

Feedforward statt Feedback

Feedback freut sich grosser Beliebtheit. In vielen Organisationen hat sich eine Kommunikationskultur entwickelt, die es ermöglicht, Rückmeldungen an andere Personen über deren Leistung und Verhalten abzugeben. Solche Rückmeldungen können sowohl positiv als auch negativ sein und entweder im Team, als Vorgesetzter oder als Mitarbeitender erfolgen.

Probleme beim Feedback geben und nehmen

Die Wirkung von Feedback steht und fällt mit der Reflexionskompetenz der Beteiligten. Diese beinhaltet die Fähigkeit- und somit auch den Mut – sich von eigenen Denk-, Verhaltens- und Wertesystem zu lösen. Feedback ist so keine Projektion der eigenen Befindlichkeit auf andere, sondern eine sachliche Aussage über vereinbarte Standards und Abweichungen von einem Soll.

Häufige Schwächen beim Feedback geben sind:

- Zu positives Feedback > nett sein wollen ohne wirkliches Interesse, nicht weh tun wollen
- Abwertendes Feedback > verletzend, destruktiv, angreifend, besserwissend, überkritisch
- Zu ängstliches Feedback > Angst vor Konsequenzen, zu vorsichtig, zu spät, zu wenig konkret

Häufige Schwächen beim Feedback entgegennehmen sind:

- Äusserliche Annahme, jedoch innerliche Ablehnung > lässt sich nicht auf den Prozess ein
- Explizite Ablehnung > leistet Widerstand und hat keine Einsicht, fühlt sich angegriffen
- Annahme, ist mit der Umsetzung selbst überfordert, sucht im Umfeld Entschuldigungen

Fünf-Finger-Feedback

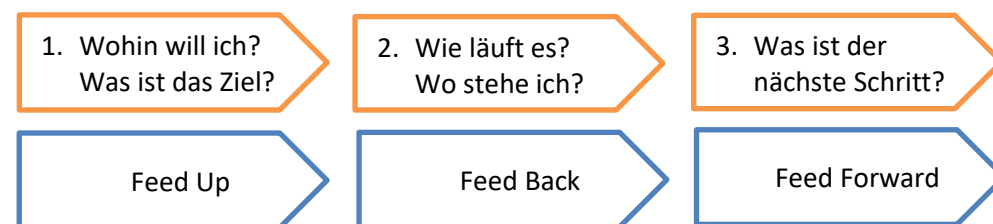
Eine Feedback-Methode an Besprechungen, Meetings, Ausbildungen:

- 1. Daumen:** Anerkennung - „Besonders gut/toll fand ich heute...“
- 2. Zeigefinger:** Hinweis - „Mir ist aufgefallen, dass...“
- 3. Mittelfinger:** Tadel - „Überhaupt nicht gefallen hat mir...“
- 4. Ringfinger:** Verbindung - „Für meinen Alltag nehme ich mit,“
- 5. Kleinfinger:** Mangel - „Zu kurz gekommen ist heute für mich...“



Eine neue Sicht auf Beurteilungsprozesse

Beurteilungsprozesse sollen prozess- und förderorientiert sein und sich an klaren Zielen bzw. Vereinbarungen orientieren. Wirksames „Feedback“ stellt und bearbeitet daher drei Fragen:



Unter Feedback wird im Allgemeinen eine Rückmeldung zu etwas, das geschehen ist, verstanden. Selbst konstruktives Feedback thematisiert die Fehler, Versäumnisse und Probleme der Vergangenheit. Deswegen wird es oft persönlich genommen, erzeugt meistens Widerstand und führt gerne zu endlosen Diskussionen.

Feedforward als Methode, die Zukunft zu gestalten

Marshall Goldsmith (ein US-amerikanischer Unternehmensberater) hat einen neuen Terminus aufgebracht, der inspirierend wirkt: „Feedforward“. Ein komplett wertschätzender Ansatz, bei dem es darum geht, die Zukunft „zu füttern“, anstatt die Vergangenheit. Wir konzentrieren uns also auf das, wovon wir mehr wollen sowie auf das Potenzial und die Möglichkeiten.

- **Feed UP** fragt: Wohin will ich? Was soll anders sein? Was ist das Ziel?
- **Feed Back** fragt: Wie war es? Wie läuft es? Wo stehst Du? Wie kommst Du voran?
- **Feed Forward** fragt: Wie soll es sein? Wovon will ich mehr? Was sind die nächsten Schritte?

Feedforward hilft, die Aufmerksamkeit auf eine positive Zukunft zu richten anstatt auf Fehler der Vergangenheit. Die Vergangenheit können wir nicht ändern, sehr wohl aber unser zukünftiges Verhalten. Das ist ein einfacher und energispendender Prozess zwischen zwei Menschen.

Die Methode besteht im Wesentlichen darin, einer Person Empfehlungen oder Ideen für die Zukunft zu geben, um ein bestimmtes Verhalten oder eine Eigenschaft zu verbessern. Jeglicher Kommentar, der sich auf die Vergangenheit bezieht, ist nicht erlaubt.

Viel Mut wünscht Ihnen Marcel Zünd

Und so funktioniert es:

1. Sie bestimmen das Thema

- Sie entscheiden sich für eine Verhaltensweise, die Sie bei sich selbst ändern wollen und formulieren dazu die entsprechende Frage: „Ich bitte Dich um zwei Ideen, wie ich ...
- ein besserer Zuhörer werden kann?“
- negative Dinge sachlich und zielorientiert ansprechen kann?“
- mich als Person besser verkaufen und erfolgreicher einbringen kann?“

2. Sie bestimmen den Ansprechpartner

- Sie wählen ganz bewusst aus, wem Sie diese Frage stellen wollen.
- Sie fragen also diejenigen, die Sie für kompetent halten und von denen Sie sich Impulse wünschen.
- Das kann der Chef sein, muss aber nicht, auch Kollegen, Mitarbeiter, Kunden oder Freunde können Ihnen wertvolle Hinweise und Ideen geben.

3. Sie halten den Mund

- Genauso wie beim Feedback ist auch beim Feedforward die grösste Kunst nicht die, Rückmeldung zu geben, sondern Rückmeldung auszuhalten und zu verarbeiten.
- Am besten lassen Sie darum nicht nur jegliche Beurteilung, Bewertung, Rechtfertigung oder gar Verteidigung weg.
- Sie hören ausserdem sehr genau zu und sagen einfach nur: Danke!

4. Wie liegt der Unterschied?

- Feedback ist Vergangenheitsbezogen
- Feedforward ist zukunftsorientiert
- Versteht sich ein Mitarbeiter als **Job-Erlediger**, dann erwartet er zwischen durch ein Feedback, sonst fängt seine Maschine an zu stottern.
- Versteht sich der Mitarbeiter jedoch als jemand, der **etwas bewirken** will, der aus freien Stücken selbst etwas leisten will, dann hat er den Anspruch an sich selbst, jeden Tag immer sein Bestes zu geben.

5. Was braucht es zum Starten damit?

- Den Mut, sich seinen Schwächen zu stellen
- Den Mut, den Finger in die Wunde zu legen
- Den Mut, die Antwort ernst zu nehmen
- Den Mut, zuzuhören, auch wenn es weh tut
- Den Mut, sich nicht zu verteidigen, sondern die Veränderung anzugehen