

Feedback geben

Haben Sie sich auch schon gefragt, was leichter ist: Feedback zu geben oder zu bekommen? Jedenfalls ist es nicht ganz leicht, eine Rückmeldung zu geben, die konstruktive Wirkung entfaltet. Hier gilt es einiges zu beachten. Tun Sie dies, werden Sie interessante Erfahrungen machen.

In diesem Kapitel lesen Sie,

- unter welchen Umständen Sie besser auf ein Feedbackgespräch verzichten,
- wie Sie sich so auf ein Feedbackgespräch vorbereiten, dass Sie es möglichst sicher führen können,
- wie Sie heikle oder tabuisierte Themen ansprechen,
- welche Rolle Sprache und Körpersprache spielen und
- wie Sie mit den möglichen Reaktionen Ihres Gegenübers umgehen können.

Feedback geben oder nicht?

Bevor Sie ein Feedbackgespräch planen, sollten Sie kurz überlegen, ob es in der konkreten Situation sinnvoll ist. Im Folgenden gebe ich Ihnen einige Hinweise dazu: Woran erkennen Sie, dass es besser wäre, ein Feedbackgespräch aufzuschieben, es inhaltlich einzuschränken oder ganz darauf zu verzichten?

Starke Emotionen

Wenn Sie gerade emotional stark angesprochen sind, also sich sehr ärgern, sehr betroffen oder enttäuscht sind, kann Feedback heikel werden. In sehr emotionalem Zustand fällt es den meisten schwer, auf konstruktive Weise Feedback zu geben. Vorwürfe, Aggression oder Gejammer stehen im Mittelpunkt. Leicht entgleitet das Gespräch. Warten Sie, bis Sie sich wieder beruhigt haben. Eine Nacht drüber zu schlafen, ist in einem solchen Fall ein guter Rat, gerade im beruflichen Kontext.

Das Gegenüber ist stark belastet

Wenn die Person, der Sie Feedback geben möchten, gerade arbeitsmäßig oder emotional stark belastet ist, ist sie kaum in der Lage, sich mit Ihrem Feedback auseinanderzusetzen. Entweder hört sie gar nicht richtig hin, oder sie reagiert abwehrend. Vergewissern Sie sich, dass Ihr Gegenüber innerlich bereit ist, Feedback aufzunehmen. Wenn nicht, machen Sie einen für beide Seiten passenden Termin aus.

Offenheit überfordert

Selbstunsichere oder psychisch belastete Menschen können durch ein offenes Feedback überfordert oder entmutigt werden.

Beispiel:



Ein Kursteilnehmer mit massiver Sprechangst traut sich zum ersten Mal, einen kleinen Vortrag zu halten. Wenn das sich anschließende Feedback der Gruppe hauptsächlich negative Wirkungen beschreibt („Ich habe dich als sehr unsicher erlebt.“, „Du hast viel zu schnell gesprochen.“, „Mich hat deine Argumentation nicht überzeugt.“), dann wird ihm das nicht weiterhelfen. Im Gegenteil, er wird sich in seiner Angst und seinem Unvermögen bestätigt fühlen und in Zukunft Redesituationen weiterhin meiden. Die Seminarleitung muss in einer solchen Situation darauf achten, dass der Fokus des Feedbacks auf der Beschreibung dessen liegt, was positiv wahrgenommen wurde, und nur sehr dosiert kritische Anmerkungen zulassen.

Feedbackgebende sollten ein Gespür dafür entwickeln, welches Feedback dem anderen in dieser Situation hilft, sich weiterzuentwickeln, und wann welches Feedback eher schädlich ist. Es geht nicht darum, alles loszuwerden, was man beobachtet hat, sondern dem anderen durch die Rückmeldung hilfreich sein zu können. Es gilt: Nur so viel Feedback geben, wie der andere auch gut verkraften kann.

Ober sticht Unter

In Organisationen, die streng hierarchisch organisiert sind und keine etablierte Feedbackkultur haben, kann es unter Umständen karriereschädlich sein, offenes Feedback zu Missständen

zu geben. Feedback wird als Nestbeschmutzung angesehen. Die mangelnde Feedbackkultur wird dieser Organisation früher oder später schaden, da Fehler vertuscht werden, Verbesserungsvorschläge nicht die Verantwortlichen erreichen und strategische Entscheidungen nichts mit der Realität der Fachkräfte zu tun haben. Eine einzelne Person in unterer Hierarchieebene wird dies jedoch kaum ändern können und läuft Gefahr, für ihre Offenheit abgestraft zu werden.

Ein Unternehmen oder eine Organisation muss von höchster Stelle aus eine Feedbackkultur etablieren, damit die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sicher sein können, dass ihr Feedback nach oben hin erwünscht ist. Haben Sie diese Sicherheit nicht, müssen Sie selbst überlegen, ob Sie unter diesen Umständen das Risiko eines offenen Feedbacks eingehen wollen.

Für gut qualifizierte Personen stellt sich an dieser Stelle allerdings auch die Frage, ob es nicht besser wäre, in ein offeneres und zukunftsorientiertes Arbeitsumfeld zu wechseln, um sich beruflich zu entwickeln. Wenn eine Organisation über keine gute Feedbackkultur verfügt, hat dies nämlich neben den zahlreichen mangelhaften Abläufen und Entscheidungen häufig auch eine schlechte Atmosphäre in der Belegschaft zur Folge.

