

## Vom Feedback zur Reinforcement-Kultur

Wenn wir mit Führungskräften sprechen, dann hören wir immer wieder, wie wichtig eine gute Feedback-Kultur ist, um mehr Motivation, Entwicklung und bessere Leistung für das Unternehmen zu schaffen. ... Und wir hören auch immer wieder, dass in der Praxis oft das genaue Gegenteil damit erreicht wird, Mitarbeiter fühlen sich kritisiert, nicht gesehen und als Folge unmotiviert, die Leistung sinkt, wieder ein Feedback-Gespräch – ein Teufelskreis.

Als lösungsorientierte Praktiker fragen wir uns, was denn wäre, wenn wir es wagen würden, das Thema Rückmeldung einmal völlig neu zu denken, und die Negativspirale umzudrehen. Was, wenn wir das „Rückmeldungs-Gespräch“ radikal anders gestalten würden. Weg vom Abhaken der Bewertungskriterien, und dem oft einseitigen „Dialog“ über Defizite. Weg von einem System, das nur einen richtigen Entwicklungspfad für alle vorgibt.

Hin zu einer **Reinforcement-Kultur**, die auf 3 Grundpfeilern aufbaut:

- Hin zur **Wertschätzung** der Einzigartigkeit des Mitarbeiters und der **Entdeckung** seiner ganz eigenen Ressourcen und Stärken.
- Hin zur **Anerkennung** des Beitrages, den dieser aufgrund seiner Einzigartigkeit erbringen kann.
- Und hin zu einem echten Dialog, in dem nützliche Ressourcen gemeinsam entdeckt werden und die **Bestärkung** dieser Ressourcen im Vordergrund steht.

Wir sind davon überzeugt, dass diese Kultur des Bestärkens genau das erreichen kann, was wir uns alle wünschen: Mehr Motivation, Entwicklung und Unternehmenserfolg!

Und unsere beste Hoffnung wäre, dass diese Kultur des Bestärkens nicht nur in den formalen Rückmeldungsgesprächen Einzug hält, sondern nach und nach Teil unserer täglichen „meaningful conversations“ wird!

So ein Kulturwandel braucht Zeit, aber vielleicht gibt es ein paar kleine Schritte, ein paar Impulse, die Du heute schon für Dein Umfeld setzen kannst ...

### ... Wie könntest DU zum Impulsgeber werden?

#### Vom Feedback zur Reinforcement-Kultur – oder wie sie wieder Spaß daran finden, Ihren Mitarbeitern Rückmeldungen zu geben!

Kaum ein Unternehmen, welches sich nicht die Stärkung der Feedback-Kultur auf die Fahne geschrieben hat, kaum eine Personalabteilung, die nicht regelmäßig die Bedeutung von gutem Feedback betont. Und doch ... Laut einer kürzlich erschienen Studie sind nur 37 Prozent der Arbeitnehmer der Meinung, ausreichend Feedback vom Chef zu erhalten. Vier von zehn Befragten wünschen sich außerdem mehr Lob vom Chef. Und Lob erwartet sich insbesondere die Generation Y: Fast jeder zweite der 18 bis 34-Jährigen wünscht sich im Arbeitsalltag mehr davon.<sup>1</sup>

Woran liegt es? Haben wir unsere Führungskräfte nicht ausreichend trainiert, so dass sie nicht wissen, wie man Feedback gibt? Wie oft man Feedback gibt? Oder müssen wir sie noch mehr motivieren? Vielleicht müssten wir es einfach noch stärker probieren, bis es endlich richtig gut funktioniert!

Vielleicht aber gibt es etwas in der heute gelebten Feedback-Kultur, was die Menschen in ihren Wünschen und Bedürfnissen nicht ganz so anspricht, und wir sollten einfach mal etwas Neues ausprobieren! Getreu dem Satz „Wenn etwas nicht funktioniert, mach etwas anderes“.

#### Rückmeldung – Ja! Aber radikal anders!

Und „Anders“ heißt hier nicht die totale Abschaffung der Rückmeldung an den Mitarbeiter, sondern es geht um die Frage, wie man das „Rückmeldungs-Gespräch“ radikal anders gestalten kann, um mehr Motivation, Entwicklung und in der Konsequenz auch bessere Leistung für das Unternehmen zu schaffen.

Weg vom Abhaken der Bewertungskriterien, und dem oft einseitigen „Dialog“ über Entwicklungsdefizite, die noch ausgeglichen werden müssen. Weg von einem System, das alle Menschen über einen Kamm schert und nur einen richtigen Entwicklungspfad vorgibt.

