coach ergeben und wie sich das implizite vom expliziten Coaching unterscheidet:

Chancen	Grenzen/Gefahren
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coaching zielt u.a. auf die Arbeits- und Leistungsmotivation ab. Darauf hat die Führungskraft direkten Einfluss ▪ Die Selbstreflexion der Führungskraft wird gefördert ▪ Im Vergleich zu externen Coaches entstehen weniger Kosten ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es besteht die Gefahr von Rollenkonflikten und Kapazitätsengpässen ▪ Hierarchie steht im Widerspruch zum Coaching-Ansatz ▪ Neutralität des Coaches ist nicht gewährleistet ▪ Freiwilligkeit und Vertrauen ist nicht zwingend gegeben ▪ Loyalitätskonflikt: Unternehmensinteressen vs. individuelle Interessen

Tabelle 1: Chancen und Grenzen der Führungskraft als Coach

Implizites Coaching (Normalfall)	Explizites Coaching (Ausname)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ In die übrigen Führungsaufgaben fließt Coaching als Grundhaltung ein ▪ Die Führungskraft nimmt bewusst die Rolle des Coaches ein. Hierzu gibt es diverse Gesprächsanlässe, wie beispielsweise Workshops, Konfliktgespräche, Zielvereinbarung, Entwicklungsgespräche, u.v.m. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Mitarbeiter fordert proaktiv ein Coaching an (= Freiwilligkeit) ▪ Über ein vorab definiertes Kontingent werden regelmäßige Termine über einen bestimmten Zeitraum vereinbart

Tabelle 2: Merkmale des impliziten und expliziten Coachings

In dieser Arbeit besteht die Annahme, dass es eine klare Trennung zwischen Führungskraft und Coach geben sollte, es aber überaus hilfreich ist, wenn Führungskräfte Coaching Methoden beherrschen.

wirkt.⁴ Dabei geht es darum, was vom Feedbackgeber wahrgenommen wird, nicht jedoch darum wie die Person, die Feedback erhält, tatsächlich ist.

In der Praxis nehmen sich sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter häufig nicht genügend Zeit, um konstruktives Feedback zu geben. Zudem braucht es neben Zeit auch ein gutes Gespür für die Situation und die Haltung des Wohlwollens.⁵ Das führt dazu, dass häufig entweder gar kein Feedback gegeben wird oder dass das Feedback wenig konstruktiv und teilweise verletzend ausfällt. Viele Menschen haben deshalb in der Vergangenheit vor allem negative Erfahrungen mit Feedback gemacht und verbinden damit eine Abwertung der eigenen Person.⁶

Das Feedback in der Praxis ist ein sehr starkes Instrument, welches sich nicht nur für Führungskräfte eignet, sondern gleichermaßen auch für Mitarbeiter. Richtig angewendet, kann Feedback das Fundament für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit sein. Führungskräfte sollten sich daher darüber bewusst sein, wie man richtig Feedback gibt und was dieses Feedback beim Mitarbeiter auslöst bzw. auslösen kann.

Der Nutzen von Feedback ist vielfältig:

- Erwartungen können gegenseitig geklärt und ein besseres Verständnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter geschaffen werden
- Ermöglicht, die Reflexion der eigenen Wirkungsweise auf andere Personen und den Abgleich der Selbst- sowie Fremdwahrnehmung
- Unterstützt dabei, blinde Flecken zu identifizieren
- Eignet sich insbesondere für die Weiterentwicklung von Mitarbeitern, indem eigene Verhaltensweisen aufgezeigt und die Möglichkeit gegeben wird, diese entweder zu stärken oder zu verändern
- Bietet die Chance, potenzielle Konflikte frühzeitig zu erkennen
- U.v.m.

