



Clipping für Profil M

<u>Medium</u>	<u>Datum</u>	<u>Headline</u>	<u>Frequenz</u>	<u>Print-Auflage</u>
VDInachrichten	16.05.2025	"Fit for Feedback für Ingenieure"	14-tägig	115.629

VDI nachrichten

30 KARRIERE & MANAGEMENT 16. Mai 2025 · Nr. 10



VON CHRIS LÖWER

Sie loben ungern, optimieren lieber. Ingenieurinnen und Ingenieure. Klingt nach einem klassischen Klischee. Doch tatsächlich fällt auf, dass es vielen Führungskräften schwerfällt, konstruktives Feedback zu geben. Michael Paschen, Managing Director bei Profil M, einem Beratungsunternehmen mit Fokus auf Führungskräfteentwicklung und Talentmanagement, mag den schwarzen Peter nicht allein Leadern in technischen Berufen zuschieben, sondern sieht in diesem Unvermögen ein generelles Problem. „Was sich aber bei Ingenieurinnen und Ingenieuren zeigt: Sie geben eher technisches, fachliches und aufgabenorientiertes Feedback, weil das ihre Arbeit stark dominiert“, präzisiert Paschen. „Mitarbeitende in technischen Berufen werden stark an ihren Arbeitsergebnissen gemessen, zwischenmenschliche und emotionale Aspekte bleiben oft außen vor“, beobachtet auch der Münchner Karrierecoach Walter Feichtner. Es dominiere nach wie vor die Devise: Nicht geschimpft ist genug gelobt.

Wenn jemand im HR-Bereich arbeite und beispielsweise Psychologie studiert habe, so Paschen, dann konzentriere sich diese Person stärker auf verhaltens- und persönlichkeitsorientiertes Feedback: „Im Ingenieurwesen ist Personalmanagement qua Ausbildung weniger im Fokus.“ Die ganze Ausbildung und Sozialisation im Ingenieurwesen halte für persönlichkeitsorientiertes Feedback keine Strukturen und Logiken bereit. Daher müssten Ingenieure, die in eine Führungs-

Geben und Nehmen:

Eine gute Feedbackkultur kann Produktivität und Motivation steigern, Arbeitsabläufe verbessern und wiederkehrende Fehler beseitigen.

„Gutes Feedback ist der Lernbeschleuniger par excellence.“

Michael Paschen, Managing Director beim Beratungsunternehmen Profil M

position kommen, selbst eine innere Logik für Fragen wie „Woran erkenne ich Potenzial?“ oder „Welche Verhaltensweisen sind warum förderlich?“ entwickeln und sich fragen, wie er oder sie durch Feedback zu den Verhaltensweisen eines Mitarbeitenden dessen Leistung fördern oder verändern könne. „Da ist man als Ingenieurin oder Ingenieur mehr auf Intuition und Lebenserfahrung angewiesen als Menschen, die mit einem anderen beruflichen Hintergrund diese Rolle übernehmen“, betont Pasche.

Berater Heiko Frerichs sieht ein generelles Problem, da für viele Menschen Feedback eher negativ assoziiert und die positive Variante a priori gern ausgeblendet wird. „Feedback braucht im Idealfall nicht nur die Information – die Sachebene, sondern eben auch Subtext, paraverbale, nonverbale Kommunikation, den Beziehungsaspekt, um glaubwürdig und annehmbar zu werden“, erklärt Frerichs. Zudem existiere viel Verunsicherung, wie man negatives Feedback konstruktiv übermittelt, ohne dass sich Gesprächspartner gleich persönlich angegriffen fühlen: „Auf diesem Terrain fühlen sich manche Ingenieure nicht so wohl.“ Stattdessen stehe das rein aufgabenorientierte Feedback im Fokus, was auch ein Stück weit in der DNA von Ingenieurinnen liege, sagt Paschen.

