

## Feedback als wichtiges Tool in der Begleitung (agiler) Teams

–

### Bedeutung und Ausführung mit Herausforderungen und Chancen aus der Praxis



#### **Prime Directive**

– oberste Haltungsdirektive nach Norman L. Kerth

Regardless of what we discover, we must understand and truly believe that everyone did the best job they could, given what they knew at the time, their skills and abilities, the resources available, and the situation at hand.

# INHALT

<b>1 Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2 Bedeutung - Was ist Feedback und wieso ist es wichtig?</b>	<b>4</b>
<b>3 Ausführung - Wie geben wir Feedback im Arbeitskontext?</b>	<b>6</b>
3.1 Rahmen: Timing, Anlass, Rolle des Coaches, Teilnehmerkreis	6
3.2 Haltung und Verhalten: Unterschiede bei Nehmer, Geber und Coach	8
<b>4. Feedback-Modelle und ihre Herausforderungen und Chancen bei der Anwendung im Arbeitsalltag</b>	<b>10</b>
4.1. Drei Feedback-Modelle im Überblick: Gewaltfreie Kommunikation, 4 Ohr Modell, Peer Review	10
4.2 Herausforderungen und Chancen bei der Anwendung anhand von zwei Praxisbeispielen	13
<b>5 Abschluss</b>	<b>15</b>
<b>Quellen</b>	<b>16</b>

## 1 Einleitung

Feedback kann jeder. Oder?

„Das stimmt nicht. Das ist falsch und ich hab Recht.“

„Du bist faul. Und dumm bist du auch.“

„Du verstehst das einfach nicht. Ich sage dir mal wie man es richtig macht.“

„Du arbeitest viel besser als Kollege Müller. Und einen besseren Kleidungsstil hast du sowieso.“

Sollte es nicht einfach sein, anderen Feedback zu geben? Also die Meinung zu sagen, zu sagen wo es lang geht, andere von der Richtigkeit der eigenen Meinung zu überzeugen und auf den richtigen Weg zu bringen?

Ist es das, was Feedback ausmacht? Ist das konstruktiv? Und meint alles das gleiche?

Ganz sicher nicht.

Sowohl im Arbeits- als auch privaten Kontext ist konstruktives Feedback geben und nehmen zu können eine Paradedisziplin. Behaupte ich voller Überzeugung und aus Erfahrung. Wir reden hier davon, Menschen offen zu spiegeln, was wir etwa von ihrem Verhalten, ihrer Arbeit, ihrem Gesagtem oder Getanem halten. Das macht es so herausfordernd. Menschen, anders als etwa KI (Künstliche Intelligenz), funktionieren nicht binär, jeder Mensch hat eigene Gefühle, Erfahrungen, Sozialisierungen, Glaubenssätze, innere Pluralitäten, Befindlichkeiten und Bedürfnisse. Jeder bewohnt seine eigene Realitätsinsel.

Wenn ich etwas gut meine und mache, empfindet mein Gegenüber es dadurch nicht automatisch als gut gemacht. In seiner Wahrnehmung und Wahrheit war ich vielleicht nicht nett und objektiv und authentisch freundlich, wie ich dachte, sondern eher schroff, bevormundend und gekünstelt.

Nach dem klassischen Sender-Empfänger Modell (u.a. nach Shannon und Weaver, später auch Watzlawick) sende ich als Kommunikator immer verschlüsselte Botschaften, die mein Gegenüber entschlüsseln muss. Hierbei bediene ich mich verbaler, nonverbaler und paraverbaler Kommunikation, um das Gelingen meiner Kommunikation möglichst zu gewährleisten. Und brauche im besten Fall einen gemeinsamen Schlüssel auf beiden Seiten.

Wenn der Inhalt der Kommunikation dann noch darin liegt, meinem Gegenüber Feedback im weitesten Sinne zu seiner Person zu geben, wird es umso herausfordernder.

Kommunikation ist von zentraler Bedeutung, wenn Menschen miteinander agieren und gut arbeiten wollen. Menschen verbinden sich auch im Arbeitskontext über die zentralen menschlichen Bedürfnisse des Zuhörens und Gehört Werdens, hierüber schaffen sie eine gleiche Wellenlänge.

Eine funktionierende Zusammenarbeit erfordert eine gemeinsame Basis im Sinne eines Kommunikationsschlüssels sowie einer (erstrebenswerten) Unternehmenskultur und eines Verständnisses gelebter Normen und Werte ebenso wie zu erreichender Ziele und Visionen.

Diese Arbeit konzentriert sich auf das Geben und Nehmen konstruktiven Feedbacks im Rahmen der agilen Teamarbeit. Arbeit in agilen Teams hat nach wie vor einen hohen Stellenwert in der Organisationsentwicklung, da Unternehmen so im Idealfall schneller und flexibler auf sich verändernde Marktbedingungen und Kundenanforderungen reagieren können.

Bedeutung und Ausführung von konstruktivem Feedback werden im ersten Teil beleuchtet, einige Modelle und Überlegungen fungieren sehr schön als gemeinsamer Schlüssel, über den Feedbackprozesse im Arbeitskontext gut funktionieren können. Diese Modelle werden anhand zweier konkreter Praxisbeispiele aus dem Arbeitsalltag in der Coaching-Begleitung agiler Teams verdeutlicht. Gleichzeitig werden einige Herausforderungen und Chancen der Feedbackarbeit in der Umsetzung transparent.

