



Feedbackinstrumente

IPA Institutsbrief

Jg. 11 Ausgabe Quartal 1/2017

Feedback, die Macht der Rückmeldung

„Sehr geehrter Kunde, Ihre Meinung ist uns wichtig. Für Feedback oder Anliegen verwenden Sie bitte das Formular im Anhang.“

Haben Sie auch schon einmal eine Mail mit diesem Satz erhalten? Was haben Sie getan? Wie haben Sie reagiert? Gehören Sie auch zu den Menschen, die weder Zeit noch Lust haben ein bürokratisches Formular für Feedback auszufüllen und dann an irgendeine anonyme Kundenhotline zu senden oder sogar zu faxen?

Der Kunde ist Feedback-König

Grundsätzlich sind Menschen aber bereit Feedback zu geben, wenn sie den Eindruck haben damit etwas bewirken zu können und der Feedbackvorgang schnell und einfach funktioniert. Davon leben Amazon, AirBnB, Check 24 und viele andere Portale. Sie machen es uns einfach, unsere Meinung mit wenigen Klicks kund zu tun. Im Gegenzug helfen uns die vielen Bewertungen bei der eigenen Entscheidungsfindung, wie z.B. bei der Auswahl des richtigen Hotels für unseren nächsten Urlaubstrip.

Feedback muss einfach und unmittelbar sein

Feedback ist inzwischen allgegenwärtig, mit Hilfe von Smart Phones sind wir in der Lage immer und überall Services, Produkte, Hotels, Bücher und vieles mehr zu bewerten. Studien zeigen, dass direktes Feedback um 40 Prozent präziser und verlässlicher ist, als die Meinung, die erst nach 24 Stunden eingeholt wird. Damit hilft Feedback uns selbst oder unsere Dienstleistung zu verbessern. Feedback ist wertvoll und nützlich.

Und was heißt das für Führung und Zusammenarbeit?

Feedback ist in der Personalführung eigentlich ein „alter Hut“. Führungskräfte geben Mitarbeitern im Jahresgespräch Feedback zu Leistung und Verhalten und daraus folgt nicht selten die Bonuszahlung. Das alleine reicht aber nicht mehr. In einer Zeit stetiger Veränderung brauchen wir mehr zeitnahes und vor allem umfängliches Feedback. Führungskräfte müssen mehr Feedback geben, aber auch mehr erhalten.

Peer-to-Peer und 360-Grad-Feedback im Aufwind für agiles Arbeiten

Agile Zusammenarbeit basiert auf intensiver Kommunikation und Kooperation. Feedback von Kollegen (Peers), Mitarbeitern, Freelancern oder Kunden wird zur unverzichtbaren Wissensquelle. Wer schnell lernen will, braucht qualifizierte Rückmeldung, um frühzeitig Fehler oder Störungen im System zu erkennen und zu beheben. Genau deswegen gehören Feedbackinstrumente, wie das Peer-to-Peer oder 360-Grad-Feedback, in den Werkzeugkoffer moderner Unternehmen. Denn es gilt: Fail fast- succeed faster.

Liebe Leserinnen, liebe Leser,



„Ich weiß nicht, was ich gesagt habe, bevor ich die Antwort meines Gegenüber gehört habe“, so treffend formulierte der Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick der Wirkung von Feedback.

Zugleich beschreibt das Zitat den nicht immer trivialen Zusammenhang von Sender und Empfänger, von verunglückter Kommunikation und Missverständnissen. Das was wir sagen wollten, ist eben nicht immer das was auch beim Empfänger ankommt. Damit also Kommunikation und Zusammenarbeit gelingt, brauchen wir mehr denn je ehrliches Feedback.

Im vorliegenden IPA Brief gehen wir den neusten Trends und Feedback-Techniken auf den Grund und danken unseren Gastautoren Frank Scheelen und Heiko Fischer für Ihren Beitrag. Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und geben Sie uns Ihr Feedback!

Ihre Ursula Vranken
IPA-Geschäftsführerin



„Auf Basis der Ergebnisse des 360-Grad-Feedbacks sollte immer ein individueller Entwicklungsplan erstellt werden, der in der Regel Coaching, aber auch andere Maßnahmen umfasst.“

360-Grad-Feedback – Wenn Selbst- und Fremdbild auseinanderdriften

Das 360-Grad-Feedback gehört heute zum Standard moderner Unternehmen. Während das typische Mitarbeitergespräch in der Regel ein Vorgesetztenfeedback ist, geht das 360-Grad-Feedback darüber hinaus: neben der Einschätzung durch den Chef wird auch die von Kollegen oder sogar Kunden eingeholt. Frank Scheelen erklärt, wie das Instrument auch in der Führungskräfteentwicklung richtig angewendet wird.

