



Sonja Radatz

Creative Knowledge Feedback

Eine neue Feedback-Kultur aufbauen –
Wissensmanagement sichern

Reihe Research Summaries – Unter der Lupe: Gesammelte Recherchen, Erkenntnisse und Erfahrungen werden kompakt und mit praktischen Beispielen in den Research Summaries vorgestellt.

Copyright © 2009

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt der Verlag systemisches Management.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte der Wiedergabe, auch in Auszügen, in jeder Art (Fotokopie, Übersetzungen, Mikroverfilmung, elektronische Speicherung, Verarbeitung und dergleichen) liegen beim Herausgeber. Zuwiderhandlungen können strafrechtlich verfolgt werden und berechtigen den Herausgeber zu Schadensersatzansprüchen.

Herausgeber und Bestelladresse:

Verlag systemisches Management

Literatur-VSM e.U.

PF 008P, 1050 Wien, Österreich

E-Mail: office@literatur-vsm.at, Homepage: www.literatur-vsm.at

1. Auflage 2009

ISBN 978-3-902155-10-8

Umschlaggestaltung: Bruno Bastardy

Gestaltung des Innenteils: MarS

Der Verlag systemisches Management setzt sich fundiert mit management- und unternehmensbezogenen Themen der Zukunft aus systemisch-konstruktivistischer Sicht auseinander. Bei Interesse an einer aktuellen Übersicht über die lieferbaren Titel oder Bestellung weiterer Exemplare dieses Buches wenden Sie sich bitte an den Verlag.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	5
1. Zum Status Quo des Feedbacks	7
1.1. Die Wirkung linearen Feedbacks	9
1.2. Feedback als Instrument zur Reduzierung von Handlungsalternativen	11
2. Neudefinition aus systemisch- konstruktivistischer Sicht	13
2.1. Die Unterscheidung zwischen Ethik und Moral	13
2.2. Von der Diabolik des „blinden Flecks“	15
2.3. Feedback unter dem Aspekt einer autopoetischen Sichtweise auf Systeme	17
2.4. Von der Koordination des Verhaltens zur Koordination der Koordination des Verhaltens. . .	18
2.5. Feedback als Erschaffung vielfältiger zukünftiger Perspektiven	19
2.6. Appreciative Inquiry als neue Haltung im Management	20
3. Die Forschungsfrage	23
4. Das Creative Knowledge Feedback Modell	25
4.1. Der Ablauf	26
4.2. Die 3 Teile des Feedback-Modells	28
4.3. Das Feedback-Modell	34

4.4. Anwendungsmöglichkeiten des Modells	36
4.5. Praxisbeispiel	37
5. Abschließende Worte	39
Verwendete Literatur.	40
Zur Autorin	42

3.2. Anforderungen an Feedback aus systemisch-konstruktivistischer Sicht

- **Zukunftsausrichtung:** Feedback muss zukunftsgerichtet sein, wenn es die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verbessern soll.
- **Erhöhung der Selbstverantwortung:** Die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens wird u.a. durch dessen Flexibilität und das selbstverantwortliche Handeln seiner Mitarbeiter erhöht.
- **Koordination der Koordination des Verhaltens:** Feedback bringt im Idealfall „Neues“ hervor, ein anderes Muster des Umgangs miteinander anstatt lediglich der Handlungen einer Person gegenüber einer anderen.
- **Anerkennung des autopoietischen lebenden Systems:** Feedback gibt dann auf die Herausforderungen autopoietischer Systeme Antwort, wenn es dem Feedbacknehmer die Wahl zwischen unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten lässt und Raum für die individuelle Optimierung der eigenen Reaktion lässt.
- **Wertschätzung als Maßstab für die neue Kommunikation:** Feedback soll ein Kulturentwicklungsinstrument werden, das im Unternehmen Motivation und Wertschätzung erzeugt.

Diese verschiedenen Anforderungen galt es, in einem neuen Instrument konzertiert zu erfüllen und das Instrument auf Tauglichkeit und Anwendungsmöglichkeiten zu überprüfen.

4. Das Creative Knowledge Feedback Modell

Creative Knowledge Feedback ist eine Antwort auf die systemisch-konstruktivistische Frage nach einem professionellen Feedback – Modell:

Es zielt bewusst darauf ab, eine „Beurteilung“ vergangener Verhaltensweisen oder Leistungen von außen zu vermeiden und den Fokus stattdessen

- auf die **Erhöhung zukünftiger Handlungsalternativen** (als Antwort auf die Frage: In welche Richtung könnte ich mich entwickeln? Was sehen die anderen in mir [schon], was ich [noch] nicht sehe?)
- auf die **Beobachtung von Beobachtungen**, indem alle Beobachter sich bewusst als Teilnehmer, Teilhaber und Erzeuger ihrer Beobachtung verstehen (Modell der Kybernetik 2. Ordnung), und im Rahmen des Creative Knowledge Feedbacks auch vor allem Rückschlüsse auf ihren eigenen Fokus der Wahrnehmung ziehen können – Rückschlüsse, die wiederum eine wichtige Grundlage für das Verhalten des Feedbackempfängers darstellen können (als Antwort auf die Fragestellung: Wie konstruieren diese Beobachter? Welche Antwort gebe ich darauf?)
- auf eine **positive Verstärkung von Handlungen und Verhaltensweisen** (Appreciative Inquiry im Sinne eines „Davon möchten wir noch mehr sehen bzw. erleben!“)

- und letztendlich auch auf eine **Explizierung erlebten Wissens beim anderen** (Bewusstmachen, welche Entwicklungs- und Wissensschritte beim anderen aufgefallen sind) zu richten.