## **2 Bedeutung - Was ist Feedback und wieso ist es wichtig?**

Wieso ist Feedback wichtig? Und wieso in diesem speziellen Kontext der agilen Teamarbeit?

In einem komplexen und lebendigen System wie dem Team entscheidet das Zusammenspiel aller Elemente des Systems (der Teammitglieder) über dessen Erfolg oder Misserfolg hinsichtlich der langfristigen Performanz. Wie Lencioni es ausdrückt: „Es bleibt die Teamarbeit, die den größten Wettbewerbsvorsprung verschafft, [...]“<sup>1</sup>

Ein agiles Arbeitsumfeld fördert eine Unternehmenskultur, in der die Mitarbeiter sich gegenseitig unterstützen und ermutigen und so gemeinsames Wachstum fördern und fordern. Agile Teams zeichnen sich durch ihre Flexibilität und ihre Fähigkeit zur kontinuierlichen Weiterentwicklung im Sinne einer Verbesserung aus.

Im agilen Team herrschen vier Wertepaare (mit 12 Prinzipien) für erfolgreiche agile Softwareentwicklung. Diese können folgendermaßen benannt werden:

- Individuen werden mehr geschätzt als Prozesse und Werkzeuge
- funktionierende Software wird mehr geschätzt als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden wird mehr geschätzt als Vertragsverhandlung
- Reagieren auf Veränderung wird mehr geschätzt als Befolgen eines Plans <sup>2</sup>

Feedback spielt eine wichtige Rolle bei der Bewahrung dieser Prinzipien und der generellen Teamleistung. Für ein offenes und konstruktives Zusammenarbeiten in einem wendig-performanten Team ist ein wertschätzendes Miteinander auf Augenhöhe unerlässlich.

Doch bewohnt jeder Mensch seine ganz spezielle Insel und auf der ganzen Welt gibt es keine zwei Inseln, die exakt gleich sind. Je weiter weg meine Insel von der Insel meines Gegenübers entfernt liegt, desto herausfordernder erscheint es, dem anderen Einblick in meine Erlebniswelt zu geben und echtes Verständnis zu erzeugen. Nicht nur in interkulturellen Teams können die Lebensrealitäten und Sozialisierungen einzelner dabei weit auseinander liegen.

---

<sup>1</sup> (vgl Lencioni 2014, S. 9)

<sup>2</sup> (vgl Kotrba, Miarka 2017, S. 7)

Im (agilen) Team arbeiten Menschen sehr nah zusammen, die aber nicht unbedingt miteinander befreundet sind und sich nicht unbedingt privat austauschen. Wenn ich meinem Kollegen ohne böse Absicht zu nahe trete und seine Grenzen überschreite, kommt es leicht zu Missverständnissen, Unzufriedenheiten, Entfremdung, Unverständnis bis hin zu Konflikten, die auf höchster Eskalationsstufe in einer Trennung der Parteien münden.

Was genau bedeutet in diesem Kontext jetzt konstruktives Feedback? Bitten wir unser Umfeld selbst aktiv um Feedback, geht es uns oftmals darum, eine Bestätigung und Wertschätzung unserer Person oder Arbeit durch unser Gegenüber zu erhalten. Im Arbeitsalltag wird Feedback Geben leider zumeist nur mit der Bitte um eine Verhaltensänderung gleichgesetzt.

Beide Aspekte zusammen ergeben das Gesamtbild: Bei konstruktivem Feedback spiegelt der Geber seinem Gegenüber in bestem Wissen und Gewissen wertschätzend und auf Augenhöhe seine Wahrnehmung, um positiv auf die Person einzuwirken. Dies kann durch positive Bestärkung gezeigten Verhaltens ebenso wie durch die wertschätzende Bitte um eine Veränderung gezeigten Verhaltens geschehen. Im (agilen) Arbeitskontext möchte der Feedbackgeber nicht zuletzt auf die Arbeitsleistung und Produktivität einwirken, um die Teamleistung zu verbessern und auf Team- und letztlich Unternehmensziele einzuzahlen. Hierzu nutzt er Informationen oder Erkenntnisse vergangener Handlungen oder Leistungen.

Durch konstruktives Feedback schaffe ich die Verbindung zu meinen Mitmenschen. Es hilft uns, die Welt mit den Augen des anderen zu sehen und unseren blinden Fleck zu erkunden, also einen Perspektivwechsel vorzunehmen. Zur Veranschaulichung dieses blinden Flecks kann das sogenannte Johari Fenster dienen. Selbst- und Fremdwahrnehmung unserer bewussten und unbewussten Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale werden durch die vier Felder veranschaulicht.



Quelle eigene Darstellung

Feedback ist lehrreich für uns und gibt uns die Möglichkeit, uns weiterzuentwickeln und aus vermeintlichen Fehlern zu lernen. Steht in einem Team Unausgesprochenes im Raum, das kann sowohl Lob als auch Kritik sein, trägt Feedback wesentlich zur Verbesserung der Teamdynamik bei und ist ein hilfreiches Tool für Teambuilding.

