

Feedback - der Turbo zur Effektivitätssteigerung



“Es gibt Prinzipien, die die Effektivität des Menschen bestimmen, natürliche Gesetze, die in der menschlichen Dimension ebenso wirklich, unveränderlich und unbestreitbar vorhanden sind wie die Gesetze der Schwerkraft in der physikalischen Dimension“

Stephen R. Covey

Der Begriff Feedback (Rückmeldung) kommt ursprünglich aus der Kybernetik und bezeichnet dort ein Rückmeldesystem für den Wirkungsgrad einer Leistung.

Die Sozialpsychologie beschreibt Feedback als eine verhaltensnahe und konkrete Rückmeldung der Wirkung einer Person. Durch die klärende Erläuterung, wie ein Verhalten nach außen wirkt, kann der Empfänger des Feedbacks die Konsequenzen seines Verhaltens besser einschätzen und verändern.

Feedback ist einerseits konstruktive Kritik an den Mitarbeiter, um die Leistungsfähigkeit zu verbessern und den Mitarbeiter zu entwickeln, andererseits die Sichtweisen und Erwartungen des Mitarbeiters kennen zu lernen und in das Führungsverhalten zu integrieren.

Die wirtschaftliche Bedeutung des Feedbacks (geben und nehmen) für das Unternehmen ist offensichtlich und anerkannt, somit ein Zeichen professioneller Führung. Tatsächlich besitzen viele Führungskräfte nicht die nötige Feedback-Kompetenz. Jede dritte Führungskraft erhält von den Mitarbeitern dazu die Note 4 oder schlechter. Auffällig dabei ist die große Differenz zwischen der Selbsteinschätzung der Führungspersonen und dem Fremdbild ihrer Mitarbeiter.

Der „Gesundheitscheck“ für den wichtigsten immateriellen Vermögenswert eines Unternehmens, nämlich das Führungsverhältnis zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten, fällt also schlecht aus. Die entscheidenden Antriebskräfte für Mitarbeitermotivation und Engagement zu erkennen, um eine leistungsorientierte Kultur aufzubauen ist erschwert. Führung erzeugt so keine Effektivitätssteigerung.

Feedback aber unterstützt die 3 Prinzipien der Effektivitätssteigerung

1. Gewinn / Gewinn denken
Dauerhafte Beziehungen durch gegenseitigen Respekt und gegenseitigen Nutzen
2. Erst verstehen, dann verstanden werden
Die Kommunikation konstruktiver machen
3. Synergien schaffen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter
Kreative Zusammenarbeit zum Nutzen aller

Die 5 Grundregeln des angemessenen und konstruktiven Feedbacks

- ✓ Feedback soll ein Verhalten beschreiben und nicht den anderen analysieren
- ✓ Teilen Sie Ihre Wahrnehmungen als Wahrnehmungen, Ihre Vermutungen als Vermutungen und Ihre Gefühle als Gefühle mit
- ✓ Berücksichtigen Sie bei Ihrem Feedback die Informationskapazität des anderen
- ✓ Geben Sie Feedback möglichst unmittelbar
- ✓ Vermitteln Sie mit Ihrem Feedback auch positive Gefühle und Wahrnehmungen

Ohne Feedback bleiben Verhaltenswirkungen unbewusst und damit das Verhalten unverändert. Eine Effektivitätssteigerung ist so vermutlich nicht möglich. Unterstützt Führung aber eine gelebte Feedbackkultur, so lassen sich mindestens folgende Mehrwerte nennen:

Feedback

- steuert Verhalten
- hilft, zielgerichtet zu arbeiten
- hilft bei der Identifikation mit der Arbeitsumgebung und bei der Mitarbeiterentwicklung
- hilft die Qualität von Entscheidungen zu bewerten und zu beurteilen
- zeigt Wertschätzung

Feedback als konstruktive und wertschätzende Kritik (zur Weiterentwicklung des Mitarbeiters) haben wenige Führungskräfte gelernt und trainiert.

