

FEEDBACK

Wie bekommt man es und wie geht man damit um?

Nur wer Fragen stellend und mit offenen Ohren und Augen durch den Alltag schreitet, kommt zu den speziellen und wichtigen Informationen, die ihm sonst vorenthalten geblieben wären. Genau diese Informationen und die daraus resultierenden Erkenntnisse sind die Grundlagen für schnelle und richtige Entscheidungen. Und diese wiederum sind für den unternehmerischen Erfolg im wettbewerbsgeprägten, schnell ändernden Umfeld matchentscheidend.

AUTOR: HEINZ OFTINGER

Was ist Feedback?

Der Begriff **Feedback (engl.)** oder **Rückkopplung (deutsch)** stammt ursprünglich aus der elektrischen Schaltungstechnik. Von der Kybernetik und Systemtheorie wurde das Konzept der Rückkoppelung später auf beliebige Wirkungszusammenhänge verallgemeinert, wie biologische und soziale Systeme. Heute ist auch im deutschen Sprachgebrauch das Wort Feedback etabliert und das wohl treffendste Wort dafür ist „Rückmeldung“. Unter Feedback wird die bewusste, normalerweise verbale Rückmeldung verstanden. Der allgemeinere Begriff Rückkopplung umfasst auch die nonverbalen und unbewussten Anteile der Kommunikation.

Wirkungskreislauf

Die Rückkoppelung / das Feedback ist Teil eines Wirkungskreislaufes, auch Regelkreis genannt. Je nach dessen Gestaltung entstehen verstärkende, abschwächende oder selbstbegrenzende, regelnde Eigenschaften. Beispiel Qualitätsmanagement: Die Abweichungen von einem Sollwert werden gemessen und ermöglichen Korrekturen zur Angleichung der Ist- und Sollwerte.

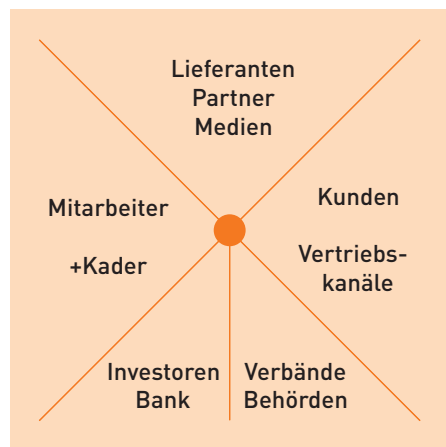
Nutzen und Bedeutung

Unser persönliches und geschäftliches Leben ist voller Regelkreise unterschiedlichster Arten: Wege zu den gewünschten Zielen festlegen (planen) und diese trotz Störungen erreichen

(führen). Sind nur mangelhafte oder fehlende Ziele und – ebenso wichtig – Feedbacks vorhanden, wird sich kaum Erfolg einstellen. Je schnelllebiger die Zeit oder je stärker die Veränderungsintensität ist, desto mehr Bedeutung kommt dem Thema Feedback zu.

Feedback-Arten und Anwendung

Feedback wird in den verschiedensten Bereichen bedeutungsvoll. Persönliche Kommunikation; Marketing: Marktforschung, Meinungsforschung; Qualitätssicherung: Kundenzufriedenheit; Management: Mitarbeitergespräche, 360 Grad Feedback; Ressourcen: Personal, Technik; Unternehmensführung: Marktleistung, Public Relations.



Technisches Feedback

Durch verwendete Technik oder die Organisation fällt viel Feedback an, welches häufig nicht als solches erkannt und genutzt wird.

- Web/Internet-Daten: Zugriffs-, Besucher-, Datenstatistiken
- Auswertungen (Tracking) elektronischer Newsletter (Öffnungs- und Linkstatistik)
- Buchhaltungsprogramme (Business-Software): Zahlungsverhalten, Kenndaten, Statistik, Produktstatistik, Kaufverhalten Kunden
- Adress-Systeme: Veränderungen, Statistiken

Passives Feedback

Ohne aktive Bemühungen (gratis, kostenlos!) fällt eine grosse Menge Feedback an:

- klar erkennbare Reklamationen (als Brief, Mail, Telefon, Kundengespräch)
- „getarnte“ Reklamationen (Einwände, Fragen, Mitteilungen, Bemerkungen, Anspielungen im Kundenkontakt oder im internen Gespräch)
- Äusserungen von Lieferanten, Marktbegleitern
- Geschenke und Aufmerksamkeiten, Anerkennungsschreiben und -mails, Lob, Verbesserungsvorschläge, Ideen, positive Erlebnisse (intern und mit Kunden etc.)