Anerkennung und Wertschätzung stärken das Selbstwertgefühl und schaffen Vertrauen und Nähe der Teammitglieder zueinander. Es ist wichtig, dem einzelnen Mitarbeiter zu spiegeln, dass er gute Arbeit leistet und gesehen wird. In agilen Teams wird das Gesehen werden „von oben“ im Idealfall durch das Gesehen werden auf Augenhöhe von den Teamkollegen aufgefangen. Es ist hierbei eine Stärke, die Stärken anderer sehen und anerkennen zu können. Ebenso wie es eine Stärke ist anderen wertschätzend zu spiegeln, wie sie sich in meinen Augen weiterentwickeln können und müssen.

Vertrauen ist hierbei die Basis für gelingende Feedbackprozesse.<sup>3</sup> „Leider wird das Wort Vertrauen so viel gebraucht – und missbraucht -, dass seine Bedeutung unscharf geworden ist und es fast schon klingt wie Friede, Freude, Eierkuchen“.<sup>4</sup> Vertrauen heißt vielmehr „die sichere Gewissheit, dass die Absichten der Teamkollegen gut sind und kein Grund zu Vorsicht und Zurückhaltung besteht“.<sup>5</sup> Ein Vertrauensverständnis basierend auf Wohlfühlen trotz oder eben durch Offenheit, die aber eben nicht gegen die eigene Person verwendet wird. Feedback ist eine wichtige Methode, das Vertrauen im Team zu stärken. Ein Mangel an Vertrauen und Scheu vor Konflikten sind laut Lencioni maßgebliche Dysfunktionen eines Teams. Offenes, direktes und ehrliches Feedback zahlt im Umkehrschluss auf ein funktionierendes Team ein. Im Zentrum des Vertrauensverhältnisses steht die gemeinsame wertschätzende Haltung, die im agilen Umfeld mit der Prime Directive nach Norman L. Kerth auf den Punkt gebracht wird (s. auch Titelseite).

Der (agile) Coach als Prozessbegleiter möchte das Team in seiner Lösungsfindung unterstützen, zur Verbesserung der kommunikativen Fähigkeiten und zwischenmenschlichen Beziehungen beitragen und das agile Mindset des Teams stärken. Im Zentrum steht hierbei immer das im Team in gemeinsamer Verantwortung angestrebte Ziel. Hier zeigen sich die Gemeinsamkeiten agilen und lösungsfokussierten Arbeitens in der von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg proklamierten Lösungsorientierung. Lösungsfokus statt Problemfokus ist zentral, hierbei ist es jedoch ebenso wichtig, das vom Gegenüber gefühlte Problem zu kennen und sein Problem ausreichend zu würdigen.

### **3 Ausführung - Wie geben wir Feedback im Arbeitskontext?**

#### **3.1 Rahmen: Timing, Anlass, Rolle des Coaches, Teilnehmerkreis**

Für die erfolgreiche Umsetzung konstruktiven Feedbacks in (agilen) Teams braucht es einen geeigneten Rahmen. Dieser umfasst Timing, Anlass, Rolle des Coaches und Teilnehmerkreis. In diesem Abschnitt werden die Aspekte kurz umrissen und abschließend in einem Schaubild zusammengefasst dargestellt.

Wenn wir über das Timing für Feedback sprechen, so gibt es zwei Möglichkeiten: Feedback reaktiv und unmittelbar anlassbezogen und Feedback in einem regelmäßigen festen Turnus.

---

<sup>3</sup> (vgl Lencioni 2014, S. 157)

<sup>4</sup> (ebenda)

<sup>5</sup> (ebenda)

Hierbei spielt der Anlass des Feedbacks eine maßgebliche Rolle.

Anlass für Feedbackprozesse im Arbeitsumfeld können Arbeitshandlung (Performance einer Person), Verhalten (meist bezogen auf einen konkreten Anlass) und Endergebnis (bezogen auf Aufgabe oder Ziel einer Person) sein.

Gibt das Verhalten eines Kollegen Anlass für kritisches Feedback, so sollte dies unmittelbar übermittelt werden, da eine Problemverschleppung zu einer Verschlimmerung führt. Zudem sollte bei reaktivem Feedback eine zeitnahe Rückmeldung erfolgen, um die Erinnerung frisch zu halten. In einem Fall wird so auch kein Frust angestaut und negative Gefühle aufgebaut, während in einem anderen Fall dem Kollegen beispielsweise auch keine Wertschätzung vorenthalten wird. Reaktives Feedback sollte so oft wie nötig stattfinden, wobei der Anlass wie angemerkt positiv ebenso wie negativ sein kann.

Feedback in einem festen Turnus und anlassunabhängig ist natürlich im Kontext der Leistungsbeurteilung durch Führungskräfte ein wichtiger Faktor. Feedback sollte hier möglichst klar direkt und neutral übermittelt werden.

Teamintern ist ein fester Feedbackturnus beispielsweise in Peer Reviews während der Probezeit und der Einbindung eines neuen Teammitglieds in ein bestehendes agiles Team sinnvoll. Reaktives Feedback können wir nicht planen, regelmäßige Feedbackrunden sollten vorab geplant werden. Ein klassisches agiles Team hat eine Teamgröße von etwa fünf bis acht Teammitgliedern. Ob es Sinn macht, dass alle Teammitglieder generell an einem Peer Review teilnehmen, kann per Konsens oder Konsent entschieden werden. Ein geeigneter fester Termin sollte dann mit allen definierten Teammitgliedern abgestimmt sein.

