

Den Empfängern eines 360°-Feedbacks steht heute in der Regel ein Coach für ein Rückmeldegespräch zur Verfügung. Im Vergleich zu einem umfassenden Coaching zeigen sich interessante Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede und besondere Herausforderungen für alle Beteiligten.

JOHANNES NARBESHUBER

## 360°-Feedback

Ersatz, Ergänzung oder Einstiegshilfe  
für ein klassisches Coaching?

Das Rückmeldegespräch im Kontext Ein Feedback-Empfänger hat im Rahmen eines 360°-Feedbacks von KollegInnen, MitarbeiterInnen, Führungskräften und eventuell von weiteren Personen eine Rückmeldung zu seinem/ihrer Verhalten im Arbeitsalltag erhalten. Darin schließt in der Regel ein etwa zwei-stündiges Rückmeldegespräch an. Anders als bei einem individuellen Coachingprozess ist dieses Gespräch meist verpflichtend.

Die Ziele des Rückmeldegesprächs sind vielfältig: Es gilt methodische Fragen zu klären, einen Bezug zwischen den Ergebnissen und der Alltagspraxis herzustellen, Überraschungen, Widersprüche und unterschiedliche Sichtweisen zu nutzen, um typische Verhaltensmuster zu reflektieren. Es werden alternative Perspektiven für die Interpretation und Bewertung der Ergebnisse entwickelt und Handlungsoptionen ausgelotet. Weiters werden Gespräche mit den Vorgesetzten und Mitarbeitenden vorbereitet und Vertiefungs-Fragen an die verschiedenen Feedback-Geber-Gruppen entwickelt.

Das Rückmeldegespräch zeigt viele Parallelen zum klassischen Coaching: Berufs-, Rollen- und Inhalts-Themen werden mit der emotionalen, persönlichen bzw. Beziehungssituation ebenso in Verbindung gebracht wie mit der inneren Werthaltung. Gleichzeitig bestehen wesentliche Unterschiede:

### **Pflichtprogramm fördert Besucher-Haltung**

Der verpflichtende Charakter des Rückmeldegesprächs führt zu einem hohen Anteil an sogenannten Besuchern. Im Sinne Steve de Shazers sind das Personen, die im Feedback aufgedeckte Entwicklungsfelder ignorieren und typischerweise gar kein Thema sehen, an dem es sich zu arbeiten lohnt. Wenn sie vom Coach etwas erwarten, dann



J. Narbeshuber

praktische, inhaltliche Ratschläge. Für den nachhaltigen Nutzen des 360°-Feedbacks ist es hilfreich, die Besucher-Beziehung innerhalb einer Stunde in eine KundInnen-Beziehung zu wandeln. KundInnen nach de Shazer sind bereit, ihre eigene Verantwortung für die Situation und für die Lösungssuche in den Mittelpunkt zu stellen. Für diesen Wandel sind Respekt und Geduld des Coachs für die ambivalente Haltung des Besuchers nötig. Oft hilft es, die Möglichkeiten und Grenzen des Instruments 360°-Feedback und des aktuellen Gesprächs explizit anzusprechen.

### **Das zweischneidige Potenzial quantitativer Rückmeldungen**

Der 360°-Ergebnisbericht ist eine Chance und eine Falle zugleich. Die Objektivierung, Strukturiertheit und Vergleichbarkeit der Rückmeldungen erleichtert zahlenorientierten Menschen den Einstieg in *weiche* Themen ungemein. Die Zahlen vermitteln Greif- und Steuerbarkeit. Vergleichswerte schaffen Entlastung ebenso wie Betroffenheit. Themen-Rankings erleichtern das Setzen von Schwerpunkten.

Zur Falle wird das Zahlenwerk dann, wenn es vorrangig um Methodendiskussionen geht und statistische Spitzfindigkeiten den Bezug zu realen Lernfeldern zu behindern beginnen. Nicht selten gibt es auch die Sorge vor einem Gesichtsverlust und anderen negativen Konsequenzen, wenn unterdurchschnittliche Zahlenwerte vorliegen.