4.1. Der Ablauf

Der Ablauf von Creative Knowledge Feedback wurde ganz ursprünglich von einer Startübung für Seminare und Gruppenworkshops abgeleitet, die zum Ziel hatte, das Vertrauen innerhalb der Gruppe rasch aufzubauen und den Fokus bewusst auf die anderen anwesenden Personen im Raum zu richten.

Er beinhaltet Elemente des Appreciative Inquiry, des Wissensmanagements (Wissenslandkarte, siehe Seite 31) und der konstruierenden Beobachtung („Neuerfindung“ des anderen).

Die Voraussetzung für ein erfolgreiches Creative Knowledge Feedback liegt in der Anwesenheit des gesamten relevanten Systems. Dafür müssen wir die Leitdifferenz Systemzugehörigkeit/-nichtzugehörigkeit bzw. die Differenz innen/ außen genauer betrachten. Wenn wir ein System durch ein „if you act on a part of it, you act on all of it“ charakterisieren, dann gehören zum relevanten System all jene, die durch Handlungen des Feedbackempfängers im Rahmen der betrachteten Kriterien unmittelbar betroffen sind. Meist ist dies die Abteilung, ein Teil der Abteilung (jener Bereich, mit dem die betreffende Person hauptsächlich zusammenarbeitet), oder eine Projekt-

gruppe, in der diese Person hauptsächlich ihre berufliche Arbeit verrichtet.

Wichtig ist aber auch – und das ergibt sich zwingend aus der o.a. Definition des Systems – dass die jeweils leitende Person im Rahmen des Creative Knowledge Feedback mitanwesend ist, ja, ideale Voraussetzung für das Funktionieren des Modells ist es, dass diese sogar den Anfang macht und als erstes in der Runde zum Creative Knowledge Feedbackempfänger wird. Damit wird klar, dass Creative Knowledge Feedback nicht ein Spontanprozess ist, sondern ein geplanter, kontinuierlicher Prozess, in dem alle Mitglieder des Systems zu Feedbackgebern wie auch zu Feedbackempfängern werden.

Beginnend mit der leitenden Person wird also ein Feedback-Zyklus eingeführt, der regelmäßig und kontinuierlich weiterverfolgt wird. Für jeden einzelnen Feedback-Prozess muss etwa ein Zeitraum von 45 Minuten veranschlagt werden. Es empfiehlt sich, nicht mehr als eine Person pro Prozess zum Zentrum des Feedback-Prozesses zu machen, da der Prozess alle Beteiligten sehr intensiv in Anspruch nimmt.

Da jeder Beobachter seine eigene, persönliche Welt konstruiert, ist es nicht nur möglich, sondern geradezu erwünscht, dass die unterschiedlichen Beobachter von ihren ganz unterschiedlichen, ja vielleicht sogar konträren Beobachtungen erzählen. Der Feedbackempfänger hat es mit unterschiedlichen Welten zu tun, die – gemäß den autopoietischen Grundsätzen – nicht das Geringste ge-

meinsam haben. Jede Beobachtung ist wahr im Sinne der Wahr-Nehmung durch einen Beobachter in der ihm eigenen Welt und wird daher nicht diskutiert oder angefochten.

Im Creative Knowledge Feedback-Prozess geht es ja gerade nicht darum, sich auf eine einzige, gemeinsame Sichtweise (auf das Bestehen „einer einzigen Welt“) zu einigen, sondern um die Darstellung der vielen autopoietisch organisierten Welten eines sozialen Systems, die alle als gleichwertig und wichtig zu respektieren sind, weil sie eben eine untrennbare Welt für sich darstellen.

Jede Durchführung eines Creative Knowledge Feedback-Prozesses – und das ist ebenfalls eine wesentliche Voraussetzung für dessen Erfolg – muss für alle Beteiligten und vor allem für den Feedbackempfänger völlig freiwillig bleiben. Damit muss die Durchführung des Prozesses und die Teilnahme daran für alle Beteiligten Sinn machen; einen Sinn, der in jedem autopoietischen System autonom entstehen muss.

Darüber hinaus haben alle Beteiligten die gleiche Chance, ihr Feedback zu leisten und jede von ihnen gewünschte Zeit, dies zu tun.

4.2. Creative Knowledge Feedback besteht aus drei Teilen

- Feedback durch die Feedbackgeber
- Rückmeldung durch den Feedbackempfänger
- Erarbeitung einer Wissenslandkarte durch den Feedbackempfänger

Wer Feedback fördern und damit gleichzeitig auch konkrete Weiterentwicklung erreichen will, greift zu Creative Knowledge Feedback und schafft damit eine echte Alternative zum 360°-Feedback, das zu oft nur Scherben hinterlässt und im besten Fall „gut gemeint“ war.

Creative Knowledge Feedback ist ein Instrument,

- das eine wertschätzende Feedback-Kultur schafft
- spielerisch Wissensmanagement im Team und in der Führungsbeziehung schafft
- und darüber hinaus noch einen wertvollen Beitrag zur Kommunikation und zum Wissensdialog zwischen den Teammitgliedern leistet.