Schließlich kann Feedback formell oder informell übermittelt werden. Einige Modelle und Praxistipps dienen als hilfreicher Orientierungsrahmen, um Feedbackprozesse erfolgreich im Unternehmen zu platzieren und etablieren. Je größer die Sicherheit und das Vertrauen der Teammitglieder in der Übermittlung konstruktiven Feedbacks untereinander, desto informeller kann der Rahmen gesteckt werden, in dem alltägliches Feedback stattfinden kann.

Ebenso kann ein Feedbackprozess fremd- oder eigeninitiiert angestoßen sein. Ich kann andere um Feedback bitten und es mir so proaktiv ziehen, um auf Kurs (des Teams etwa) zu bleiben, mich weiterzuentwickeln und eigene blinde Flecke zu überwinden. Ebenso kann ein Teammitglied mich darum bitten, mir Feedback geben zu dürfen, um mir blinde Flecke zu spiegeln. Und nicht zuletzt kann Bedarf an Feedbackprozessen von außen erkannt und benannt werden, etwa von der Führungsperson oder dem teambegleitenden Coach.

Die Rolle des teambegleitenden Coaches im Feedbackprozess wurde somit als die des Impulsgebers benannt. Andere Aufgaben, die dem prozessbegleitenden Coach zufallen, sind die des Moderators, Mediators und der verschwiegenen Vertrauensperson. Der Coach stellt sicher, dass der Prozess konstruktiv und respektvoll bleibt und bietet methodische Unterstützung und Führung. Der Coach fungiert auch als Treiber und forciert Feedbackprozesse, da die Übung hier sprichwörtlich für alle den Meister macht.

Der Coach hilft dem Team, einen angemessenen Teilnehmerkreis zu definieren, um Offenheit und Effektivität zu gewährleisten. Das Feedback kann ganz klassisch unter vier Augen, also

bilateral, stattfinden, wenn beide Parteien sicher genug im Austausch von Feedback sind und ein Coach als Unterstützer nicht benötigt wird.

Unter sechs Augen kann ein Feedback moderiert stattfinden, ein allparteilicher Moderator und Mediator kann beiden Parteien unterstützend und als neutraler Beobachter zur Seite stehen.

Schließlich findet klassisches (agiles) Team-Feedback unter vielen Augen statt, etwa im Peer Review. Das Modell des Peer Reviews wird unter 3.3 noch näher beleuchtet. Als regelmäßige Veranstaltung in der Probezeit eines neuen Mitarbeiters ist es hilfreich, damit Team und Teammitglied sich optimal aufeinander zu entwickeln können. „Der Neue“ muss wissen, was das Team von ihm erwartet, sowohl inhaltlich als auch kommunikativ.

## Feedback-Rahmen

Timing, Turnus, Anlass	Teilnehmerkreis	Rolle des Coaches
<ul style="list-style-type: none"><li>• Unmittelbar und reaktiv – Kairos</li><li>• Fester Turnus – Peer Review / Leistungsbeurteilung durch Führungskräfte</li><li>• So oft wie nötig</li><li>• Formell oder informell</li><li>• Arbeitshandlung Verhalten Endergebnis</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Unter vier Augen, bilateral</li><li>• Unter 6 Augen, moderiert</li><li>• Unter vielen Augen, im Peer Review</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mediator</li><li>• Impulsgeber</li><li>• Moderator</li><li>• Vertrauensperson</li></ul>

Quelle eigene Darstellung

### 3.2 Haltung und Verhalten: Unterschiede bei Nehmer, Geber und Coach

Feedback ist nicht nur eine Frage der Technik, sondern auch eine Frage der Haltung und des Verhaltens aller Beteiligten. Hier untersuchen wir die Unterschiede in der Haltung und im Verhalten von Feedback-Gebern, Feedback-Nehmern und prozessbegleitenden Coaches und stellen die Eckpunkte pro Rolle in einem weiteren Schaubild dar.

Für alle beteiligten Personen gilt gleichermaßen, konstruktives Feedback als Chance statt als Störung zu begreifen.

Im Fall von unangenehmem und kritischem Feedback stellt diese Haltung für den Feedbacknehmer eine Herausforderung dar. Offen für Kritik sein ohne sich angegriffen zu fühlen erfordert einiges an Übung. Der Feedbacknehmer kann sich dabei an den **3 ZEN**-Elementen **Z**uhören **E**ntspannen **N**achdenken orientieren. Es ist wichtig, dem Gegenüber ruhig zuzuhören, auch wenn der Impuls zu zwischenzeitlicher Rechtfertigung und Diskussion ohne Übung sehr stark werden mag. Feedback möglichst entspannt entgegenzunehmen ist wichtig, um für die Botschaften empfänglich und offen sein zu können, im besten Fall dankbar. Es erfordert Übung, Feedback gelassen und so neutral wie möglich zu begegnen. Durch

Atemübungen oder Entspannungsmethoden kann den vorausseilenden Gedanken etwa gut begegnet werden. Während des Feedbacks ist es für den Nehmer sinnvoll, möglichst objektiv zu erfassen, was das Gegenüber sagen will. Erst nach dem Feedback sollte durch Nachdenken und gegebenenfalls Nachfragen um Erläuterung und Ratschläge zu Verbesserungspotential gebeten werden.