<sup>1</sup> Talents & Trends / Juni 2015: Das deutsche Beratungsunternehmen Von Rundstedt befragte gemeinsam mit dem Marktforschungsinstitut INNOFACT in einer bevölkerungsrepräsentativen Online-Umfrage rund 1000 Personen wie es um die Feedbackkultur bestellt ist (n=615).

Dazu müssten wir aufhören zu glauben, dass Menschen sich nur verändern, wenn ihnen ihre Defizite aufgezeigt werden. Was, wenn wir glauben würden, dass Veränderung, Wachstum und Weiterentwicklung besser funktionieren, wenn wir auf Ressourcen, Stärken und Erfolgsgeschichten schauen.

*„Wenn mein Mitarbeiter weiß, was er wirklich gut kann, UND wenn er sich in seinen Fähigkeiten wertgeschätzt und bestärkt fühlt, dann kann er auf dieser Welle weitersurfen, seine Stärken nutzbringend für alle einsetzen, weiter ausbauen, und mit Energie neue Ideen für das Unternehmen entwickeln und vorantreiben*

**Dies ist der Kerngedanke einer neuen Reinforcement-Kultur!** Das heißt nicht, dass mögliche Defizite ignoriert werden, aber der Fokus ist ein anderer. Anstatt darüber zu reden, was NICHT funktioniert, suchen wir nach Wegen, wie das, was schon ist, NOCH BESSER werden kann. Wir suchen gemeinsam nach nützlichen Stärken und Ressourcen und bestärken was schon da ist, damit es sich noch weiterentwickeln kann.

Dass dies funktionieren kann, hat schon GALLUP in einer seiner Studien belegt. So waren die Führungskräfte, die sich stärker auf die Entwicklung Ihrer eigenen Stärken fokussiert haben, überproportional erfolgreicher als jene, die sich auf ihre Defizite konzentrierten.<sup>2</sup>

### Ein Praxis-Beispiel: Re-inforcement Kultur in Action!

Wenn sie sich jetzt fragen, wie dies denn in der Praxis aussehen kann, dann lesen sie hier einmal, wie Herr Müller das Gespräch mit seiner Mitarbeiterin angeht:

*Herr Müller – Bereichsleiter Sales - bereitet sich auf sein Reinforcement-Gespräch mit Frau Peters vor. Frau Peters ist eine seiner besten Sales-Manager im Team, und hat seiner Ansicht nach das Potential, einmal die Abteilungsleitung zu übernehmen. Vor dem Gespräch nimmt er sich noch die Zielfestlegung vom Jahresanfang vor und greift dann zum Bewertungsbogen, den ihm die Personalabteilung geschickt hat. Er wirft einen kurzen Blick auf die dort definierten Fähigkeiten, die es braucht, um als Sales-Manager erfolgreich zu sein. Jetzt hat er ein ungefähres Bild davon im Kopf, was Erfolgskriterien für Frau Peters sein könnten. Nun möchte er sich aber auf das Gespräch mit Frau Peters konzentrieren und ihre eigenen Einschätzungen hören, darum legt er alles wieder in die Schublade, und greift nach einem weißen Blatt Papier.*

*Pünktlich um 10.00 Uhr erscheint dann Frau Peters. Als Einstieg interessiert ihn zunächst einmal, wie sie selbst ihre bisherige Leistung und Entwicklung über die letzten Monate einschätzt. Frau Peters berichtet, dass sie sehr zufrieden damit ist, ihre Vertriebsziele bisher gut erreicht zu haben, und das trotz einer schwierigen Marktsituation. Sie berichtet auch von Fortschritten in der Führung ihres Teams, wo sie sich jetzt klarer positioniert hat und das Vertrauen der Mitarbeiter gewonnen hat.*

*Herr Müller sieht das ähnlich und bestärkt Frau Peters in dieser Einschätzung. Er sagt ihr, dass er beeindruckt davon sei, mit wie viel Kreativität sie die neue Marktsituation angegangen ist und mit wie viel Durchhaltevermögen sie gegen aufkommende Hindernisse gekämpft hat. Seiner Meinung nach sind dies eindeutig Kriterien für eine erfolgreiche Karriere im Vertriebsbereich.*

