

## Probieren Sie FeedForward statt Feedback - von Marshall Goldsmith

Quelle: Leader an Leader; Übersetzung durch Bill Zeeb



mit Dr. Marshall Goldsmith, Thinkers50 Denmark 2017

Das Teilen von Feedback wurde lange als eine wesentliche Fähigkeit für Führungskräfte angesehen. Um die Ziele der Organisation zu erreichen, müssen die Mitarbeiter wissen, wie sie vorgehen. Sie müssen wissen, ob ihre Leistung mit dem übereinstimmt, was ihre Führungskräfte erwarten. Sie müssen lernen, was sie gut gemacht haben und was sie ändern müssen. Diese Informationen wurden traditionell in Form von "schriftliche Beurteilungen" von Führungskräften an ihren Mitarbeiter kommuniziert. Genauso wie Mitarbeiter Feedback von Führungskräften benötigen, können Führungskräfte vom Feedback ihrer Mitarbeiter profitieren. Mitarbeiter können sowohl einen nützlichen Beitrag zur Effektivität von Verfahren und Prozessen leisten als auch wertvolle Einsichten zur Führungseffektivität vermitteln. Dieses "Aufwärts-Feedback" ist mit der wachsenden Anwendung von 360° Assessments immer häufiger geworden.

Zusätzlich gibt es ein grundlegendes Problem mit allen Arten von Feedback: Es konzentriert sich auf die Vergangenheit; d.h., auf das, was bereits stattgefunden hat. Hiermit geht die unendliche Vielfalt an Möglichkeiten, die in der Zukunft liegen, vollkommen verloren. Insofern kann Feedback begrenzt und statisch sein, im Gegensatz zu expansiv und dynamisch.

In den letzten Jahren habe ich mehr als 30.000 Führungskräfte beobachtet, die an einer faszinierenden Versuchsübung teilgenommen haben. In der Übung werden die Teilnehmer gebeten, jeweils zwei Rollen zu spielen. In der ersten Rolle werden sie gebeten, FeedForward zu geben - das heißt, jemand anderem Vorschläge für die Zukunft zu geben und so viel wie möglich zu helfen. In der zweiten Rolle werden sie aufgefordert, FeedForward zu akzeptieren - das heißt, sich die Vorschläge für die Zukunft anzuhören und dabei so viel wie möglich zu lernen. Die Übung dauert in der Regel 10-15 Minuten und der durchschnittliche Teilnehmer kann sich in dieser Zeit mit 6-7 Gesprächspartnern austauschen. In dieser Übung werden die Teilnehmer folgendes gebeten:

- Wählen Sie ein Verhalten, das Sie ändern möchten. Eine Veränderung dieses Verhaltens sollte einen signifikanten und positiven Unterschied in Ihrem Leben ausmachen.
- Beschreiben Sie dieses Verhalten Ihrem zufällig ausgewählten Partner. Dies geschieht in einem Vier-Augen-Gespräch. Zum Beispiel:
- "Ich möchte ein besserer Zuhörer sein".

- Fordern Sie FeedForward, d. h. zwei Vorschläge für die Zukunft, die Ihnen helfen könnten, eine positive Veränderung in Ihrem ausgewählten Verhalten zu erreichen. Wenn die Gesprächspartner in der Vergangenheit zusammengearbeitet haben, dürfen sie kein vergangenheitsbezogenes Feedback geben. Sie dürfen nur Anregungen für die Zukunft geben.
- Hören Sie aufmerksam auf die Vorschläge und machen Sie sich Notizen. Die Teilnehmer dürfen das FeedForward nicht kommentieren. Sie dürfen die Vorschläge auch nicht kritisieren, oder Urteilssprüche abgeben, wie etwa "Das ist eine gute Idee".
- Sagen Sie ihrem Partner „Danke“ für ihre Vorschläge.
- Fragen Sie die anderen Personen, „Was würden Sie gerne ändern?“
- Geben Sie Ihrem Partner dann FeedForward - zwei Vorschläge, die dem anderen helfen sollen, sich zu verändern.
- Sagen Sie "Gern geschehen", wenn Sie sich für die Vorschläge bedanken. Der gesamte Prozess des Gebens und Empfangens von FeedForward dauert normalerweise ungefähr zwei Minuten.
- Suchen Sie einen anderen Teilnehmer und wiederholen Sie den Vorgang, bis die Übung gestoppt wird.