Der Feedbackgeber sollte mit einer möglichst positiven Grundhaltung von „ich bin ok und du bist ok“ in das Gespräch zu gehen, um dem Gegenüber zu helfen und es nicht zu demotivieren. Eine positive Ausrichtung des Gesprächs mit Hilfe eines Reframings hilft, Feedback wertschätzend und respektvoll zu gestalten. Zusätzlich sollte der Geber darauf achten, die sogenannten **3 Bs** zu vermeiden: **B**eurteilen, **B**ewerten **B**elehren.

Hierbei kann sich der Geber an den **3 WWW** Grundfragen **W**ahrnehmung **W**irkung **W**unsch orientieren.

Beobachtbare Fakten sollten möglichst klar und präzise wiedergegeben werden.

- Was habe ich konkret erlebt, beobachtet, gehört oder gesehen?
- Was genau ist geschehen und wie habe ich das wahrgenommen?

Ich kann bei den eigenen Empfindungen Interpretationen einfließen lassen, sollte Hypothesen aber verifizieren oder falsifizieren lassen.

- Was macht das Verhalten mit mir, welche Auswirkungen hat es auf mich, wie hat das auf mich gewirkt?
- Welche Gefühle und welches Verhalten hat das ausgelöst?

Und schließlich, was wünsche ich mir stattdessen von meinem Gegenüber?

- Was brauche ich?
- Was würde mir helfen?
- Habe ich einen konstruktiven Vorschlag dazu?

Im Positiven wünsche ich mir mehr vom gezeigten Verhalten meines Teammitglieds, im Negativen kann ich einen Vorschlag geben, der die eigenen Bedürfnisse verdeutlicht und meine Werte konkretisiert. Damit das Feedback meinen Teamkollegen emotional erreicht, sollte ich mein Gegenüber über gemeinsame Werte abzuholen versuchen.

Es braucht Mut, um Feedback aktiv und offen zu geben und mögliche Konsequenzen anzusprechen. Auch der Feedbackgeber muss sich in Geduld und aktivem Zuhören üben, wenn der Angesprochene Rückfragen stellt oder Gehörtes schlussendlich kommentiert.

Der Coach richtet sich in seiner Haltung als allparteilicher Prozessbegleiter und Kooperationspartner nach den Anforderungen des Teams in der Feedbacksituation und handelt mit dessen Einverständnis. Er ist in seiner moderierenden Rolle eher zurückgenommen und bietet beiden Parteien gleichermaßen Unterstützung und ergreift keinerlei Partei. In seiner Haltung des Nicht-Wissens lässt er sich unvoreingenommen auf den Feedbackprozess ein, hört ebenso aktiv zu und paraphrasiert gegebenenfalls Gehörtes, um das Verständnis zwischen allen involvierten Parteien zu gewährleisten. Der Coach motiviert beide Seiten zu aktiver Teilnahme und Orientierung am vereinbarten Feedbackrahmen. Über

offene Fragen kommen sowohl Sender als auch Empfänger von Botschaften als die Experten ihrer jeweiligen Situation in einen Erzählprozess. Der Coach kann den Erzählverlauf begleiten und steuernd einwirken.

Im Falle eines Konflikts oder einer kommunikativen Eskalation übernimmt der Coach die Rolle eines Mediators und Vermittlers.

## Feedback-Tipps

### Haltung und Verhalten

Geber	Nehmer	Coach
<ul style="list-style-type: none"><li>• Haltung: ich bin ok du bist ok</li><li>• Ich- Botschaften</li><li>• mutig</li><li>• GfK Modell Rosenberg</li><li>• 4-Ohr Modell Schulz von Thun</li><li>• <a href="#">WWW Modell</a></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Haltung: Feedback als Chance nicht als Störung</li><li>• Offen, entspannt</li><li>• Zuhören und nachdenken</li><li>• <a href="#">ZEN Modell</a></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Haltung: allparteilich</li><li>• Begleitend und zurückgenommen</li><li>• Unterstützend und motivierend</li><li>• Moderierend und paraphrasierend</li></ul>

Quelle eigene Darstellung

## 4. Feedback-Modelle und ihre Herausforderungen und Chancen bei der Anwendung im Arbeitsalltag

### 4.1. Drei Feedback-Modelle im Überblick: Gewaltfreie Kommunikation, 4 Ohr Modell, Peer Review

Nicht nur zu Beginn einer Teamzusammenarbeit lohnt es sich, Zeit zu investieren, um das Team zu formen. Vor allem auch bei der Integration neuer Mitarbeiter in das bestehende Teamsystem ist es wichtig, dem komplexen Teamsystem den nötigen Raum zu geben, um sich neu zu finden und zu definieren.

Und natürlich, um dem neuen Kollegen Einblick in die lebendigen Systeme Team und Unternehmen zu gewähren, Ziele und Erwartungen auf beiden Seiten transparent zu machen und einen gemeinsamen Kommunikationsschlüssel zu finden.

Es gibt verschiedene Modelle und Ansätze, um Feedback effektiv zu geben und aufzunehmen. In diesem Abschnitt möchte ich drei wichtige Modelle kurz vorstellen, die Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg, das 4 Ohr Modell nach Friedemann Schulz von Thun und das Peer Review Modell nach Frederic Laloux.