Aktives Feedback

- Befragung bei neuen Kunden und bei verlorenen Kunden (Entscheidungsgründe, Vorschläge)

- Kundenbefragung: Zufriedenheit, Bedürfnisse, Meinungen
- Testkunden, Testverkäufe: Pilotversuche
- Befragung von Multiplikatoren und Meinungsmachern
- elektronische Beurteilung oder Umfrage im Internet (Shop, Website)
- Marktabklärungen, Marktforschung: Recherche im Internet und/oder gezielte persönliche Kontakte

Erstaunlich viel Feedback – Gelegenheiten liegen brach und könn(t)en mit relativ wenig Aufwand genutzt werden – wenn da nicht ein grosses Hemmnis wäre...

Vom Umgang mit Feedback

Im menschlichen Verhaltensmodell ist begründet, warum der Umgang mit Feedback nicht so einfach ist. Sobald wir Unbekanntem, Neuem, Unsicherheiten, Negativem begegnen oder uns in Frage stellen müssen (Kritik), reagieren wir (d.h. unser evolutionäres Ur-Hirn) mit Verdrängung, ja gar Abwehr oder Aggression. Gerade beim Empfang von Feedback wirkt dies sehr stark!

Feedback – Kultur als Teil der Unternehmenskultur

Gute Voraussetzungen für das interne und externe Anwenden von Feedback entstehen dann, wenn alle Personen einer Organisationseinheit die Unternehmenskultur täglich leben. Dazu muss jeder die Bedeutung für sich und das Team kennen und damit umgehen können: Wie gebe ich Feedback (nicht wertend und verurteilend), wie gehe ich mit Feedback um (nachfragen, Positives sehen, nicht persönlich nehmen, Chancen nutzen). Es gibt musterhafte Beispiele (eine am Markt

VORSCHLAG

Das Feedback – Konzept für Selbständig-erwerbende und kleine Unternehmungen Legen Sie gleich jetzt nach der Lektüre dieses Artikels Ihre passenden Feedback-Massnahmen fest und nehmen Sie diese in Ihre Planung zur Umsetzung auf.

Dazu können Sie ein zu diesem Artikel vorbereitetes Arbeitsblatt (MS Word.doc) im Internet herunterladen und es gleich für Ihre Zwecke bearbeiten und verwenden: www.coach24.ch/feedbackkonzept.doc

erfolgreiche Unternehmung mit hoher sozialer, gelebter Ethik), aber auch weitgehend feedbackkulturfreie Organisationen wie Behörden, Justiz, Gemeinden, Schulen, Monopolisten, Gesundheits- und Bildungsinstitutionen.

Beispiele aktiver Feedbackbeschaffung

Bei der Feedbackbeschaffung wird in der Praxis häufig (unbewusst) viel negative Wirkung erzeugt, weil man sich nur auf einen Teilaspekt stürzt und nicht auf die Komplexität des ganzen Prozesses Rücksicht nimmt. So hat ein verfehltes Feedbackkonzept bei der „Amtsübernahme“ eines neuen Ausbildungs- und Personalentwicklungs-Chefs (einzige Feedbackaktion innerhalb neun Monaten: eine Fragebogenaktion) in einer grossen Unternehmung zu Werteverlusten in Millionenhöhe geführt!

Fragebogen

Das wohl am meisten verwendete Instrument hat ein grosses, breites Potential: Kundenzufriedenheit eruiieren, Stärken/Schwächen erkennen, Ideen und Wünsche aufnehmen, informieren, Vergleich mit Wettbewerbern, Marktforschung, Meinungsforschung, motivieren und bestärken, USP „veranschaulichen“, belohnen, anerkennen und Sicherheit geben, Kundenbindungsinstrument: „Wir nehmen Sie ernst und kümmern uns um Sie“. Deshalb lohnt sich eine sorgfältige Vorbereitung! Ein Fragebogen kann nicht nur verschickt, sondern auch als Vorlage bei persönlichen Befragungen oder als Checkliste oder Protokoll verwendet werden.

