

Feedforward statt Feedback

KOMMUNIKATION – Wer besser werden will, braucht Feedback, also Rückmeldungen über die erbrachte Leistung. Sie geben die Sicherheit, auf dem richtigen Weg zu sein. Wir sollten sie nicht nur bereitwillig geben, sondern auch proaktiv danach fragen. Vor allem Feedforward bringt uns voran. **Doch es erfordert bisweilen ein wenig Mut.**

München – Zügige und stimmige Rückmeldungen sind für jede:n Einzelne:n im Privaten wie auch im unternehmerischen Alltag elementar – und für die Internetgeneration unumgänglich. Denn sie hat sich an sofortiges Feedback gewöhnt. Jedes Like ist wie ein virtuelles Schulterklopfen. Social Networks und digitale Geräte sind perfekte Feedbackgeber – und genau deshalb haben sie Suchtpotenzial.

Online-Games nutzen diesen Effekt sehr erfolgreich. Für vollbrachte Spielleistungen werden wir postwendend belohnt: mit Status-Upgrades, immer höheren Levels, Fortschrittsbalken, Spielgeld, Bonuspunkten und so fort. Computerspiele ermöglichen „epic wins“, also Siege von epischem Ausmaß, und erzeugen „epic highs“, also das Hochgefühl, wie ein Held die Welt vor dem Untergang zu bewahren.

Es gibt es keine andere Wahl: Feedback sofort!

Vom Arbeitgeber wird nun das Gleiche erwartet: „instant gratification“, alles möglichst sofort. „Ich will meinen Punktestand 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.

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

Doch klare, offene und ehrliche Signale sind wie wertvolle Geschenke, die wir anderen geben 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.

Liebe Führungskräfte: Kritikgespräche sind Fördergespräche

Wer als Führungskraft den Mitarbeitenden 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. Die Diskussion bei solchen „Yesterday-Feedbacks“ führt ins Nirgendwohin. Einsicht und Besserung sind kaum zu erwarten.



Kritikgespräche sind in Wirklichkeit Fördergespräche. Aber: Nicht vergangenheitsbezogen, sondern zukunftsorientiert sollen sie sein.

Tomorrow-Feedbacks sind besser als Yesterday-Feedbacks

Ganz anders bei „Tomorrow-Feedbacks“. Da geht es um Optimalsituationen 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 erhalten Mitarbeitende Resonanz.

Nur wer innerlich offen ist, bei dem kann Feedback wirken. Den Weg zu einer besseren Lösung sollte das Gegenüber selbst finden. Man 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 ständig herzustellen will, um wie viel besser er es selbst gemacht hätte.

Das „Wie“ ist wie bei jeder Kommunikation ganz entscheidend

Wer im Zuge solcher nicht immer ganz leichten Feedbackgespräche die eigenen Leute nicht abkanzelt und entwürdigt, sondern achtsam wieder aufbaut, fördert nicht nur deren Selbstachtung, sondern auch deren kritische Selbsteinschätzung. Und für jene, die sich unsicher sind, wie sie das bei den einzelnen Mitarbeitenden am besten anstel-

len sollen: Klären Sie im Rahmen eines Erwartungsgesprächs, wie die Person sich den Umgang mit Kritik wünscht.

Lobendes Feedback wollen alle, 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?“ Unbedingt zu vermeiden ist die Warum-Frage! Wer sich für einen Fehler rechtfertigen muss, entwürdigt sich. Wer lächerlich gemacht wird oder das Gesicht verliert, entwickelt Hass und sinnt auf Vergeltung.

Die Angst vor schmählicher Kritik ist letztlich nichts anderes als die Angst vor Ausgrenzung und Liebesentzug. Un-

ser Körper registriert soziale Zurückweisung im gleichen Hirnareal, das auch für körperliche Schmerzen zuständig ist. Tadel tut im wahrsten Sinne des Wortes weh. Und Schmerzinformationen haben immer Vorrang.

Anstrengungen wollen gelobt werden

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 beziehungsweise negative Verstärkungen sorgen dann dafür, dass das gezeigte Verhalten entweder fortgesetzt oder eingestellt wird.

Wir erbringen eine Leistung (fast) nie nur für uns selbst, sondern immer auch für die Menschen in unserem Umfeld. Und wir wollen, dass andere unsere Anstrengungen nicht nur sehen,

Online-Games belohnen vollbrachte Spielleistungen postwendend. Vom Arbeitgeber wird nun das Gleiche erwartet: „Ich will meinen Punktestand wissen, und zwar sofort!“

sondern am Ende auch würdigen. Tun sie das nicht, beginnen wir herumzueiern, probieren mal dieses, mal jenes, um doch noch eine Reaktion zu ergattern. Und das kann leider durchaus in die falsche Richtung laufen.

Wie man proaktiv nach Feedforward fragt

Feedback ist das vielleicht probateste Mittel, um rasch besser zu werden. Doch vielen fällt das Feedbackgeben schwer. So sagen sie lieber nichts. Deshalb: Werden Sie selbst aktiv, etwa so: „Hast du eine Idee, was ich bei der Präsentation heute früh im Meeting hätte anders machen können?“ Oder so: „Kannst du mir einen Tipp geben, wie ich ... konstruktiver hätte sagen können?“

Übrigens gibt es noch etwas Besseres als Feedback, und das ist Feedforward. Hierbei wird nicht auf eine Rückmeldung zu zurückliegendem Verhalten gewartet, sondern proaktiv gefragt, wie sich das zukünftige Handeln optimieren lässt. Dazu wird eine Verhaltensweise gewählt, die jemand ändern möchte, und dann gefragt: „Ich brauch mal deine Hilfe. Ich möchte künftig etwas mutiger meine Meinung sagen. Kannst du mir zwei Hinweise geben, wie ich das von nun an besser machen kann?“

Wer mehrere Personen fragt, sorgt für Variantenreichtum. Machen Sie sich Notizen, bedanken Sie sich, aber kommentieren Sie die Vorschläge nicht. Was Sie daraus machen, ist Ihre Sache. Bei dem ersten Mal fühlt sich dies vielleicht peinlich an, doch schon bald wird es völlig normal. Denn die Erkenntnis ist unmittelbar: Wer eifrig Feedforward einfordert, verbessert sich merklich – und unglaublich schnell.

Anne M. Schüller



DIE AUTORIN ist Managementdenkerin, Keynote-Speakerin, Businesscoach und Bestsellerautorin. Ihre jüngsten Bücher tragen die

Titel „Zukunft meistern – Das Trend- und Toolbook für Übermorgengestalter“ und „Bahn frei für Übermorgengestalter – 25 Quick Wins für Innovatoren und Zukunftsversther“.



DANKESCHÖN!

sagen

Hochwertige personalisierbare Textilien als Geschenke für Kunden und Mitarbeitende