Herr Scheelen, worin liegt für Sie der Nutzen des 360-Grad-Feedbacks?

Für mich ist das 360-Grad-Feedback einfach eine extrem gute Möglichkeit, nötige Veränderungen bezüglich des Verhaltens von Führungskräften in Gang zu bringen und Entwicklungen anzustoßen.

Was bewirkt das Feedback im Idealfall?

Aus Erfahrung wissen wir, dass die Bereitschaft für eine Coaching Development-Maßnahme bei der Führungskraft erst dann steigt, wenn sie eine klare Rückmeldung erhält, wie sie von anderen wahrgenommen wird. Dann ist sie gezwungen hinzuschauen, sie muss quasi einsehen, dass sie in bestimmten Bereichen Entwicklungsbedarf hat.

Welche Rahmenbedingungen braucht es, damit die Ergebnisse der 360-Grad-Feedbacks auch gut genutzt werden können?

Entscheidend ist, dass das Ziel klar ist: Was soll mit dem 360-Grad-Feedback erreicht werden? Warum und wofür soll es eingesetzt werden? Generell ist es gut, wenn bereits eine ausgeprägte Feedback-Kultur im Unternehmen vorhanden ist. Zudem sollten die Ergebnisse immer in ein Führungskräfte-Development-Programm einfließen.

Wie müssen Führungskräfte und Mitarbeiter vorbereitet werden?

Die Kommunikation des Konzeptes ist wichtig: Die Führungskräfte müssen über Ziel und Zweck der Maßnahme informiert werden. Dies idealerweise im persönlichen Gespräch. Auf jeden Fall müssen sie sichergehen können, dass alles anonym und diskret abläuft.

Welche Vorbehalte gibt es oft?

Viele Führungskräfte stehen dem 360-Grad-Feedback erst mal skeptisch gegenüber. „Die können mich nicht beurteilen, die kennen mich ja gar nicht“, ist etwa eine ganz typische Reaktion. Gut ist dann, eine Einwand-Vorwegnahme an der Hand zu haben.

Sie arbeiten mit dem Tool „ASSESS“ worum geht es und was bringt es?

Es handelt sich um eine webgestützte Kompetenzanalyse mit der Möglichkeit eines 360-Grad-Feedbacks. Mit ASSESS by SCHEELEN® kann ein Unternehmen die speziell für seine Organisation nötigen Kompetenzen festlegen, messen, entwickeln und erkennen, wo Entwicklungsbedarf besteht.



*360°-Feedback ausprobieren?
IPA, als zertifizierter Partner,
berät Sie gerne.*



Frank M. Scheelen ist Experte für Kompetenzmanagement und Leadership-Forscher. «Wir fördern menschliches und unternehmerisches Wachstum» ist die Mission seiner Unternehmensberatung Scheelen AG, der es um die Erforschung und Entwicklung aller menschlichen Potenziale und Kompetenzen geht.

Peer Feedback demokratisiert die Zusammenarbeit



Heiko Fischer gründete 2011 mit Angela Maus die Resourceful Humans GmbH. Sie wollen Unternehmen in demokratisch geführte Netzwerkgorganisationen transformieren. Feedback spielt dabei eine nicht unwesentliche Rolle.
<https://resourceful-humans.com>

Heiko, warum wird aus Deiner Sicht Feedback immer wichtiger in Organisationen?

Märkte sind heutzutage Netzwerke. Organisationen sind aber noch eher Pyramiden. Mitarbeiter können in Pyramiden aufgrund von Hierarchien, Silos, schlechter Führung und Bürokratie nicht in der Geschwindigkeit kommunizieren, wie es in einer sich immer stärker vernetzenden Welt sinnvoll ist.

Kannst Du uns ein Beispiel für Feedback im Alltag geben

Gerne. Nehmen wir z.B. Jane, die einen neuen Flat Screen auf Amazon kaufen will. Sie checkt das Feedback der Käufer ver-

Feedback hilft uns, mehr aus unserem Potential zu machen

Was ist aus Deiner Sicht der besondere Nutzen von Peer-to-Peer Feedback?

Direktes Feedback ist einerseits ein Wettbewerbsvorteil geworden. Teams, die sich schnell gutes Feedback geben sind innovativer und lösen Probleme schneller. Andererseits ist Peer-to-Peer Feedback ein Entwicklungsvorteil hinsichtlich der Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern. Dort wo ich viel und oft qualifiziertes Feedback bekomme, kann ich mich schnell entwickeln und mehr aus meinem Potential machen. Nicht zu vergessen ist der positive emotionale Faktor von wertschätzendem Feedback, der oft für große Motivation sorgt.

