

## KOMPASS



### *Den verzerrten Blick wieder geraderücken*

EIN KOMMENTAR VON  
TORSTEN SCHUMACHER

∴ Fragen Sie einmal in Ihrem Umfeld, wie es beruflich so läuft. Die Antworten werden sich darum ranken, dass die anderen Abteilungen wieder einmal nicht konstruktiv zusammenarbeiten, der beste Mitarbeiter gerade gekündigt hat (warum er das alte Umfeld abgewählt hat, wird nicht reflektiert) und der Chef sowieso schlechte Entscheidungen trifft und viel zu weit vom operativen Geschäft entfernt ist.

Wir richten unser Augenmerk überproportional auf das, was nicht gut läuft und nehmen die positiven Aspekte als gegeben hin. Genauso übrigens in Bereichen außerhalb unserer Unternehmen: Bei der jüngst beendeten Handball-Weltmeisterschaft spielte Deutschland in der Vorrunde unentschieden gegen Frankreich – die Mannschaft, die vier der letzten fünf Weltmeisterschaften gewonnen hatte! In vielen Berichten konzentrierte man sich darauf, dass Deutschland das letzte Gegentor in der Schlusssekunde kassiert und den Sieg knapp verpasst hatte. Kaum ein Wort darüber, wie großartig die Mannschaft um jeden Zentimeter gekämpft hatte, wie klug sie die taktischen Vorgaben der Trainer umgesetzt und wie vorbildlich sie als Team zusammengearbeitet hatte.

Das diesem Befund zugrunde liegende Phänomen ist hinreichend wissenschaftlich untersucht. Der sogenannte Negativity Bias (etwa: Verzerrung hin zum Negativen) beschreibt, dass wir die negativen Aspekte eines Sachverhaltes stärker gewichten als die positiven. Zudem erfordert es deutliche Kraftanstrengungen, aus einer negativen Erfahrung herauszukommen und danach auch positive Entwicklungen zum gleichen Thema wahrzunehmen. Was heißt das nun für unsere Arbeit als Führungskraft?

Erstens: Achten Sie in Ihrer Kommunikation auf eine ausgewogene Balance zwischen dem Aufzeigen notwendiger Verbesserungen und einer positiven Würdigung des bisher Erreichten. Dies gilt gleichermaßen für Präsentationen, Besprechungen und Einzelgespräche.

Zweitens: Konzentrieren Sie Ihre vitale Feedback-Kultur (Sie haben doch eine?!) nicht nur auf die kritischen Themen, sondern geben Sie auch positive Rückmeldungen.

Drittens: Analysieren Sie nicht nur Fehler, sondern auch Erfolge. Nicht nur was schiefgegangen ist, bietet lehrreichen Nährboden für Verbesserungen, sondern auch besondere Erfolge.

Viertens: Gehen Sie auf Ängste und Risiken ein, die Mitarbeiter naturgemäß bei anstehenden Veränderungsprozessen haben. Lenken Sie aber den Blick genauso auf die damit verbundenen Chancen und Entwicklungsperspektiven.

Es geht nicht darum, Probleme unter den Teppich zu kehren – das wäre töricht und schädliche Konfliktvermeidung. Es geht um Ausgewogenheit.

Der Autor ist Unternehmer, Unternehmensberater und Bestsellerautor. Sie erreichen ihn unter [schumacher@companycompanions.com](mailto:schumacher@companycompanions.com).