

Feedback geben, aber richtig

Führungskräfte profitieren von Mitarbeitern, die sich weiterentwickeln. Warum das ohne Feedback nicht geht, weiß **Hans-Georg Huber**. Ein Auszug aus seinem neuen Buch.

Wirksame Rückmeldungen sind eines der wichtigsten und effektivsten Tools in unserer Arbeit als Coach, Prozessbegleiter oder Führungskraft. Mit wenig Aufwand kann man damit enorm viel be-

wirken. Dennoch wird dieses Instrument nach meiner Erfahrung viel zu selten eingesetzt. Und da, wo es eingesetzt wird, ist die Anwendung häufig zu unpräzise und hat deshalb nicht die gewünschte Wirkung.

Wenn ich Führungskräfte frage, ob sie regelmäßig mit Feedback arbeiten, ist die häufigste Antwort: „Ja, grundsätzlich schon, aber meistens geht das im Stress des Alltags unter.“ Viele Führungskräfte haben ein schlechtes Gewis-

sen, dass sie ihren Mitarbeitern zu wenig Rückmeldung geben. Und selbst manche Führungskräfte beklagen, dass sie von ihrem Chef seit Jahren keine brauchbare Rückmeldung bekommen haben.

Fragt man nach, was denn Feedback eigentlich ist, bekommt man häufig Antworten wie „Ich will dem Mitarbeiter eine Rückmeldung geben, woran er bei mir ist“, oder „Ihm sagen, was ich von seiner Arbeit halte“, „Ihm rückmelden, was geht, und was nicht. Oder „Mit ihm mal Tacheles reden“. Häufig wird darunter jede Form von Rückmeldung an den Mitarbeiter verstanden.

Will man Feedback gezielt als Entwicklungsinstrument einsetzen, muss man sich zuerst über die Wirkung im Klaren sein, die man damit bei jemandem erzielen will. Die grundlegende Frage lautet dann „Was will ich bewirken?“ anstelle von „Was will ich tun?“. Denn sonst schießt man quasi mit der Schrotflinte, in der Hoffnung, man wird schon irgendetwas treffen. Will man die Präzision und die Wirkung von Rückmeldungen erhöhen, kann man zum Beispiel Feedback gegenüber Kritik und Lob abgrenzen: Feedback dient dann der nachhaltigen Weiterentwicklung des Menschen in seiner inneren Haltung, seiner Persönlichkeit und in seinen Kompetenzen, während Kritik und Lob sich dann auf Veränderung oder Bestärkung von konkretem Verhalten beziehen.


Beide Richtungen sind ganz entscheidende Instrumente für die Mitarbeiterführung und die Mitarbeiterentwicklung, die sich jedoch sowohl in ihrer Wirkung als auch in der Herangehensweise und den Voraussetzungen deutlich unterscheiden. Beide haben jedoch auch eine gemeinsame Wirkung: Der Mitarbeiter fühlt sich wahrgenommen und wird damit vom „Nobody“ zum „Somebody“.

Kritik wird in den Führungsetagen relativ häufig eingesetzt, Lob hingegen meist sehr sparsam, ganz nach dem Motto: „Nichts gesagt, ist genug gelobt.“

Es ist natürlich ein großer Unterschied in der Wirkung, ob der Chef sagt, dass er sehr zufrieden mit dem Mitarbeiter ist, oder derjenige sich das mühsam herleiten muss: „Er schimpft nicht mit mir, also muss er mit mir zufrieden sein.“ Die positive Wirkung eines Lobes schrumpft auf ein Minimum zusammen. Man kann das versteckte Lob dann vielleicht noch gedanklich nachvollziehen, aber es berührt nicht mehr.

Lob und Kritik sind Polaritäten, die ihre Wirkung vor allem darüber bekommen, dass jemand beides glaubwürdig ausdrücken kann. Wer nur loben kann, dessen Kritik ist wenig wert und wer nicht kritisieren kann, dessen Lob ist wenig wert. Genauso wie das Ja eines Menschen wenig Wert hat, der nicht Nein sagen kann. Dabei geht es nicht darum, dass Lob und Kritik immer gleichmäßig verteilt werden. Sondern das eine bekommt dadurch Gewicht, dass das Gegenüber weiß, derjenige kann auch durchaus die andere Seite zeigen.

Während Lob und Kritik bei dieser Unterscheidung auf kurzfristige Veränderung oder Bestärkung von konkretem Verhalten abzielen, möchte man mit Feedback die Weiterentwicklung desjenigen nachhaltig unterstützen, d.h. einen Entwicklungsprozess in Gang bringen. Damit diese unterschiedlichen Rückmeldungen auf fruchtbaren Boden fallen können, braucht eine



Kritik wird in den Führungsetagen relativ häufig eingesetzt, Lob hingegen meist sehr sparsam, ganz nach dem Motto: „Nichts gesagt, ist genug gelobt.“

Führungskraft idealerweise sowohl Macht als auch Autorität.

Während Macht das Mandat für Lob und Kritik gibt, stattet uns Autorität mit dem Mandat für Feedback aus. Führungskräfte haben das Recht, Mitarbeiter aufzufordern, ihr Verhalten zu verändern. Sie können jedoch niemanden in seiner Haltung oder Persönlichkeit zwangsentwickeln. Dazu braucht es beim anderen sowohl die innere Bereitschaft, sich verändern zu wollen als auch die Bereitschaft, sich von dem Feedback berühren zu lassen. Dafür muss man den Mitarbeiter gewinnen.