Zur inhaltlichen Gestaltung stehen verschiedene Techniken zur Verfügung: Auswählen multiple choice, ja/nein, Textergänzungen, offene Fragen, konzeptionelle Schwerpunkte und Unterteilungen. Ein kleiner Wettbewerb oder ein Geschenk motiviert das gewissen-

TIPPS

- Informieren Sie Ihre Feedback-Quelle nach Abschluss bzw. Auswertung einer Umfrage oder Interview über die Resultate und bedanken Sie sich nochmals.
- Nutzen Sie die preiswerten und schnellen elektronischen Feedback – Möglichkeiten (z.B. Umfrage auf Website).
- Versuchen Sie, soviel wie möglich Feedback – Aktionen mit eigenen Mitarbeitern und intern breit abgestützt durchzuführen. Die Verantwortung kann schlecht an Aussenstehende übertragen werden.
- Erzeugen Sie Redundanz durch verschiedene Feedback-Aktivitäten zur erhöhten Sicherheit der Auswertung.
- Starten Sie Ihre Feedback-Aktivitäten zuerst im kleinen Rahmen als Pilot in Ihrem persönlichen Umfeld. Damit beziehen Sie weitere Personen ein und können mit den Erfahrungen die Aktivitäten effizient skalieren.
- Wirkungsvoller „Feedback“-Start: Wählen Sie einen Kunden aus und fragen Sie ihn, ob er sich für ein Testimonial (Referenz als Brief oder Video) zur Verfügung stellt.
- Offene Augen und Ohren für passives Feedback: wahrnehmen, nachfragen, notieren, bearbeiten.

hafte Ausfüllen. Wenn man mit Signifikanztests, Cluster- und Regressionsanalysen etc. das gesamte Potential ausnutzen will, lohnt es sich, einen Fachmann beizuziehen.

Interviews

Gut vorbereitete Interviews mit instruierten Interviewern können auch im kleinen Rahmen wichtigen Input geben: in jeder Kundenkontaktsituation, im Kader, bei Anlässen etc., im persönlichen Gespräch und auch mit Mails, am Telefon. Sie sollten wenn möglich mit eigenen Mitarbeitern durchgeführt werden.

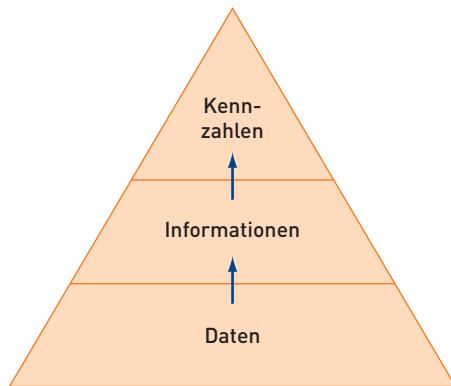
Multimoment-Studie

Das Stichprobenverfahren ermöglicht statistisch abgesicherte Aussagen über die zeitliche Struktur beliebiger Vorgänge. Es ist jedoch keine Erfassung geistiger Tätigkeiten möglich. An verschiedenen Beobachtungsorten und zu verschiedenen Zeiten werden bis zu 15 Beobachtungsmerkmale erfasst; natürlich werden die beteiligten Personen vorher eingehend informiert.