Der Coach ist hier gefordert, das 360°-Feedback als Einstieg für einen Zukunftsdialog zu nutzen, ohne zu lange am Instrument verhaftet zu bleiben. PersonalentwicklerInnen sollten sich vor der Durchführung eines 360°-Feedbacks intensiv mit der eigenen Unternehmenskultur auseinandersetzen. Wer-

„BesucherInnen“  
ignorieren ihre  
Verantwortung

Zahlen vermitteln  
Überblick und  
Vergleichbarkeit,  
Zahlen können  
jedoch auch  
blockieren

den Zahlen und Konkurrenzverhalten groß und Feedback und Dialog eher klein geschrieben, ist Vorsicht geboten. Leicht gerät das Instrument 360°-Feedback dann zur Farce. Es entstehen Druck, Widerstand und realitätsferne, geschönte Zahlen. Inhaltsleere Rückmeldegespräche sind ein weiterer negativer Nebeneffekt. Klassisches Coaching direkt anzubieten und kulturgemäß zu promoten ist hier weit aus sinnvoller als der (verführte) Einsatz eines 360°-Feedbacks.

### Limitiert auf eine Sitzung

Coaching erfordert mehrere Sitzungen, das Rückmeldegespräch dagegen ist auf einen Termin beschränkt. Die Entscheidung über weiterführende Maßnahmen sollte getrennt vom Rückmeldegespräch durch den Coachee und die Personalentwicklung erfolgen. Letztere ist gefordert, sinnvolle Verbindungen zwischen dem 360°-Prozess und den bestehenden PE-Angeboten für Coaching, Moderation etc. herzustellen

Wenn ein/e Coachee das Bedürfnis hat, größere Klarheit im Konflikt zu erhalten, persönliche Muster zu reflektieren, Handlungsmöglichkeiten auszuloten und einzuüben, dann ist Konfliktcoaching der passende Weg.

BRIGITTA HAGER

## Konfliktcoaching

### Der Vulkan brodel

In einem Pflgeteam einer bettenführenden Station häufen sich innerhalb von sechs Monaten Krankenstände, Ansuchen um Versetzungen und PatientInnenbeschwerden. Die Stationsleiterin gilt als fachlich kompetent, sie ist bereits einige Jahre in dieser Führungsfunktion. Als das Krankenhaus kostenmäßig zunehmend unter Druck gerät, werden von den Führungskräften innovative Konzepte und die Reduktion der Personalkosten bei gleichbleibender Qualität gefordert. Die Stationsleiterin muss auf Wunsch der Geschäftsführung zusätzlich ein neues Pflegekonzept und die Neuordnung der Nacht- und Wochenenddienste einführen. Sie fühlt sich von ihrer Vorgesetzten im Stich gelassen, gibt zwei Mitarbeiterinnen im Rahmen des Mitarbeitergesprächs äußerst kritische Rückmeldungen und kündigt für den Sommer Urlaubssperren an. Das Gesprächsklima wird immer rauer und die unter der Oberfläche brodelnden Emotionen brechen hervor. Als eines Tages PatientInnen abgewiesen werden müssen, weil zu wenige StationsmitarbeiterInnen anwesend sind, die Dienst machen können, zieht die Geschäftsführung die Notbremse. Die Stationsleiterin soll versetzt werden. Nach Interventionen durch einige ÄrztInnen und MitarbeiterInnen entschließt



B. Hager

sich die Geschäftsführung, die Idee der Versetzung zurückzuziehen und professionelle Konfliktbegleitung in Anspruch zu nehmen. Konfliktcoaching als Weg

Nach einigen Vorgesprächen mit den Konfliktbeteiligten schien in diesem Fall ein Mix aus Konfliktcoaching und Mediation der zielführendste Weg zu sein:

1. Zwischen der Stationsleiterin und der Geschäftsführung/den direkten Vorgesetzten kam es zu einem Mediationsprozess, in dem die unterschiedlichen Interessen, Enttäuschungen, Verletzungen und Bedürfnisse offen und ehrlich angesprochen wurden. Nach einigen Gesprächsrunden wurde schließlich eine Lösung für das weitere Vorgehen erarbeitet, die von allen Beteiligten akzeptiert wurde.
2. Die Stationsleiterin und ihre 14 MitarbeiterInnen konnten in einem moderierten Gespräch ihre Sichtweisen und aktuellen Bedürfnisse darlegen sowie nächste Vorgehensschritte festlegen. Nach diesem Gespräch arbeiteten das Team und die Stationsleiterin getrennt im Rahmen von Coachings weiter.
3. Die Teammitglieder hatten in vier halbtägigen Teamcoachings das Bedürfnis, ...
  - ihr eigenes, individuelles Verhalten der letzten Monate zu reflektieren,

Bedürfnis nach Klarheit und Veränderung als Basis für Konfliktcoaching