

Feedback – Wundermittel oder fauler Zauber?

Feedback gehört zu einer ganzen Reihe von Führungsinstrumenten in der Praxis. Oftmals sind Vorgesetzte aber nicht richtig mit dem Einsatz dieses Instruments vertraut. Darüber hinaus wird die psychologische Wirkung unterschätzt.

Trotz der positiven Wirkungen des Feedbacks, bin ich allerdings dagegen, wenn ein einzelnes Führungsinstrument wie das Feedback idealisiert wird. Vor allen Dingen dann, wenn versucht wird, alles mit Feedback zu erreichen. So wie guter Wein sollte auch Feedback zu seiner Zeit und in Maßen eingesetzt werden, um eine positive Wirkung zu entfalten.

Nun kann man einzelne Regeln des Feedbacks im Mitarbeitergespräch für mehr oder weniger produktiv halten. Zum Beispiel, dass der Feedbacknehmer doch bitte den Mund zu halten hat, ist aus meiner Sicht eher kontraproduktiv. Dennoch steckt diese Meinung in den Köpfen vieler Personen mit Führungsverantwortung, egal ob im Profit- oder Nonprofitorganisationen. Der umgedrehte Fall wirkt sich konstruktiv auf das Gespräch aus.

Nämlich dann, wenn der Feedbacknehmer sich zum Feedback äußern kann. Der daraus resultierende Dialog kann eine bereichernde Basis für Zielvereinbarungen, die Offenlegung von Weiterbildungsbedarf oder Karriereabsichten sein. Mehr noch, der Dialog kann aufzeigen, wie das Unternehmen vom Mitarbeiter erlebt wird und ob der Mitarbeiter die von ihm erwartete Leistung persönlich tatsächlich im vollem Umfang beeinflussen kann. Das erfordert Offenheit und ein Mindestmaß an Kommunikationskultur von beiden Seiten.

So gedacht ist Feedback viel mehr als ein blankes „Totschlaginstrument“, sondern es eröffnet Möglichkeiten und Chancen für den Mitarbeiter und für das Unternehmen.

Feedback weiter gedacht, kann so zu einem Tor für Innovationen werden. Damit ist Feedback Teil der gesamten Kommunikationskultur im Unternehmen. Doch auch die Frage wie mit Feedback im Unternehmen umgegangen wird, zeigt welche Kommunikationskultur im Unternehmen gelebt wird. So gesehen erfüllt Feedback eine Doppelfunktion. Wobei man dessen Stellenwert im Gesamtkontext, wie oben bereits erwähnt, nicht überbewerten sollte.

Ein Punkt sollte zum Schluss noch erwähnt werden. Wenn Feedback eine Rückmeldung ist, zum Beispiel über erzielte Arbeitsergebnisse usw., findet in der Regel eine Polarisierung statt: das war gut - das war schlecht. Diese Form der Beurteilung kennt man seit dem

Kindesalter. Erster Schönheitsfehler: Feedback ist eine Rückmeldung und keine Beurteilung. Was allzu gern in der Führungspraxis vergessen wird, ist die Darstellung, welche Auswirkungen die erzielten Ergebnisse, positiv als auch negativ, auf das Unternehmen hatten oder haben werden. Damit vermittelt man den Mitarbeitern auch den Sinn ihrer Arbeit. Und das wiederum hat starken Einfluss auf die Motivation. Und welches Unternehmen möchte auf motivierte Mitarbeiter verzichten?

Fazit: Feedback ist im Unternehmensalltag viel, aber auch nicht alles.