Die beiden kommunikationspsychologischen Modelle nach Friedemann Schulz von Thun und Marshall B. Rosenberg können in teambegleitenden Feedbackprozessen wunderbar als Fundament herangezogen werden.

Bei Schulz von Thun werden vier kommunikative Ebenen benannt, auf denen die Botschaften des Senders vom Empfänger wahrgenommen werden. Auf der Sachebene übermittelt der Sender Fakten und Beobachtungen, die das Sachohr des Adressaten filtert. Auf Ebene der Selbstoffenbarung vermittelt der Sprecher, was in seinem Inneren vorgeht und gibt so etwas von sich preis. Die dritte Ebene ist die Beziehungsebene, auf der das Verhältnis zwischen beiden Gesprächspartnern offenbart wird. Hier wird das emotionale Ohr des Empfängers zumeist durch Körpersprache, Mimik und Gestik des Senders in seiner Wahrnehmung bestärkt. Schließlich folgt die Ebene des Appells. Mit dem Ohr des Appells nimmt der Empfänger eine Anweisung als Bitte oder auch Aufforderung und Befehl wahr.

Bei Rosenberg geht es um einen grundsätzlich wertschätzenden Umgang miteinander und einer entsprechenden Haltung dem Leben gegenüber. Bezogen auf den kommunikativen Prozess steht das „Wie“ im Vordergrund, wie höre ich die Botschaft meines Gegenübers und nehme diese auf. Der Anspruch dieses Kommunikationsmodells ist es, Bitten auf Basis echter Gefühle und Bedürfnisse zu formulieren und Beziehungen zu stärken. Der Kommunikationsanlass ist immer eine Beeinträchtigung meines Wohlbefindens. GfK arbeitet mit Ich-Botschaften, eigenen Empfindungen und Interpretationen.

Peer Review ist eine Methode, bei der sich die Teammitglieder gegenseitig Feedback geben. Das Modell fördert eine Kultur des Lernens und der Zusammenarbeit, gibt Kollegen Einblicke in die Arbeitsrealitäten der Kollegen und bietet die Möglichkeit für einen Perspektivwechsel.

Ein Peer Review ist ein 3-schrittiger Feedback-Rahmen für Teams. Zuerst evaluiert das Teammitglied seine Arbeitsweise selbst und geht in die Reflektion. Hierzu können folgende Fragestellungen als Orientierung dienen: Was klappt gut? Was klappt weniger gut? Was macht mir Sorgen? Was brauche ich von meinem Team? Welche Ziele habe ich? Als hilfreich hat sich im Arbeitsalltag gezeigt, konkrete Wünsche direkt an das Team zu adressieren – „Was brauche ich von euch, um gut arbeiten zu können?“

Im nächsten Schritt geben die anwesenden Teammitglieder ihr Feedback und können sich an folgenden Fragestellungen orientieren: Was schätze ich an meiner Zusammenarbeit mit dir? Auf welchem Gebiet sehe ich bei dir Wachstumspotential?

Schritt Nummer 3 sieht ein Reflexionsgespräch vor, das zwischen dem Feedbackempfänger und ein bis zwei Teammitgliedern stattfindet und sich den Fragen widmet: Was nimmst du aus dieser Diskussion mit? Was hast du daraus gelernt? Worauf möchtest du in Zukunft achten?

Schaubilder dieser 3 Modelle dienen der Veranschaulichung vorab, die konkrete praktische Umsetzung wird unter 4.1 und 4.2 kurz näher beleuchtet.



Quelle eigene Darstellung

## Gewaltfreie Kommunikation

### 4 Schritte

1. Beobachtung  
Beobachtung schildern statt zu deuten
2. Gefühl  
Eigene Gefühle mitteilen anstatt Beschuldigungen auszusprechen
3. Bedürfnis  
Bedürfnisse formulieren statt Strategien vorzuschlagen
4. Bitte / Wunsch  
Eine Bitte äußern statt Forderungen zu stellen

Marshall B. Rosenberg



Quelle eigene Darstellung

## 4 Ohr Modell

### 4 Ohren

1. Sachebene  
Daten, Fakten, Informationen
2. Selbstoffenbarung  
Gefühle, Meinungen, Werte, Bedürfnisse
3. Beziehungsebene  
Formulierung, Mimik, Gestik, Tonfall – Ausdruck von Wertschätzung oder Ablehnung
4. Appell  
Wünsche, Bitten, Handlungsanweisungen

Friedemann Schulz von Thun



Quelle eigene Darstellung

## Peer Review

3 Schritte

### 1. Selbstevaluierung:

Was hat richtig gut geklappt? Was sollten wir feiern?  
Was hat nicht so gut geklappt? Was sollten wir anders machen?  
Was bereitet mir für das nächste Jahr, die nächste Iteration Sorgen?  
Was würde mir am besten helfen, in meinen aktuellen Aufgaben weiter zu wachsen?  
Welche konkreten Ziele leiten mich bei meiner Arbeit im kommenden Jahr / in der kommenden Iteration?

### 2. Feedback:

Was schätze ich am meisten in meiner Zusammenarbeit mit dir?  
Auf welchem Gebiet empfinde ich, dass du dich verändern und wachsen könntest?