*Dann fragt er sie, was sie sich denn für die zweite Jahreshälfte vornehmen würde, und woran sie im nächsten Gespräch merken würde, dass sie sich weiterentwickelt hat. Sie berichtet, dass sie sich gern noch mehr mit dem breiteren Führungsteam vernetzen würde, um auch dort noch an Einfluss zu gewinnen. Herr Müller hält dies für eine gute Idee und beide diskutieren, wie sie dies am besten angehen kann. Am Ende einigen sie sich auf 2 Ideen, die Frau Peters in den nächsten 2 Monaten ausprobieren möchte, um ihren Einfluss im Führungsteam zu stärken. Des Weiteren möchte sie ihre Stärken im Bereich Kreativität und Durchhaltevermögen dazu einsetzen, die Verkaufszahlen weiter auf Zielkurs zu halten, wobei Ihre beste Hoffnung wäre, sogar noch eine kleine Steigerung hinzubekommen.*

*Herr Müller ist beeindruckt von Frau Peters Enthusiasmus und Frau Peters ist dankbar für das gute Gespräch und die Unterstützung durch Herrn Müller. Sie fühlt sich bestärkt auf ihrem Weg und geht hoch-motiviert wieder an ihren Arbeitsplatz zurück.*

In diesem Gespräch sehen wir einen hohen Grad an Wertschätzung dem Mitarbeiter gegenüber. Wir sehen den Wunsch, in einen Dialog zu treten, um gemeinsam Fortschritte und Stärken zu identifizieren und dann über nächste Schritte nachzudenken. Wir sehen auch, dass Zielvereinbarungen und Erfolgskriterien durchaus ihren Platz haben, aber sie stecken nur noch den größeren Rahmen ab, und steuern nicht mehr das Gespräch. Und trotz allem, oder gerade deswegen, geht es immer noch darum, die Entwicklung (und Motivation!) der Mitarbeiter zu fördern UND die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu stärken.

<sup>1</sup> <http://www.gallup.com/businessjournal/153341/why-strengths-matter-training.aspx>

## Reinforcement Kultur für jeden Tag

---

Idealerweise findet diese Kultur des Reinforcements nicht nur ihren Platz in monatlichen oder halbjährlichen Gesprächen, sondern im täglichen Umgang miteinander. Sie wird sozusagen Teil unserer „meaningful conversations“. Denn eine gelebte Reinforcement Kultur baut darauf auf, dass Bestärkungen zeitnah und bei jeder möglichen Gelegenheit erfolgen. Eine wertschätzende Bestärkung direkt nach einem Meeting ist viel effektiver als dieses Wochen später im monatlichen Gespräch zu erwähnen. Und ein „gut gemacht“ ist lange nicht so hilfreich wie ein „ich fand“ es wirklich beeindruckend, wie gut sie ihr Thema strukturiert hatten und es dadurch geschafft haben, die Zuhörer mitzunehmen“. Je genauer Sie Ihr Reinforcement (Ihre Bestärkung) in Worte fassen, desto nützlicher wird es für ihre Kollegen und Mitarbeiter sein. Und desto mehr wird es ihnen ermöglichen, mit Leichtigkeit die nächsten Schritte zu gehen und über sich hinauszuwachsen.

## Ihr Weg zur Reinforcement Kultur – werden Sie zum Impulsgeber!

---

Nun werden sie nicht unbedingt die gesamte Feedback Kultur in ihrem Unternehmen von heute auf morgen in Richtung Reinforcement Kultur ändern können, aber vielleicht gibt es ein paar kleine Schritte, die sie machen können, ein paar Impulse, die sie für sich und ihr direktes Umfeld setzen können.

1. Beobachten Sie sich selbst – Wie schauen sie auf Ihre Kollegen oder Mitarbeiter? Haben Sie noch eine defizit-orientierte Brille auf oder haben sie es sich schon zur Gewohnheit gemacht, die Stärken und Ressourcen anderer zu bemerken?
2. Machen Sie es sich zur Gewohnheit, während jeder Sitzung darauf zu achten, was Ihnen beim anderen positiv auffällt, was sie beeindruckt hat und was sie bemerkenswert finden. Finden Sie Möglichkeiten, diese Wertschätzung und Bestärkung während der Sitzung oder auch kurz nach der Sitzung mit Ihren Kollegen zu teilen.

3. Bauen Sie kleine wertschätzende Rückmeldungen an ihre Mitarbeiter und Kollegen in ihren Tagesablauf ein, bestärken Sie Ihre Mitarbeiter bei jeder passenden Gelegenheit, und beobachten sie den Effekt auf sich selbst und andere!
4. ... Und freuen Sie sich über jedes Lächeln, das man Ihnen als Dank entgegenbringt!

## Autor:

---

Stephanie Salecker ist Mitglied der Solutionsurfers®, einem inzwischen international tätigen Ausbildungsinstitut für Kurzzeitcoaching.

stephanie.salecker@solutionsurfers.com  
www.solutionsurfers.de