Kennzahlen

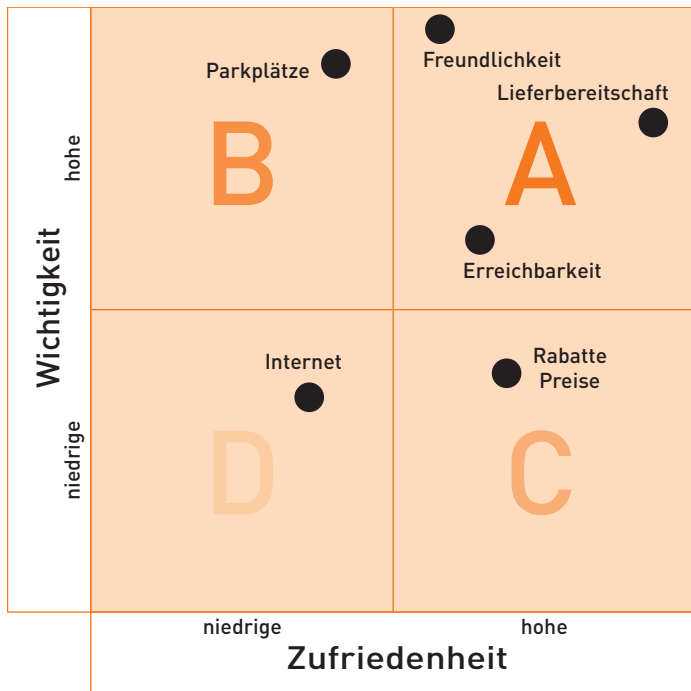
Sie enthalten in konzentrierter Form quantitative Informationen und berichten über Sachverhalte. Damit unterscheiden sie sich von Daten und Rohinformationen. Kennzahlen sollten für jede Unternehmung nach den Bedürfnissen der Führung und den Ansprüchen

der Prozesse (z.B. Qualitätsmanagement) festgelegt und aktuell nachgeführt werden. Kennzahlen sind die Führungsinstrumente für Management und Mitarbeitende.



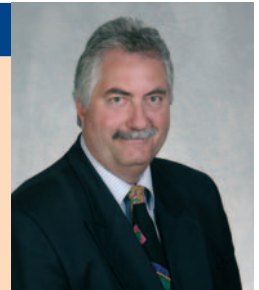
Interpretation, Auswertung

Die Auswertung sollte regelmässig und zur erhöhten Verständlichkeit auch grafisch aufbereitet und kommuniziert werden. Dadurch lassen sich Trends besser erkennen. Am Beispiel einer Kundenbefragung (siehe Grafik) lässt sich erkennen, dass man mit den USPs (Einmaligkeiten) Freundlichkeit, Lieferbereitschaft und Erreichbarkeit im Sektor A sehr gut liegt und nun schauen muss, dass man nicht abfällt. Eine notwendige Sofortmassnahme im Sektor B wird die Bereitstellung von Parkplätzen sein.



ZUM AUTOR

Heinz Oftinger (E-Mail: heinz.oftinger@p-gruppe.ch), Organisator und Ausbildner, verfügt über eine naturwissenschaftliche Grundausbildung sowie breite Erfahrung im Verkauf, in der Führung und als selbständiger Unternehmer. 2004 erhielt er den Umsetzungsaward der IDEE_SUISSE, Schweizerische Gesellschaft für Ideen- und Innovationsmanagement. Zu seinen Spezialthemen gehören: Organisationsentwicklung, Transfer und Umsetzung, Kommunikation, Coaching und Veränderungsprozesse. Sein Motto: Gemeinsam verändern... aber menschlich.



Vorsicht

Die Aussagekraft und die Richtigkeit können nur so gut sein, wie seriös und umfassend die Feedbacks gegeben, erfasst und aufbereitet wurden. Oft sind Wunschdenken, Emotionen, Zeitdruck, Atmosphäre, Einzelschüsse und organisatorische Mängel starke Beeinflussungsfaktoren. Wie soll mal ein bekannter Marketing-Guru gesagt haben: „Sagen Sie mir, was Sie beweisen wollen – ich liefere Ihnen die Zahlen!“

Kundenmeinung ist nicht Kundenverhalten

Als Resultat von Marktforschung und Kundenbefragung in einer Lederkleidungsboutique ergab sich ein dreissigprozentiger Bedarf in der damaligen Trendfarbe Aubergine für die kommende Saison. Gekauft wurden dann aber von den Kunden nur fünf Prozent. Zum Glück wurde die Meinung eines erfahrenen Lieferanten stark gewichtet: „Die reden nur davon, kaufen werden sie dann trotzdem schwarz.“ So konnte ein Flop verhindert werden. Es braucht auch „Gspür“...

Zusammenfassung

Um vom Feedback profitieren zu können, braucht es weder übermässige Budgets noch grosse zusätzliche Ressourcen. Vieles ist schon vorhanden und braucht nur noch genutzt zu werden. Sorgen wir für eine Feedback-Kultur im Unternehmen und beginnen wir mit einer ersten Feedback – Aktivität.

Der Erfolg wird Sie belohnen. ◆