Was muss sich also an der Feedbackkultur in Tech-Unternehmen ändern? „Zu einer guten Feedbackkultur gehört neben aufgabenorientierten und fachlichen Rückmeldungen auch ein persönlichkeitsorientiertes Feedback“, erläutert Paschen. Das habe oft etwas mit Arbeitsstil und Verhalten zu tun. Wenn sich jemand beispielsweise stark im Detail verliere und dadurch sehr lange braucht, helfe ergebnisorientiertes Feedback nicht. „Wenn eine Führungskraft dann sagt: Du brauchst sehr lange – dann ist das frustrierend, führt aber zu keiner Verbesserung“, so Paschen. Vielmehr müsse sich der Vorgesetzte den Verhaltensprozess anschauen: Wo kommt das her, dass sich jemand in Details verliert? Wo liegen (in-)effiziente Anteile in der Aufgabenbearbeitung? „Das ist eine exemplarische Situation, in der eine Führungskraft mit psychologischem Background eine andere Modellwelt im Kopf hat als jemand mit einem ingenieurwissenschaftlichen Studium“, erklärt Paschen. Daher benötigten Ingenieure entsprechende Trainings und Tools, um Verhaltensaspekte bei ihrem Team im Blick zu behalten: „Wenn eine Führungskraft Menschen erfolgreicher machen will, dann reicht das rein fachli-

che und aufgabenorientierte Feedback nicht aus.“

Frerichs beschreibt den Idealfall so: „Feedback sollte mehr als Chance verstanden werden, dass ich an mir arbeiten kann oder Dinge erfahre, die vorher ein blinder Fleck waren.“ Rückmeldung als Augenöffner: „Das funktioniert nur in einem vertrauensvollen Klima und einer Art des Feedbacks, das eben nicht nur auf Fehler und Versäumnisse abhebt, sondern Positives und Möglichkeiten aufzeigt, wie man sich entwickeln, besser werden kann“, erklärt Feichtner. Kurzum: Die Sache sollte lösungsorientiert ablaufen. Und bitte nicht schwammig, sondern konkret und nachvollziehbar, so Feichtner: „Das gelingt in einem offenen 1:1-Gespräch am besten. Gern auch informell bei einem Kaffee oder Mittagessen.“

Das ultimative Kriterium für gutes Feedback beschreibt Paschen so: „Ich löse beim Feedbackempfänger den Effekt aus, den ich intendiere. Dabei muss sich eine Führungskraft auch fragen, wie sie dem Gegenüber das sagt, damit dieser Effekt eintritt – das ist bei jedem Menschen anders.“ So sollte man einem unerfahrenen, unsicheren Mitarbeitenden Feedback coachend, unterstützend und erklärend geben. Während man bei einem eher draufgängerischen Typ, der sich vielleicht gar nicht bewusst ist, dass sein Projekt nicht reibungslos läuft, ein Thema deutlicher auf den Tisch bringen müsse. „Ein Feedbackgeber braucht also die Kompetenz, den Effekt des Feedbacks und die einzelnen Mitarbeitenden richtig einzuschätzen“, so Paschen. „Bei einem muss man die Dinge klar ansprechen und auf den Punkt bringen, bei einem anderen reicht ein kleiner Hinweis für eine Verbesserung aus.“

Zudem sei kritisches Feedback am wirksamsten, wenn die Beziehung von gegenseitiger Wertschätzung geprägt ist. „Denn wenn ein Feedbackempfänger das Gefühl hat, der Feedbackgeber ist nicht auf seiner Seite, ist auch jedes Lob unauthentisch“, betont Paschen. Doch wenn er umgekehrt wisse: Wenn mir meine Führungskraft etwas Kritisches sagt, dann geschieht dies in der guten Absicht, mir dabei zu helfen, erfolgreicher zu werden – denn Feedback könne eben auch diese Wirkung entfalten.

„Wenn jemand eine Führungskraft hat, der er vertraut und die gute Anmerkungen gibt, wie man erfolgreicher werden kann, dann ist das ein Entwicklungstreiber, den kein Seminar toppen kann“, sagt Paschen. „Gutes Feedback ist der Lernbeschleuniger par excellence.“