### 3. Reflexionsgespräch:

Was nimmst du aus der Diskussion mit?  
Was hast du daraus gelernt?  
Worauf möchtest du in Zukunft achten?  
Welche Ressourcen können dir helfen?  
Wie können Team und Unternehmen dich dabei unterstützen?

Nach Frederic Laloux

## 4.2 Herausforderungen und Chancen bei der Anwendung anhand von zwei Praxisbeispielen

Im Arbeitsalltag agiler Teamarbeit zeigt sich, wie wichtig ein wertschätzendes und konstruktives Miteinander für die Performanz des lebendigen Teamsystems tatsächlich ist. Vor allem wenn Menschen in unterschiedlichen Kontexten neu aufeinandertreffen und ihre gelebten Normen und Werte in einen gemeinsamen Schlüssel gießen wollen, kommt es zu Meinungsverschiedenheiten, Missverständnissen und nicht zuletzt Konflikten, denen es offen und aktiv zu begegnen gilt.

Die vorgestellten Modelle bilden ein geeignetes Fundament für diese Prozesse, wie zwei Beispiele verdeutlichen sollen.

Im ersten konkreten Fallbeispiel bildete sich ein interkulturelles virtuelles Team. Der Großteil des Teams mit fünf Teammitgliedern arbeitete seit einem halben Jahr gemeinsam an einem Standort in Präsenz zusammen. Ein ergänzendes Teammitglied sowie der teambegleitende Coach kamen an einem anderen Standort hinzu und mussten an Teammeetings virtuell teilnehmen. Sowohl Coach als auch neues Teammitglied waren schon seit Jahren Teil des Unternehmens.

Das neue Team befand sich nach dem Tuckman Phasenmodell in der Storming Phase, d.h. es hatte sich in einer ersten Orientierungsphase (Storming) kennen gelernt und es kam zu zunächst unausgesprochenen Konflikten, die sich vornehmlich gegen das neue Teammitglied richteten. Der Rest des Teams kannte sich bereits gut, konnte auch eine räumliche Nähe zueinander und mit gemeinsamer Zeit und Raum eine eigene Teamkultur etablieren. Das neue Teammitglied konnte sich nur virtuell an Meetings beteiligen und zeigte zunächst eine lang

etablierte aber eklatant andere Auffassung von gemeinsamer Arbeit und gelebter Arbeitsmoral. Nach Tuckman folgen in der Teamentwicklung die Organisationsphase (Norming), die Integrationsphase (Performing) und die Auflösungsphase, Adjourning. Um konstruktiv miteinander zu arbeiten, sollten Konflikte im Team gelöst werden, um eine leistungsstarke nächste Entwicklungsstufe erreichen zu können.

Die fünf Teammitglieder zogen den Coach zu Rate, da sie sich nicht trauten, dem neuen Teammitglied offenes Feedback zu geben. Der Coach stellte die geeigneten Feedbackmodelle vor und bereitete sowohl mit dem Team als auch dem Feedbacknehmer die aktive Umsetzung vor.

Das Team machte schnell die Erfahrung, dass es leichter war als gedacht, dem neuen Teammitglied anhand von konkreten Beobachtungen und damit verbundenen Gefühlen seine Bedürfnisse zu spiegeln und eine Verhaltensänderung zu erbitten. Die fünf Teammitglieder arbeiteten durchweg mit Ich-Botschaften und begegneten dem Teammitglied respektvoll und dennoch offen und direkt und formulierten konkrete Bitten und Wünsche für die gemeinsame Arbeitsweise im Team. An mancher Stelle waren die Teammitglieder noch ein wenig unsicher und höflich zurückgenommen. Das neue Teammitglied konnte dank seiner offenen und zugänglichen Art das Feedback wohlwollend aufnehmen und spiegelte, dass ihm die Wahrnehmung des Teams nicht bewusst gewesen und es sehr dankbar für das Feedback sei. Der Feedbackempfänger konnte sein Verhalten sofort zum Wohle des Teams entsprechend verändern. Es wurde gemeinsam festgelegt, dass das Team sich zum Zwecke eines intensiven Teambuildings mindestens einmal pro Quartal in Präsenz an einem der beiden Standorte zu einer Workshopwoche trifft. Feedbackrunden wurden institutionalisiert und ein offener, vertrauensvoller und konstruktiver Umgang miteinander etabliert.

Bei dem zweiten Fallbeispiel handelt es sich um ein Peer Review in der Probezeit in Präsenz. Bei neuen Teammitgliedern hat es sich in der Praxis bewährt, während der Probezeit bzw. der ersten sechs Monate regelmäßige Feedbackrunden im Team anzusetzen. Wir wollen uns als Team mit dem Teammitglied optimal aufeinander zu entwickeln und können dies nur über transparente Kommunikation erreichen.

In der Praxis hat es sich darüber hinaus als hilfreich herausgestellt, wenn der Teamcoach das Team im Prozess begleitet und hilft, den Rahmen zu halten. Hierzu zählt auch ein Timeboxing des Feedbacks durch den Coach, um auch inhaltlichen Fokus zu halten und sich auf Wesentliches zu konzentrieren.