Wenn die Übung beendet ist, bitte ich die Teilnehmer, ein Wort zu nennen, das ihre Reaktion auf diese Erfahrung am besten beschreibt. Ich bitte sie, den Satz "Diese Übung war \_\_\_\_\_" zu vervollständigen. Die bereitgestellten Wörter sind fast immer extrem positiv, wie "großartig", "anregend", "nützlich" oder "hilfreich". Eines der am häufigsten genannten Wörter ist "Fun!" Was ist das letzte Wort, das einem einfällt, wenn wir an Feedback-Aktivitäten denken? Fun!

### **Elf Gründe, FeedForward zu probieren**

Die Teilnehmer werden dann gefragt, warum diese Übung als unterhaltsam und hilfreich, und nicht etwa als schmerzhaft, peinlich oder unangenehm angesehen wird. Ihre Antworten liefern eine gute Erklärung dafür, warum FeedForward als Entwicklungswerkzeug oft hilfreicher als Feedback sein kann.

1. Wir können die Zukunft verändern. Wir können die Vergangenheit nicht ändern. FeedForward hilft Menschen, sich auf eine positive Zukunft zu fokussieren und nicht auf eine gescheiterte Vergangenheit. Athleten trainieren oft mit FeedForward. Den Rennfahrern wird beigebracht: "Schau die Straße an, nicht die Wand." Basketballspielern wird beigebracht, wie man mit dem Ball den Basketballkorb trifft und sich den perfekten Schuss vorstellt. Indem wir Menschen Ideen geben, wie sie noch erfolgreicher sein können (anstatt eine gescheiterte Vergangenheit zu visualisieren), können wir ihre Chancen erhöhen, diesen Erfolg in der Zukunft zu erreichen.
2. Es kann produktiver sein, Menschen zu helfen, "richtig" zu liegen, als zu beweisen, dass sie "nicht richtig" lagen. Negatives Feedback wird oft zu einer schwarzen-Peter-Übung wie "Lassen Sie mich beweisen, dass Sie etwas falsch gemacht haben". Dies führt dazu, dass der Empfänger

eine Abwehrhaltung annimmt und der Sender es gleichzeitig auch als unangenehm empfindet. Selbst konstruktives Feedback wird oft als negativ angesehen, da es notwendigerweise eine Diskussion über Fehler, Defizite und Probleme beinhaltet. FeedForward hingegen wird fast immer als positiv angesehen, weil es sich auf Lösungen konzentriert - nicht auf Probleme.

3. FeedForward eignet sich besonders für erfolgreiche Menschen. Erfolgreiche Menschen mögen Ideen, die ihnen helfen, ihre Ziele noch besser zu erreichen. Sie neigen dazu, negative Beurteilung nicht anzunehmen. Wir alle neigen dazu, ein Feedback zu akzeptieren, das mit der Art übereinstimmt, wie wir uns sehen. Wir neigen auch dazu, Feedback abzulehnen oder nicht anzuerkennen, das nicht mit der Art und Weise übereinstimmt, wie wir uns selbst sehen. Erfolgreiche Menschen neigen dazu, ein sehr positives Selbstbild zu haben. Ich habe beobachtet, dass viele erfolgreiche Führungskräfte auf FeedForward reagieren (und es sogar genießen). Ich bin mir nicht sicher, ob die gleichen Leute so positiv auf Feedback reagiert hätten.

4. FeedForward kann von jedem kommen, der die Aufgabe kennt. Es erfordert keine persönliche Erfahrung mit dem Partner. Eine sehr häufige positive Reaktion auf die zuvor beschriebene Übung ist, dass die Teilnehmer erstaunt sind, wie viel sie von Menschen lernen können, die sie überhaupt nicht kennen! Zum Beispiel, wenn Sie ein besserer Zuhörer sein wollen, kann fast jeder andere Kollege Ihnen Ideen geben, wie Sie sich verbessern können. Sie müssen Sie nicht kennen. Feedback erfordert Wissen über die Person. FeedForward erfordert nur gute Ideen, um die Aufgabe zu erfüllen.

