

Feedback geben – aber richtig!

Führungsarbeit mit einer besseren Feedbackqualität ermöglicht neue Führungserfolge.
Die Basis dazu liefern die Erkenntnisse neurowissenschaftlicher Forschung.

AM BEISPIEL DES in vielen Seminaren verwendeten »Sandwichfeedbacks« wird die Wirkungsschwäche und Unschärfe der geltenden Arbeitspraxis deutlich. Diese in die Jahre gekommene Technik erzielt kaum Wirkung und verursacht nur wenige Impulse zu Verbesserungen.

Führungsarbeit ohne Beurteilung ist nicht möglich. Kritik und Anerkennung, Einsatz, Förderung und Entwicklung von Mitarbeitenden setzen zwangsläufig eine Meinungsbildung über Leistung, Verhalten und Potentiale der Mitarbeitenden voraus. Mit Sandwichfeedback zu agieren versetzt Empfänger in eine Trance: »Es ja eh nicht so schlimm«. So muss man nicht aus der Komfortzone heraus. Eine im Jahr 2008 an 1.875 Führungskräften verschiedener Branchen durchgeführte Befragung zu eigenen Schwachstellen ergab, dass 89 % der Führungskräfte kein Feedback geben und 82 % Konflikten lieber ausweichen. Diese Haltung erzeugt im Gehirn der Feedback-Empfänger alles andere als einen gewünschten Handlungsimpuls zur Veränderung. Eine Vielzahl an Feedback-Informationen wird dadurch bereits unbewusst ausgeblendet, weil sie nicht als relevant oder authentisch erlebt sind. Im Job braucht es allerdings Ziele und Ansagen zur Orientierung. Klare Rückmeldungen geben dazu einen hilfreichen Überblick, ob man noch auf dem richtigen Weg ist und die Arbeit richtig macht. Daher sind Dialoge zwischen Führenden und Mitarbeitenden erforderlich, um sich der Sichtweisen und den Handlungserfordernissen bewusst zu werden.

Für ein neurowissenschaftlich geprägtes Feedbackverständnis werden einige Grundregeln der Führung relevant. Eine lautet, dass ein gutes Verhältnis der Führenden zu den Mitarbeitenden und umgekehrt das Belohnungssystem aktiviert. Ein anderes lautet: Das emotionale System speichert alle Erlebnisse und Fakten mit den dazugehörigen Emotionen ab. Das menschliche Gedächtnis verwendet alle Erfahrungen als Vorinformation für neu eintretende Situationen und verknüpft an diese Situationen Erwartungen und Annahmen. Entscheidungen

werden immer mit Emotionen verbunden. Ungerechtigkeit tut weh und Fairness wird einfach von den Mitarbeitenden erwartet. Bei einem fairen Umgang der Führenden mit den Mitarbeitenden springt das Belohnungssystem an. Wer dies als Führungskraft zu respektieren versteht, entwickelt ein bewussteres Führungsverständnis.

Das Gehirn als soziales Organ hegt neben Fairness auch den Wunsch nach Win-win-Konstellationen. Wenn also bei einer Kritik der Sinn und die Chance zum Verbessern mit vermittelt werden, braucht es keine anders lautenden Einstiegs- und Ausstiegsfloskeln.

In einer Umgebung von Vertrauen und Authentizität heißt ein wichtiger Grundsatz: Es geht um die Haltung und das Anerkennen unterschiedlicher Sichtweisen als Normalzustand. Ein weiterer Grundsatz beschäftigt sich mit dem Grund, der Art und Weise, wie Feedback mitarbeiterbezogen ausgesprochen wird.

Typ A: »was habe ich davon«, Typ B: »was geschieht wenn« und Typ C: »wie kommen wir zu...«

Zu diesen beiden Grundsätzen liefert ein W³-Modell eine gute Struktur zu mehr Verständnis. W1: Um konstruktiv Feedback zu geben, ist es hilfreich, mit der eigenen Wahrnehmung, der eigenen Sichtweise, zu beginnen und möglichst konkret – ohne Verallgemeinerungen und ohne Bewertungen – zu beschreiben.

W2: Anschließend ist es sinnvoll, die erlebte Wirkung auf die eigene Person oder auf andere deutlich zu machen. Dies umfasst sowohl Sachverhalte als auch Gefühle der eigenen Person.

W3: Schließlich geht es darum, Wünsche und Bedürfnisse zu formulieren.

Im daran folgenden Entwicklungsschritt wird der Monolog zum Dialog. Es geht darum, Sichtweisen zu verstehen und Lösungen zu erarbeiten. Der Kern aus neurobiologischer Sicht ist ein gutes zwischenmenschliches Verhältnis. Tag für Tag. Dann klappt es auch mit kritischem Feedback, ganz ohne ergänzende Schnörkel.



Paul Lürzer

ist Trainer und Coach sowie Lektor an der FH Salzburg und der FHWien.

www.luerzer-training.at