Wie unterscheiden sich das Vorgesetzten- und Peer-to-Peer Feedback inhaltlich?

Zunehmend weniger. Agile Arbeitsformen entstanden ja aus der Realität, dass der Vorgesetzte gar nicht mehr alle Facetten der Arbeit verstehen kann. Er orchestriert vielmehr Spezialisten. Peer-to-Peer Feedback ist daher inhaltlich gehaltvoller, Vorgesetzten Feedback hat mehr den coachenden, befähigenden Charakter.

Besteht beim Peer Feedback nicht die Gefahr, dass sich alle gut bewerten, um Konflikte oder Auseinandersetzungen zu meiden?

Ja, durchaus. Wir sind nicht gut geschult kritisches Feedback zu geben. Auf der einen Seite bedarf es des Hygienefaktors der unternehmerischen Mission, denn dann unterhalten wir uns über die Sache. Andererseits ist Feedback ohnehin und Peer Feedback im speziellen eine Kompetenz, die erlernt werden will.

schiedener Anbieter und entscheidet sich letztlich nicht für den günstigsten, sondern für das ausgewogenste Angebot. Danach entscheidet sie mit Yelp und TripAdvisor Reviews wo sie ihr Mittagessen online bestellt. Millionen von akkumulierten Feedbacks beeinflussen ihr Kaufverhalten. Amazon's AI Alexa vergleicht sogar schon Produkte autonom und liest sie auch gleich dazu vor.

Last but not least wägt Jane Jobangebote von potentiellen Arbeitgebern mit Informationen von Glassdoor und LinkedIn ab, die Gehälter und Mitarbeiter-Zufriedenheit und Chefverhalten bewerten. Peer Feedback beeinflusst also Jane's Verhalten in vielen Bereichen ihres Lebens zum Besseren.

Was lernen wir daraus?

Wie Jane's Beispiel zeigt, geht die Macht momentan von Organisationen zu Konsumenten über. Digitalisierung demokratisiert zunehmend den Fluss der Informationen unter Kunden. Analog dazu muss Feedback innerhalb von Organisationen mindestens in der Geschwindigkeit des Markts geteilt werden, um just in time reagieren zu können.

In Unternehmen herrschen noch viel zu oft langsame, starre (Mitarbeiter-) Gespräche vor, die von oben nach unten durchdekliniert werden und nach standardisierten Prozessen ablaufen. Das macht das Feedback langsam, bürokratisch und verfehlt oft genug seine Wirkung, weil der konkrete Handlungsbezug fehlt.

Braucht es Feedback- Training?

Trainings zu diesen Themen durchzuführen und an Messkriterien von, für und durch das Team in der operativen Realität stetig gegen zu checken, ist der Schlüssel des Erfolges. Bei T-Mobile führten wir sogenannte "Courageous Conversations" Trainings parallel ein. Es hilft Mitarbeitern auch Vorgesetzten Peer-Feedback zu geben.

Wie kann man Feedback beschleunigen und transparent gestalten?

Hierfür haben wir eine Peer-to-Peer Feedback App entwickelt, die staRHsApp. Damit kann jedermann in der Firma jedem positives Feedback geben. Sie ist einfach in der Bedienung und ritualisiert so ein neues vernetztes Führen-Führen Model in der Organisation. Jeder Mitarbeiter ist aufgefordert positives Verhalten in der Organisation zu erkennen und herauszustellen. Die Organisation agiert damit immer mehr als Netzwerk und übt echte Mitarbeiter- und Kundenbedürfnisse zu erkennen.

Was ändert sich, wenn Feedback transparent dargestellt wird?

staRHs visualisiert, wie in einem Videospiel, das Netzwerk der Wertschätzung innerhalb der Firma. Daran erkennen wir wer wen wirklich oft wertschätzt, wer isoliert scheint oder keine Rückmeldung der Kollegen erhält. Darauf kann man aufbauen und Entwicklungsmaßnahmen aufsetzen. Erst dann wird das Feedback zum wertschöpfenden Faktor für alle Mitarbeiter und Kunden.

Digital Leadership Summit #dls2 – Top Event

Der Digital Leadership Summit geht in die zweite Runde: Am 21. Juni 2017 dreht sich alles um die unternehmerischen **Konsequenzen der Digitalisierung** in Bezug auf neue Führungs- und Arbeitskonzepte. Deutschlands innovativste HR- und Leadership-Köpfe treffen in der Kölner Trinitatiskirche auf 300 Entscheider und Executives.