5. Menschen nehmen FeedForward nicht so persönlich wie Feedback. Theoretisch soll konstruktives Feedback dem Motto "Konzentriere dich auf die Leistung, nicht auf die Person" folgen. In der Praxis jedoch wird fast jedes Feedback persönlich genommen (egal wie es geliefert wird). Das Identitätsgefühl erfolgreicher Menschen ist eng mit ihrer Arbeit verbunden. Je erfolgreicher Menschen sind, desto mehr trifft dies zu. Es ist schwierig, ein engagiertes professionelles Feedback zu geben, das nicht persönlich genommen wird. FeedForward kann keine persönliche Kritik beinhalten, da es etwas diskutiert, was noch nicht passiert ist! Positive Vorschläge werden tendenziell als objektiver Rat angesehen - persönliche Kritik wird oft als persönlicher Angriff angesehen.

6. Feedback kann persönliche Stereotype und negative sich selbst erfüllende Prophezeiungen verstärken. FeedForward kann die Erfolgsquote der Veränderung verstärken. Feedback kann das Gefühl des Versagens verstärken. Wie viele von uns wurden von einem Ehepartner, einem Lebensgefährten oder einem Freund "unterstützt", der eine fast fotografische Erinnerung an unsere früheren "Sünden" zu haben scheint, die er mit uns teilt, um auf die Geschichte unserer Mängel hinzuweisen? Negatives Feedback kann verwendet werden, um die Botschaft zu verstärken: "Das ist genau so, wie du bist". FeedForward basiert auf der Annahme, dass der Empfänger von Vorschlägen in der Zukunft positive Änderungen vornehmen kann.

7. Geben wir es zu! Die meisten von uns hassen es, negatives Feedback zu bekommen, und wir teilen es auch nicht gern. Ich habe eine Zusammenfassung von 360° Feedback-Berichten für über 50 Unternehmen unter die Lupe genommen. Die Themen, "gibt Entwicklungs-Feedback in

einer angemessenen Zeit" und "ermutigt und akzeptiert konstruktive Kritik" sind beide immer am schlechtesten bewertet. Traditionelles Training scheint auch zu keinem großen Unterschied bei der Unbeliebtheit von Feedback zu führen. Wenn die Führungskräfte jedes Mal, wenn die Leistungsbeurteilungsformulare "verbessert" werden, besseres Feedback geben würden, müssten die meisten schon jetzt perfekt sein! Führungskräfte sind nicht sehr gut darin, negatives Feedback zu geben oder zu erhalten. Es ist unwahrscheinlich, dass sich dies in naher Zukunft ändern wird.

8. FeedForward kann fast die gleiche Themen wie Feedback abdecken. Stellen Sie sich vor, Sie hätten gerade eine schreckliche Präsentation vor dem Vorstand gemacht. Ihr Manager ist im Raum. Anstatt dass Sie diese demütigende Erfahrung "neu erleben", kann Ihr Vorgesetzter Ihnen helfen, sich auf zukünftige Präsentationen besser vorzubereiten, indem er Ihnen Vorschläge für die Zukunft gibt. Diese Vorschläge können sehr spezifisch sein und trotzdem positiv ausfallen. Auf diese Weise kann Ihr Manager "die gleichen Punkte abdecken", ohne sich zu schämen und ohne dass Sie sich noch mehr gedemütigt fühlen.

9. FeedForward ist in der Regel viel schneller und effizienter als Feedback. Eine ausgezeichnete Technik, um erfolgreichen Menschen Ideen zu geben, ist zu sagen: "Hier sind vier Ideen für die Zukunft. Bitte akzeptieren Sie diese im positiven Sinn, in dem sie gegeben wurden. Wenn Sie nur zwei Ideen verwenden können, sind es immer noch zwei neue Ideen. Vergessen Sie einfach, was für Sie keinen Sinn macht. "Bei diesem Ansatz wird fast keine Zeit verschwendet, um die Qualität der Ideen zu beurteilen oder zu beweisen, dass die Ideen falsch sind ". Diese "Streiterei" ist normalerweise verschwenderisch; sie kann viel Zeit in Anspruch nehmen und ist oft nicht sehr produktiv. Durch das Eliminieren der Beurteilung der Vorschläge wird der Prozess sowohl für den Sender als auch für den Empfänger viel positiver. Erfolgreiche Menschen neigen dazu, ein hohes Bedürfnis nach Selbstbestimmung zu haben und Ideen zu akzeptieren, die sie "ihrem Gegenüber abkaufen", während sie Ideen ablehnen, die sich "aufgezwungen" fühlen.