In diesem Zusammenhang überrascht die Antwort der meisten Menschen auf die Frage „Was möchten Sie von Ihrem Vorgesetzten lieber hören – Lob oder Verbesserungsvorschläge?“

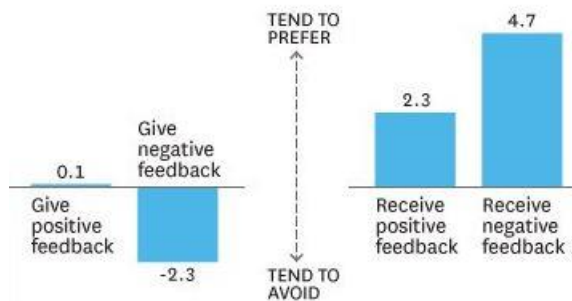
Ja, es sind für 57% die Verbesserungsvorschläge, das korrigierende Feedback!

Entscheidend sei aber dabei, wie das Feedback gegeben würde.

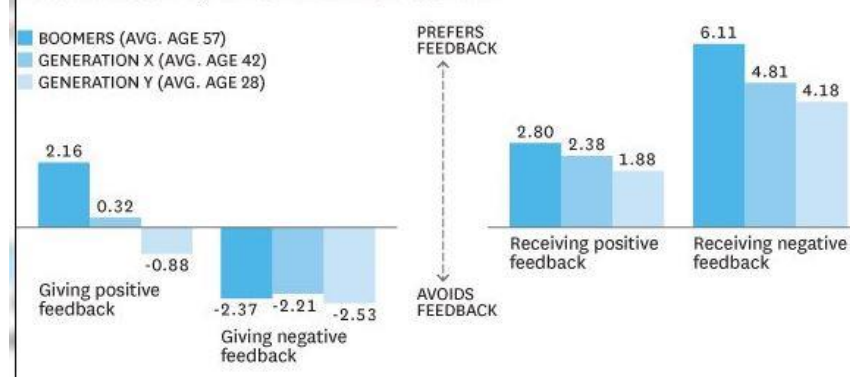
Wir brauchen also Kritik mindestens genauso wie die wohlthuende Anerkennung. Wer sich verbessern will, und das wollen die meisten, braucht offenes und konstruktives Feedback.

Zur Veranschaulichung:

NO ONE LIKES TO GIVE NEGATIVE FEEDBACK, BUT EVERYONE WANTS TO HEAR IT



THE OLDER YOU ARE, THE MORE FEEDBACK YOU WANT



Quelle: Harvard Business Review, Jan. 2014

Feedback ist durch Vertrauen geprägt, deshalb sollten sich Führungskräfte fragen: Welche Erfahrungen haben meine Mitarbeiter mit meinen (bisherigen) Reaktionen gemacht, wenn sie die Bereitschaft zeigten, sich ehrlich zu äußern? Mitarbeiter werden nur dann offen Feedback geben, wenn sie sich sicher fühlen. Es ist ein Vertrauensbeweis.

Eine Führungskraft muss deshalb sehr genau darauf achten, dass sie zwischen dem Feedback des Mitarbeiters und der eigenen Bewertung trennt; also keine unmittelbare Bewertung des Mitarbeiterfeedbacks, wie z. B. spontane Rechtfertigungen oder durch ruppige Antworten, sondern sich Zeit nehmen darüber nachzudenken.

Verstanden heißt ja nicht einverstanden, sie müssen also mit dem geäußerten Feedback nicht übereinstimmen. Den meisten Mitarbeitern ist ohnehin klar, dass Feedback äußern nicht „automatisch“ dazu führt, dass sich Dinge in ihrem Sinne ändern.

Achten Sie als Führungskraft auch darauf, gut gemeinte positive Rückmeldungen zum Mitarbeiterfeedback zu geben.

Warum?

In der Folge könnte der Mitarbeiter nur noch Rückmeldungen geben, von denen er glaubt, dass Sie sie für nützlich einstufen (angepasstes Mitarbeiterverhalten). Es entsteht möglicherweise ein verzerrtes Feedback.

Fazit

- Feedbackkompetenz ist eine Schlüsselqualifikation der Führungskraft
- Feedback verbessert die Führungswirkung und ist damit ein wirtschaftlicher Erfolgsfaktor
- Feedback macht Führung effektiver
- Ohne Feedback keine persönliche Weiterentwicklung
- Feedback zeigt eine wertschätzende Haltung