Herausragende Innovationsmanager und Praktiker aus Industrie, Digitalwirtschaft und Wissenschaft teilen Ihre Erfahrungen und Best Practises mit uns. Seien Sie dabei und erfahren von den **neusten Ansätzen guter Führung** unserer Speaker:

- Prof. Dr. Sabine Remdisch (Leadership Garage, Stanford University)
 - Stephan Grabmeier, Chief Innovation Evangelist (Haufe Umantis AG)
 - Frauke von Polier, SVP People and Organisation (Zalando)
 - Oliver Eckert, CEO (BurdaForward GmbH)
 - Gabriele Riedmann de Trinidad, Director, vormals Head of Business Innovation (METRO Group)
 - Sven Semet, HR Thought Leader (IBM)
 - Prof. Andreas Syska (Hochschule Niederrhein)
 - Tanja Friederichs, VP Human Resources (PULS GmbH)
- Außerdem freuen wir uns ganz besonders, den Philosophen und Bestsellerautor **Richard David Precht** mit einer Keynote begrüßen zu dürfen.

Termin: 21.6.2017 Trinitatiskirche Köln

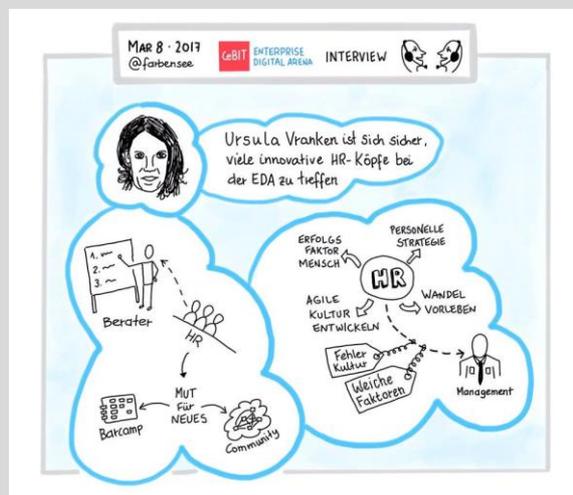
Tickets : <http://www.digital-leadership-summit.de/tickets/>

"... die digitale Transformation ist weniger eine technische Herausforderung, sondern im Wesentlichen eine des richtigen People Managements."



dls 1 Voller Erfolg mit u.a. Harald Schirmer, Ursula Vranken, Stefan Grünewald

IPA goes #CEBIT - Enterprise Digital Arena



Expert-Panel

HR im Umbruch - Neue Aufgaben in der digitalen Transformation

Sabine Kluge, Siemens AG
Ursula Vranken, IPA
Dr. Bodo Antonic, Speaker
Otto Schell, DSAG & SAP

Digital Leadership

Interview mit Detlev Artelt

See You Tube

<https://www.youtube.com/watch?v=yayWiaX9TUA>

Auf der Suche nach der passenden Ausbildung zum Digital Leader?

Hier finden Sie unsere Angebote für Training & Coaching:
<http://digitalpeoplemanagement.de/training/>

Impressum

Redaktion (ViSdP)
Ursula Vranken
IPA Institut für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation
Stadtwaldgürtel 6 50931 Köln
Telefon 0221- 3018 2729
mail@ipa-consulting.de
www.ipa-consulting.de
<http://digitalpeoplemanagement.de>

Fotonachweise:

- S. 1, 2 fotolia,
- S. 6 schaal photography
- S. 6 sketch by Michael Otto

Vernetzen Sie sich mit uns:



Lesetipp : Hey Chef, was ist Dein Mehrwert?

Hey Chef, was ist Dein Mehrwert? Die Rolle des Mittelmanagers im digitalen Zeitalter so heißt der aktuelle und viel gelesene Blog Beitrag von Ursula Vranken.

„Bullshitbingo, Xing & LinkedIn haben mir noch nie einen Mehrwert gebracht. Unsere Leute wollen gar nicht so viel Verantwortung übernehmen. Die GenY ist doch genau wie wir damals, das wird sich auch noch auswachsen mit den Träumen über Selbstbestimmung. Bei uns kann heute schon jeder seine Meinung äußern und zwar im direkten Gespräch, dazu brauchen wir keine Facebook & Co.“

Alles schon mal gehört? Dann lesen Sie den ganzen Artikel hier: www.digitalpeoplemanagement.de oder [hier](#) auf LinkedIn.