10. FeedForward kann ein nützliches Werkzeug sein, um sich mit Managern, Kollegen und Teammitgliedern zu verbinden(?). Zu Recht oder zu Unrecht, Feedback ist mit Beurteilung verbunden. Dies kann zu sehr negativen - oder sogar karrierebegrenzenden - unbeabsichtigten Konsequenzen führen, wenn es auf Manager oder Kollegen angewendet wird. FeedForward bedeutet keine Überlegenheit der Beurteilung. Es ist mehr darauf ausgerichtet, ein hilfsbereiter "Mitreisender" als ein "Experte" zu sein. Daher kann es einfacher sein, es von einer Person zu hören, die nicht in einer Macht- oder Autoritätsposition ist. Eine hervorragende Team-Übung ist es, jedes Teammitglied zu fragen: "Wie kann ich unserem Team in der Zukunft besser helfen?" und das FeedForward von Teammitgliedern hören (in Vier-Augen-Gesprächen).

11. Die Menschen neigen dazu, aufmerksamer auf FeedForward als auf Feedback zu hören. Ein FeedForward-Übungsteilnehmer notierte: "Ich denke, dass ich in dieser Übung effektiver zugehört habe als jemals bei der Arbeit!" Als er nach dem Grund gefragt wurde, antwortete er: "Normalerweise, wenn andere sprechen, bin ich so beschäftigt, eine Antwort zu schreiben, die sicherstellt, dass ich schlau wirke, dass ich nicht ganz zuhöre, was der andere sagt. Ich bereite

gerade meine Antwort vor. In FeedForward ist die einzige Antwort, die ich machen darf, "Danke". Da ich mir keine Gedanken darüber machen muss oder darf, eine clevere Antwort zu schreiben, kann ich meine ganze Energie darauf verwenden, der anderen Person zuzuhören! "

Zusammengefasst ist die Absicht dieses Artikels nicht, dass Führungskräfte niemals Feedback geben oder Leistungsbewertungen geben sollten. Die Absicht ist es, zu zeigen, wie FeedForward häufig als Rückkopplung in täglichen Interaktionen vorzuziehen ist. Abgesehen von seiner Effektivität und Effizienz kann FeedForward das Leben viel angenehmer machen. Wenn Manager gefragt werden: "Wie haben Sie sich gefühlt, als Sie das letzte Mal Feedback erhalten haben?" Sind die häufigsten Antworten sehr negativ. Wenn Manager gefragt werden, wie sie sich gefühlt haben, nachdem sie FeedForward erhalten haben, antworten sie, dass FeedForward nicht nur nützlich ist, sondern auch Spaß macht!

Qualitätskommunikation zwischen Menschen auf allen Ebenen und in jeder Abteilung und jeder Abteilung ist das Bindeglied, welches die Organisationen zusammenhält. Durch die Verwendung von FeedForward - und durch die Ermutigung anderer, dieses zu nutzen - können Führungskräfte die Kommunikationsqualität in ihren Unternehmen dramatisch verbessern, indem sie sicherstellen, dass die richtige Botschaft vermittelt wird und dass die Empfänger für ihren Inhalt empfänglich sind. Das Ergebnis ist eine viel dynamischere, viel offenere Organisation - eine, deren Mitarbeiter sich auf die Möglichkeiten der Zukunft konzentrieren, anstatt auf den Fehlern der Vergangenheit zu verharren.

- Dr. Marshall Goldsmith wurde kürzlich als Gewinner des Thinkers50 Leadership Award (gesponsert von Harvard Business Review) zum weltweit einflussreichsten Führungsdenkler ernannt. Seine Bücher TRIGGERS und What Got You Here Won't Get You sind beide #1 Bestseller der New York Times und des Wall Street Journal. Marshall hat mehr als 150 CEOs und andere Top-Manager von globale Unternehmen gecoacht, um ihre Führungswirksamkeit und die ihrer Führungsteams messbar zu verbessern.