Man kann sich das bildlich folgendermaßen vorstellen: Bei Lob und Kritik klopfen wir an die Türe des Mitarbeiters, zur Not treten wir diese auch ein und verschaffen uns Einlass. Beim

BILDUNGaktuell-Buchtip

Hans-Georg Huber hat mit „**Die Kunst, Entwicklungsprozesse zu gestalten**“ ein Grundlagenbuch für Coaches, Prozessbegleiter und Führungskräfte verfasst, die professionell Entwicklungsprozesse bei Einzelpersonen, Teams und Unternehmen begleiten. Das Buch ist im Verlag manager-Seminare – Edition Training aktuell – erschienen.



Feedback klopfen wir hingegen dezent an und werden, wenn der andere dies möchte, heringebeten. Ansonsten gehen wir freundlich von dannen. Es ist ein Angebot, das der andere auch problemlos ablehnen kann. Autorität, die Wertschätzung durch den Mitarbeiter, erhöht unsere Chancen deutlich, sowohl Einlass als auch Gehör zu bekommen. Ohne Autorität würde der Mitarbeiter hingegen einfach auf Durchzug stellen.

Bei Feedback gibt es dann zwei grundlegende Richtungen: Wir bestärken jemanden auf seinem bisherigen Weg oder wir laden ihn ein, einen neuen Weg zu gehen. Wenn wir jemanden in seinem Weg bestärken, sehen wir seine positive Entwicklung und geben ihm dazu eine Rückmeldung. Dies gibt demjenigen normalerweise einen Motivationsschub, er fühlt sich gesehen und gewertschätzt, und das verleiht ihm für die weitere Entwicklung Flügel.

Die andere Richtung wäre das vermeintlich negative Feedback, jemand entwickelt sich nicht weiter oder in eine falsche Richtung. Mit dieser Art von Feedback kann man eine sehr ähnliche Wirkung an Motivation erzielen, wenn man sich von dem „Negativen“ löst. Deswegen verwende ich für diese Art von Feedback gerne den Begriff „Potenzialfeedback“.

Potenzialfeedback deswegen, weil wir dem Feedback-Empfänger zutrauen, dass er sich dorthin entwickeln kann. Statt ihm durch unser Feedback Flügel zu verleihen, fordern wir ihn in diesem Fall heraus und schenken ihm gleichzei-

tig unser Vertrauen, dass er das schaffen kann. Alles andere wäre auch unfair. Wir können z.B. nicht von einem sehr introvertierten Menschen erwarten, dass er in spätestens einem Jahr als Entertainer die Massen begeistert. Es muss schon im Bereich seiner persönlichen und fachlichen Möglichkeiten liegen.

Gleiches gilt natürlich auch für Kritik. Es ist unfair, jemanden für etwas zu kritisieren, was er nicht oder noch nicht kann. Manche Führungskräfte machen das trotzdem gerne, weil sie frustriert sind, dass der Mitarbeiter nicht ihren Erwartungen entspricht. Aber häufig liegt dem dann entweder ein Führungsfehler zugrunde oder eine Entscheidung, die man dem Mitarbeiter nicht in Rechnung stellen kann. Wenn man lieber einen leistungsschwachen Mitarbeiter einstellt oder behält, weil man niemand besseren findet, kann man ihm das nicht zum Vorwurf machen. Ebenso, wenn man die Fähigkeiten des Mitarbeiters bei der Einstellung überschätzt hat.

Kritik und Lob beziehen sich auf beobachtbares Verhalten und sollten möglichst zeitnah geäußert werden. Einen Mitarbeiter dafür zu loben, dass er vor zwei Jahren eine tolle Präsentation gemacht hat, ist sinnlos. Gleiches gilt für Kritik. Kritik hat das Ziel, eine sofortige, zumindest aber zeitnahe Veränderung des Verhaltens herbeizuführen. Man baut damit ein unüberwindbares Hindernis für den Mitarbeiter auf, damit er nicht auf dem gleichen Weg weitermachen kann. Lob hingegen dient der Anerkennung von besonderem Verhalten, das über das übliche

Maß hinausgeht, beispielsweise weil der Mitarbeiter eine schwierige Situation gemeistert hat.

Damit Feedback wie gewünscht wirken kann, muss man dafür den passenden Entwicklungsraum schaffen. Das setzt neben der Autorität des Feedback-Gebers voraus, dass der andere auch ein Feedback bekommen möchte. Deswegen ist es wichtig, sich immer vorher ein Mandat dafür einzuholen, selbst dann, wenn derjenige von uns als Führungskraft oder Coach öfter und auch gerne schon Feedback bekommen hat. Denn wenn er uns dieses Mandat glaubwürdig gibt, öffnet er sich gleichzeitig auch für das, was wir sagen. Es kann jedoch auch sein, dass er gerade nicht offen für ein Feedback ist, z.B. weil er innerlich oder äußerlich mit ganz anderen Themen beschäftigt ist oder ihn das Feedback jetzt überfordern würde.

Zu dem passenden Rahmen gehört auch die innere Haltung von Feedback-Geber und Feedback-Nehmer und natürlich auch die aktuelle Beziehungsqualität, die die beiden gerade miteinander haben. Feedback setzt immer eine relativ unbelastete Beziehung voraus, andernfalls wäre das mögliche Misstrauen des Feedback-Empfängers ein unüberwindbares Hindernis.

Hans-Georg Huber ist Diplom-Psychologe und Bankkaufmann. Er zählt seit vielen Jahren zu den renommiertesten Coaches und Prozessbegleitern im deutschsprachigen Raum. Zudem ist Hans-Georg Huber Autor mehrerer Sachbücher.

 **Klick! www.coachingbuero.de**