Im Praxisbeispiel bekam ein Teammitglied nach einem sehr positiven ersten Peer Review von seinen Teamkollegen im zweiten Peer Review konstruktives und wertschätzendes Feedback, das aber deutliche Impulse zur Veränderung und Entwicklung der gezeigten Arbeitsweise und auch des Verhaltens im Team enthielt. Feedback will gelernt sein. So ist es auch nicht verwunderlich, wenn eine Peer Review Nachbereitung nach kritischem Feedback sehr emotional ausfällt und der Coach vermittelnd und eng begleitend zur Seite stehen muss.

Im Arbeitsalltag zeigt sich, dass nicht jedes Peer Review einer anschließenden Nachreflexion im kleinen Kreis bedarf. Im genannten Fall erfolgte das Peer Review an einem Freitag und wirkte über das anschließende Wochenende so bei dem neuen Teammitglied nach, dass es

am folgenden Montag um eine Reflexion mit Coach und einem Teammitglied bat und in emotionalem Aufruhr kurz vor einer Kündigung stand. In vertrauensvoller Runde konnte das Teammitglied offen und zunächst emotional sehr belastet verdeutlichen, wie sehr das kritische Feedback seiner Teamkollegen es umtrieb und es nun sehr verunsichert sei und Angst habe, sich falsch zu verhalten. Es wurde deutlich, dass auf beiden Seiten Aussagen noch zu stark interpretiert wurden und zu gegenseitigem Unmut führten. Der Coach konnte durch Paraphrasierung des Gesagten und kontinuierliches Nachfragen zum gemeinsamen Verständnis des Feedbacks beitragen und helfen, das Feedback auf eine professionelle Ebene zu heben. Das neue Teammitglied ging gestärkt und bestärkt aus dem Feedbackprozess hervor und stellte sich den weiteren Peer Reviews mutiger, vertrauensvoller und offener.

Obwohl Feedback ein gutes Instrument ist, um die Teamarbeit und Teamdynamik zu verbessern, sind Herausforderungen zu bewältigen. Diese können (arbeits-)kultureller, organisatorischer oder individueller Natur sein. Gerade für neue Mitarbeiter, denen Feedbackprozesse fremd sind, ist es unangenehm, vermeintlich beleidigende oder verletzende Dinge zu sagen und ebenso zu hören. Es ist eine Herausforderung für beide Seiten des Feedbackprozesses, nicht in eine belehrende einseitige Meinungsäußerung zu verfallen, sondern wertschätzend positiv und konstruktiv motivierend zu agieren. Feedback ist eine persönliche Rückmeldung und kommt immer auch als eine Bewertung daher. Für den Feedbacknehmer ist die Haltung, offen für Kritik zu sein ohne sich angegriffen zu fühlen und in Widerstand zu gehen, essenziell. Nur dann kann Feedback eine Verhaltensänderung bewirken und bei dem Teammitglied wirklich etwas bewirken.

Es ist eine Herausforderung, eine Feedback-Kultur im Unternehmen zu etablieren, um langfristig erfolgreich zu sein. Institutionalisiertes Feedback braucht Mut, Zeit, gute Begleitung und vor allem das richtige Mindset.

Feedback ist jedoch eine große Chance für (agile) Teams und letztlich Unternehmen, eine erfolgreiche Teamarbeit zu entwickeln und überhaupt erst zu ermöglichen.

## **5 Abschluss**

Feedback ist in der Begleitung agiler Teams unverzichtbar. Es ermöglicht stetige Weiterentwicklung des Teams, fördert offene und direkte Kommunikation auf Augenhöhe und bietet die Chance, aus Fehlern zu lernen und blinde Flecke durch einen Perspektivwechsel zu überwinden.

Richtiger Rahmen, angemessene Haltung und unterstützender Einsatz von Kommunikationsmodellen helfen, Feedback effektiv einzusetzen und die Herausforderungen zwischenmenschlicher Kommunikation zu meistern. Nicht zuletzt durch die enge Prozessbegleitung des Team-Coaches kann konstruktives Feedback ein Team kontinuierlich nach vorne bringen. In einer sich stetig wandelnden Arbeitswelt ist Feedback ein elementarer Pfeiler für den Erfolg agiler Teams.

## Quellen

**Carmen Kindl-Beilfuß** *Fragen können wie Küsse schmecken*, Heidelberg ,Carl-Auer, Elfte Auflage 2022

**Frederic Laloux** *Reinventing Organizations Visuell*, München, Vahlen Verlag, 2017

**Friedemann Schulz von Thun** *Miteinander Reden 1+3*, Reinbek, rororo, 9. Auflage 2002

**Inkonstellation Skript** Stand April 2023

**Marshall B. Rosenberg** *Gewaltfreie Kommunikation Eine Sprache des Lebens*, Paderborn, Junfermann Verlag, 12. überarbeitete und erweiterte Auflage 2016

**Patrick Lencioni** *Die 5 Dysfunktionen eines Teams*, Weinheim, Wiley-VCH, 1. Auflage 2014

*Schaubilder: eigene Darstellung*

**Stefan Eisenberg** *Die Kunst des Fragens!* Independently Published 2023

**Veronika Kotrba, Ralph Miarka** *Agile Teams lösungsfokussiert coachen*, Heidelberg, dpunkt.verlag 2. Auflage 2017

*Verwendete Fotos: Stock Fotos*