**Durch Feedbackprozesse Verhalten entwickeln**

Feedback in der agilen Zusammenarbeit wird häufig als Rückmeldung des Kunden zu einzelnen Inkrementen gesehen. Neben dieser wichtigen Funktion ist Feedback auch zwischen den Teammitgliedern, Scrum Master und Product Owner wichtig, damit Störungen rechtzeitig angesprochen werden und eine wertschätzenden Arbeitskultur entsteht. Nach einer Einführungszeit wird es in Teams immer alltäglicher sich direkt und situativ Rückmeldungen zu geben.

In der hierarchischen Zusammenarbeit ist es heute üblich, dass Führungskräfte jedem einzelnen Mitarbeiter ein differenziertes Feedback im Jahresgespräch und auch situativ zu seiner Leistung und zu seinem Verhalten geben. Dadurch wird er durch Anerkennung bestätigt und durch Kritik zum Nachdenken angeregt und es werden Maßnahmen vereinbart. Diese Feedbackgespräche sind in agilen Organisationen nicht mehr vorgesehen, da dies verstärkt in den jeweiligen Teams geschehen soll.

Unsere Erfahrungen aus agilen Projektteams zeigen uns, wie wichtig und sensibel eine konstruktive Feedbackkultur zur Zusammenarbeit und Selbstorganisation ist. Die vereinbarten Werte geben eine Orientierung für jedes Teammitglied. Selbst- und Fremdbild sind entscheidende Parameter für eine gute Zusammenarbeit. Dafür braucht es Offenheit und Vertrauen im Team. Dieses muss schrittweise wachsen. Wird es verordnet, dann verschließen sich die Menschen. Wird es nicht beachtet, dann fehlt ein sehr wichtiger Aspekt, damit die agilen Methoden und Framework kompetent umgesetzt werden. Sind Selbst- und Fremdbild relativ deckungsgleich, dann verstärkt dies eher die Zusammenarbeit, liegen diese weit auseinander, dann kann es leichter zu Spannungen kommen. Es gibt mehrere Stufen, wie Sie den Feedbackprozess einführen können.

**1. Stufe: Feedback durch die agile Führungskraft**

Sie selbst sollten mit den Feedbackregeln vertraut sein (siehe Kapitel 6 im Buch) und diese in der Praxis anwenden. Führen Sie einmal im Quartal ein persönliches Feedbackgespräch mit den einzelnen Teammitgliedern durch. Fragen Sie den Mitarbeiter erst nach seinem Selbstbild, wie er die einzelnen agilen Werte lebt und geben Sie ihm dazu eine Rückmeldung. Erarbeiten sie gemeinsam die Stärken und wie das Teammitglied diese noch besser nutzen kann. Außerdem soll der Mitarbeiter überlegen, was er verbessern will und welche Maßnahmen sich daraus für ihn ergeben. Holen Sie sich auch ein Feedback zu sich ein. Informieren Sie das Teammitglied vorab, dass Sie auch gerne eine Rückmeldung mit Stärken und Verbesserungen wünschen und er sich vorbereiten soll. Im Austausch mit Ihnen kann der Feedbackgeber die drei-W-Regel erlernen, so dass er darin Routine bekommt.

**2. Stufe: Speed Dating Feedback (siehe Kapitel 5.6.4 Feedbackregeln)**

Machen Sie die Teammitglieder mit den Feedbackregeln vertraut. Bilden Sie einen Innen- und Außenkreis, ein sogenanntes „Kugellager“. Links und rechts sollen die nächsten Personen soweit wegsitzen, dass sich diese akustisch nicht stören. Die gegenübersitzenden Personen sollen dem Gesprächspartner 2 – 3 Verhaltensweisen beschreiben, die sie schätzen und 1 – 2 Verhaltensweisen, die sie sich anders wünschen.

Geben Sie als Struktur die drei-W-Regel vor:

**W**ahrnehmung: konkrete Beispiele oder Situationen beschreiben, keine pauschalen Aussagen: „Im letzten Retrospektiven-Meeting bist Du mir dreimal ins Wort gefallen und hast mich unterbrochen...

**W**irkung des Verhaltens auf Sie, auf andere, Leistung....“Ich habe mich über Dich geärgert und dann geschwiegen“...

**W**unsch/Erwartung an den Feedbacknehmer: „Ich wünsche mir von Dir, dass Du mir zuhörst und mich ausreden lässt“

Auch bei den Stärken sind die drei W’s hilfreich und sollten auch angewandt werden.

Jedes Feedbackpaar hat 5 Minuten Zeit, dann rückt der Innenkreis einen Stuhl weiter nach rechts, der Außenkreis bleibt sitzen. Sie müssen auf die Zeit achten und nach 2,5 Minuten ein Zeichen geben und nach 5 Minuten wechseln. Wenn ein Paar noch Gesprächsbedarf hat, dann sollen sie dies nach der Übung noch klären. Sollte es eine ungerade Teilnehmerzahl geben, dann bleibt ein Stuhl leer. Die Person gegenüber hat dann Pause. Hören Sie hin, wie sich die Teammitglieder Rückmeldung geben. Achten Sie darauf, dass es konstruktiv ist und nicht verletzend oder beleidigend. Das frühere Einzelfeedback mit den drei W’s zwischen Ihnen und dem Teammitglied kann jetzt „Früchte tragen“ da die Spielregeln bereits bekannt und vertraut sind. Wenn der Innenkreis wieder an den Ausgangspunkt angelangt ist, dann sollen sich die Personen in den jeweiligen Kreisen noch paarweise Feedback geben. Am Ende der Sitzung schildert jedes Teammitglied kurz 1 – 2 Aktivitäten, was es verbessern wird und welche Rückmeldungen sehr positiv waren. Dies kann in einem Protokoll mitgeschrieben werden.

**3. Stufe: Moderation von offenem Feedback im Team**

Ein Feedback Speed Dating kann durchaus mehrmals wiederholt werden. Eine weitere Steigerung der Offenheit und Teamreife ist das offene Feedback im Team. Dabei braucht es eine gute Moderation von Ihnen.

Jedes Teammitglied bekommt für jedes andere Teammitglied ein Blatt zur Vorbereitung.

Darauf stehen folgende Beschreibungen:

Rückmeldung von......... an..........

Mit folgenden Verhaltensweisen hast Du mich/das Team unterstützt:

Folgenden Verhaltensweisen haben mich gestört und ich wünsche mir von Dir:

Machen Sie zum Start nochmals die Feedbackregeln für Geber und Nehmer deutlich. Bitten Sie eine erste Person, die bereit ist Feedback zu empfangen, zu starten. Jedes andere Teammitglied schildert nun kurz seine Rückmeldungen und übergibt dann das Blatt. Verständnisfragen können gestellt und kurz besprochen werden. Intensivere Klärungen sollten nach der Runde oder in einem eigenen Termin besprochen werden. Dazu bieten Sie Moderation an und die Beteiligten sollen entscheiden, ob sie dies wollen.

Wenn eine Gruppe größer als 10 Personen ist, dann können auch drei oder vier Personen ausgewählt werden, die Feedback geben, damit die Runden nicht zu lange dauern.

Wenn jedes Teammitglied Feedback erhalten hat, dann gibt es wieder eine Abschlussrunde mit persönlichen Vorhaben zur Verhaltensverbesserung. Dieses wird in einem Protokoll oder Verhaltens Backlog festgehalten.

Lassen Sie sich am Ende der Sitzung auch Feedback geben, wie sie dieses moderiert haben und lernen Sie soziale Gesprächsprozesse gut zu moderieren.