

Durch Feedback schnell besser werden

Feedbacks sind Rückmeldungen über die erbrachte Leistung. Sie geben uns die Sicherheit, auf dem richtigen Weg zu sein. Insofern sind Lob wie auch Tadel Steuerungsinstrumente, die schnelle Justierungen möglich machen.

Zügige und stimmige Rückmeldungen sind für jeden Einzelnen im Unternehmen elementar - und für die Internetgeneration unumgänglich. Denn sie hat sich an sofortiges Feedback gewöhnt. Social Networks und digitale Geräte sind perfekte Feedbackgeber – und deshalb haben sie Suchtpotenzial. Online-Games nutzen diesen Effekt sehr erfolgreich. Für vollbrachte Spielleistungen wird man postwendend belohnt: mit Status-Upgrades, höheren Levels, Fortschrittsbalken, Spielgeld und Bonuspunkten.

Von unserer Firma erwarten wir nun das Gleiche: instant gratification, alles möglichst sofort. „Ich will meinen Punktstand wissen, und zwar gleich!“ „Lob und Kritik? Wie cool!“ So tasten wir uns via Feedback voran. Gamer sind es gewohnt, Fehler zu machen und sich in ihren Communitys darüber auszutauschen. „Game over?“ Kein Problem, nächster Versuch! Und je eher wir Fehler machen, desto schneller werden wir besser.

Mehr als je zuvor gilt: Feedback sofort!

Vielen Führungskräften sind Feedbackgespräche höchst unangenehm. Sie zögern, solche Konservationen zu führen, weil sie Angst vor unerfreulichem Gegenwind haben. Sie können schlecht damit umgehen, wenn ihr Gegenüber zum Beispiel zu weinen beginnt, patzig wird oder sich sperrt. Andere befürchten, sich unbeliebt zu machen, dass eine Beziehung sich eintrübt oder dass sie im Gegenzug selbst kritisiert werden.

Doch klare, offene und ehrliche Signale sind wertvollste Geschenke, die wir Anderen machen können. Mitarbeitende oder Kollegen absichtlich im Unklaren über die Qualität ihrer Leistungen zu lassen, ist grausam. Denn schwelende Konflikte verursachen eine permanente, gesundheitsschädliche Hochschaltung der Stresssysteme. Ein fair geführtes Gespräch hingegen sorgt wie ein reinigendes Gewitter für frische Luft.

Kritikgespräche sind Fördergespräche

Wer als Führungskraft seinen Mitarbeiter:innen berechnete Kritik vorenthält, nimmt ihnen die Möglichkeit, sich zu entwickeln. Kritikgespräche sind also in Wirklichkeit Fördergespräche. Dabei spielt die Stoßrichtung eine entscheidende Rolle: Nicht vergangenheitsbezogen, sondern zukunftsorientiert sollen sie sein. Beim Blick zurück geht es meistens um das akribische Aufzeigen von Verfehlungen, was beim Gegenüber Scham, Schockstarre, Abwehr und Ausflüchte bewirkt.

Die Folge: Wir schlüpfen in die Opferrolle, ein Alibi wird gesucht, es wird Hilflosigkeit vorgegaukelt, Sachverhalte werden vertuscht oder geschönt, Verantwortung negiert, die Schuld am Schlamassel anderen zugeschoben.



Das neue Buch der Autorin

Anne M. Schüller
Zukunft meistern
 Das Trend- und Toolbook
 für Übermorgengestalter
 Gabal Verlag 2024, 232 S., 29,90 €
 ISBN: 978-3-96739-181-7

Die Diskussion bei solchen „Yesterday-Feedbacks“ führt nirgendwohin. Einsicht und Besserung sind kaum zu erwarten.

Feedbacks zielen auf die Zukunft

Bei „Tomorrow-Feedbacks“ geht es um zukünftige Optimierungssituationen und Verbesserungswünsche, an denen gemeinsam gearbeitet wird. Dabei kann ein Fehler auch wie folgt umschrieben werden: Kinderkrankheit, Anlass, Anliegen, Sachverhalt, Korrekturmodus, Lernfeld, Testlauf, Rückschlag, Schwachstelle, Patzer, Lapsus, Missgeschick, erster Versuch. Und statt Kritik erhält der Mitarbeiter nun Resonanz.

Nur wer innerlich offen ist, bei dem kann Feedback wirken. Den Weg zu einer besseren Lösung sollte das Gegenüber selbst finden. Die Führungskraft macht allenfalls Angebote statt Vorschriften, gibt Anregungen statt Ratschläge, spricht Einladungen statt Anordnungen aus. Nichts ist schlimmer als eine oberlehrerhafte Belehrung im falschen Augenblick oder jemand, der herausstellt, um wie viel besser er es selbst gemacht hätte.

Das „Wie“ ist beim Feedback entscheidend

Werden im Zuge solcher (nicht immer ganz leichten) Feedbackgespräche die Menschen nicht abgekanzelt und vorgeführt, sondern achtsam wieder aufgebaut, fördert das nicht nur deren Selbstachtung, sondern auch deren kritische Selbsteinschätzung. Wer unsicher ist, wie er das am besten anstellt, fragt am besten im Rahmen eines Erwartungsgesprächs, wie sich der Mitarbeitende den Umgang mit Kritik wünscht.

Lobendes Feedback will jeder, doch Zurechtweisung will niemand. So ist das „Wie“ bei Feedbackgesprächen entscheidend. „Kritik braucht Liebe“ heißt es so schön. Dabei gibt es letztlich nur zwei Fragen, die interessieren: „Was lässt sich daraus lernen?“ Und: „Wie können wir es in Zukunft besser machen?“ Warum-Fragen hingegen sollte man meiden. Wer sich für einen Fehler rechtfertigen muss, entwürdigt sich.

Das Feedback anderer Menschen als Resonanz auf eigenes Verhalten ist eine Voraussetzung dafür, dass wir ein Gefühl für die eigene Identität bekommen. Deshalb fordern wir mit unserem Verhalten unser Umfeld immer zu Reaktionen auf. Positive Verstärkungen sorgen insofern dafür, dass lobenswertes Verhalten fortgesetzt wird.

Die Autorin

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenzentrierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. www.anneschueller.de