Idealerweise sorgt die Führungskraft dafür, dass sich das Geben und Nehmen von Feedback im Berufsalltag etabliert und regelmäßig geschieht. Dabei gilt, dass Feedback in beide Richtungen fließen kann (Führungskraft -> Mitarbeiter; Mitarbeiter -> Führungskraft).⁷ Ausführliche Formen des Feedbacks sind vor allem im Kontext von jährlichen Leistungsbeurteilungen bekannt. Diese sollten jedoch regelmäßiges und auch situatives Feedback im Alltag nicht ersetzen. Wichtig hierbei ist, dass der entsprechende Rahmen dafür geschaffen wird und sowohl die Führungskraft als auch der Mitarbeiter angemessenes Feedback im Kontext der jeweiligen Rolle geben.⁸

Um die Erfolgsaussichten eines Feedbacks zu erhöhen und die Gefahren zu mindern, dass das Feedback Abwehrmechanismen wie Rechtfertigung oder Gegenangriff auslöst, gibt es diverse Feedbackregeln. Diese Regeln helfen sowohl dem Feedbackgeber, Feedback zu

⁴ Stefan Marti, Toolbox Führung

⁵ Stefan Marti, Toolbox Führung

⁶ In-Konstellation Skript, S. 67

⁷ Stefan Marti, Toolbox Führung

⁸ Schustereit & Von der Linde

geben, als auch dem Feedbacknehmer, das Feedback entgegenzunehmen. Die Einhaltung dieser Regeln ist jedoch kein Erfolgsgarant dafür, dass Feedback gelingt. Auch die innere Haltung, das Wohlwollen und Mut tragen unter anderem zum Erfolg von Feedback bei. Durch das Einhalten dieser Regeln können Abwehrmechanismen jedoch abgeschwächt oder auch verhindert werden.⁹ Die folgende Tabelle zeigt einige Regeln für das Geben und Nehmen von Feedback auf (siehe Tabelle 3).

Erfolgreich Feedback geben	Erfolgreich Feedback nehmen
<ol style="list-style-type: none"> 1. Innere Haltung sollte konstruktiv, respektvoll, wertschätzend und wohlwollend sein 2. Botschaften sollten wie folgt gesendet werden: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Als Ich-Botschaft ▪ Konkret und präzise mit der Unterstützung von Beispielen ▪ Schnellstmöglich ▪ Im geeigneten Rahmen und zeitlich passend ▪ Mit Bedürfnissen und Wünschen versehen sein 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Botschaften sollten wie folgt entgegengenommen werden: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Durch aktives Zuhören ▪ Ohne Rechtfertigung und/oder Verteidigung ▪ Mit Verständnisfragen bei Unklarheiten 2. Feedback sollte als Chance und Lernmöglichkeit verstanden werden 3. Abgerundet werden sollte das Feedback mit einem „Danke“, da das Feedback als Geschenk verstanden werden sollte. Jeder entscheidet dabei selbst, was ändern und beibehalten möchte

Tabelle 3: Regeln für das Geben und Nehmen von Feedback

Diese Regeln finden sich auch in der WWW-Methode wieder, in der es darum geht, als Feedbackgeber seine Wahrnehmung, die daraus resultierende Wirkung und einen Wunsch für die Zukunft zu formulieren:

1. **Wahrnehmung:** Der Feedbackgeber erläutert dem Feedbacknehmer, welches Verhalten er konkret beim Feedbacknehmer beobachtet/wahrgenommen hat. Hierbei geht es in erster Linie darum zu schildern, was der Feedbackgeber gehört, gesehen und erlebt hat, unabhängig davon, wie er das findet und darauf reagiert.
2. **Wirkung:** Im zweiten Schritt teilt der Feedbackgeber mit, welche Folgen das Verhalten des anderen für ihn hat und welche Emotionen das in ihm auslöst, z.B. Freude, Wut, Angst, Trauer, Schmerz, Überraschung.
3. **Wunsch:** Im letzten Schritt teilt der Feedbackgeber mit, welche Veränderungen aus seiner Sicht notwendig sind und welche Vorstellungen bzw. Wünsche er für die Zukunft hat.

Das WWW-Feedback wirkt auf den ersten Blick sehr einseitig, da der Feedbackgeber seine Wahrnehmung, Wirkung und Wunsch schildert, der Feedbacknehmer jedoch nur als Zuhörer bzw. Empfänger des Feedbacks betrachtet wird.

⁹ Stefan Marti, Toolbox Führung

Darüber hinaus hat die Führungskraft die Möglichkeit, ihren Mitarbeiter in das Feedback einzubinden und dadurch eine partnerschaftliche Beziehung aufzubauen. Die Vorgehensweise ist dabei ähnlich wie beim WWW-Feedback, die drei „W’s“ werden jedoch um weitere Details ergänzt (siehe Abbildung 2). So schildert beispielsweise die Führungskraft im ersten Schritt eine konkrete Situation „In unserem letzten Teammeeting...“ und holt sich eine Rückmeldung vom Feedbacknehmer/Mitarbeiter ein, ob er sich an diese Situation erinnern kann. Anschließend beschreibt sie das Verhalten, welches sie beobachtet hat „...hast du den Kollegen xy als unflexibel bezeichnet“ und fragt, ob sie das so korrekt wiedergegeben hat bzw. dieses Verhalten so stattgefunden hat. Dann erläutert sie den Einfluss, den das Verhalten hatte. „Der Kollege war sichtlich irritiert und hat sich anschließend nicht mehr eingebracht“. Auch hier kann die Führungskraft anschließend einen Abgleich machen und den Mitarbeiter fragen, ob ihm bewusst ist, welche Auswirkungen sein Verhalten hatte. Anders als beim WWW-Feedback fordert die Führungskraft dann den Mitarbeiter auf, alternative Verhaltensweisen für zukünftige Situationen zu erarbeiten „was könntest du das nächste Mal anders machen, um eine positive Reaktion zu erzielen und vom Input des Kollegen zu profitieren?“. Das Gespräch endet dann mit einer präzisen Vereinbarung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.



Abbildung 2: Korrigierendes Feedback¹⁰

Bei diesem Ansatz sind die Führungskraft und der Mitarbeiter danach bestrebt, ein gemeinsames Vorgehen zu finden. Die hierarchische Anordnung spezifischer Maßnahmen wird damit umgangen. Der Vorteil dabei ist, dass der Mitarbeiter deutlich kooperativer ist, als wenn die Führungskraft die Themen vorschreibt und sich selbst einbringen kann. Hier zeigen sich wiederum auch die Grenzen auf, weshalb eine Führungskraft nicht immer als Coach agieren kann, da es durchaus Situationen gibt, in der die Führungskraft bestimmte Themen/Vorgehensweisen vorgeben muss und der Mitarbeiter keine Chance hat, entsprechend seine Perspektive einzubringen bzw. eigene Vorschläge zu machen.

¹⁰ Calumis

Fazit

Feedback zu geben ist nicht einfach und benötigt Zeit sowie ein gewisses Feingefühl. Führungskräfte neigen dazu, sich vorab nicht ausreichend Gedanken zu machen, welche Botschaft sie an den Mitarbeitern senden und vor allem was sie damit bezwecken wollen. In bestimmten Situationen ist es deswegen hilfreich, wenn sie in die Rolle des Coaches wechseln und partnerschaftlich mit dem Mitarbeiter auf Augenhöhe agieren. Hierbei kann eine vertrauensvolle Zusammenarbeit entstehen. Insbesondere das Feedback ist eine sehr wirkungsvolle Vorgehensweise, um dem Mitarbeiter seine eigenen Verhaltensweisen zu spiegeln und ihn durch das Aufzeigen von blinden Flecken weiterzuentwickeln. Den Mitarbeiter in diesem Feedbackprozess mitarbeiten zu lassen und ihm die Möglichkeit zu geben, seine eigene Perspektive einzubringen und Vorschläge zu machen, erweist sich als besonders wirkungsvoll. Zu beachten ist dabei, dass die Führungskraft bewusst in die Rolle des Coaches wechselt und es gewisse Grenzen gibt. Eine Führungskraft kann nicht immer als Coach agieren, da es durchaus Situationen gibt, in der die Führungskraft bestimmte Vorgehensweisen vorgeben muss und der Mitarbeiter keine Chance hat, entsprechend seine Perspektive einzubringen bzw. eigene Vorschläge zu machen.

Quellenverzeichnis

- Calumis
- DCG Deutsche Coaching Gesellschaft e.V.
- In-Konstellation Skript
- iStock Images
- Schustereit & Von der Linde
- Stefan Marti, Toolbox Führung