Was will ich rüberbringen?

Sie haben sich entschlossen, ein Feedbackgespräch zu führen. Der erste Schritt in der Vorbereitung ist, sich darüber klar zu werden, was man eigentlich sagen möchte. Das klingt banal, ist es aber nicht. Feedback gibt immer Rückmeldung über die

Wirkung eines Verhaltens einer Person, berührt also einen persönlichen Bereich. Ihr Gegenüber kann dies als Eingriff in seinen Intimbereich wahrnehmen, als übergriffig, als Kritik. Viele Menschen haben aufgrund früherer Erfahrungen Angst vor Feedback, fühlen sich bewertet und reagieren mit Abwehr. Umso wichtiger ist es, sich vorher in fünf Schritten zu überlegen, was Sie möchten.

Schritt für Schritt zum Feedback



1. Was möchte ich überbringen?



2. Warum möchte ich es sagen?



3. Was möchte ich damit bewirken?



4. Was möchte ich nicht sagen (weil es vielleicht zu viel oder kränkend wäre)?

5. Wie möchte ich es ausdrücken?

Beispiel:



Bernd Göllner, 47 Jahre alt, Bereichsleiter eines IT-Unternehmens, hat die Angewohnheit, bei größeren Veranstaltungen und Besprechungen, bei denen er nicht die Leitung innehat, einzuschlafen. Einige empfinden das als respektlos, andere amüsieren sich darüber. Allen ist es peinlich, dies zu thematisieren. Eine Bereichsleiterkollegin, bei deren Sitzung er kürzlich auch wieder am helllichten Tag eingeschlafen ist, nimmt sich vor, das anzusprechen und ihm ein Feedback dazu zu geben.

Um Klarheit darüber zu gewinnen, wie sie dabei vorgeht, beantwortet sie sich die folgenden Fragen so:

- 1 Was möchte ich rüberbringen?** Ich möchte ihm sagen, dass es mich irritiert und ärgert, wenn er auf meiner Sitzung einschläft. Außerdem brauchen wir seine Rückmeldungen, weil viele unserer Themen mit seinem Bereich zusammenhängen. Ich möchte ihm auch signalisieren, dass er mit diesem Verhalten schon woanders auffällig geworden ist, dass die Leute über ihn reden.
- 2 Warum möchte ich es sagen?** Ich will, dass er weiß, dass ich das nicht in Ordnung finde, wenn er in meinen Sitzungen einschläft, und dass ich seine Rückmeldung zu meinen Projekten brauche. Ich möchte ihn warnen, weil ich glaube, dass er auch mit der Geschäftsführung oder Kunden Ärger bekommen wird, wenn das weiterhin passiert. Das möchte ich nicht, denn ich mag ihn gerne.
- 3 Was möchte ich damit bewirken? Also: Wozu möchte ich es sagen?** Ich wünsche mir, dass er bei meinen Sitzungen aktiv mitwirkt und die Sicht seiner Abteilung einbringt, damit unsere gemeinsamen Projekte gelingen. Ich möchte, dass er erkennt, dass er vielleicht etwas ändern muss, um tagsüber fit zu sein, oder dass er ggf. auch medizinisch klären könnte, ob alles in Ordnung ist.
- 4 Was möchte ich nicht sagen?** Ich werde ihm nichts von den Spitznamen und Witzen erzählen, die mittlerweile über ihn kursieren.

- 5 **Wie möchte ich es ausdrücken?** Ein konstruktives Feedback beschreibt, was ich beobachtet habe und welche Wirkung diese Wahrnehmung auf mich hatte. Die Beschreibung ist möglichst konkret und subjektiv.

Beispiel:



„Bernd, ich möchte mit dir über etwas sprechen, das mir in der letzten Zeit aufgefallen ist, zuletzt in unserer Besprechung am Donnerstag. Ich habe beobachtet, wie du mit geschlossenen Augen da sitzt, mit hörbar tiefem Atem, und dich ausklinkst, mal 5, mal 10, mal 20 Minuten am Stück. Für mich sieht's so aus, als ob du schläfst. Ich bin dann völlig perplex und ärgere mich auch. Ich frage mich: ‚Ist es ihm wirklich so egal, was wir hier machen?‘ (...)

Dann denke ich mir, na ja, mit mir hat das vielleicht gar nichts zu tun. Ich weiß nämlich, dass das bei anderen Sitzungen ebenso vorkommt. Bei der Kundenveranstaltung in Eschwege gab es deshalb Gerede und auch in der Firma ist es schon aufgefallen. Ich weiß nicht, ob dir das so klar ist. (...)

Ich fände es gut, wenn du klärst, woher diese Müdigkeit kommt, und was du unternehmen könntest, damit du wieder so aktiv dabei bist wie früher. Ich brauche deine Einschätzungen zu unseren Vorhaben, ich kenne mich mit der Software nicht aus. Wenn du dich da nicht aktiv einklinkst, habe ich Angst, dass wir etwas Wichtiges übersehen.“

In einem wirklichen Gespräch dürfte die Kollegin nicht so viel am Stück reden. Sie müsste das, was sie rüberbringen möchte, auf verschiedene Redesequenzen verteilen und Bernd genügend zu Wort kommen lassen. Sie könnte auch auf den Rat, die Ursache zu klären, verzichten, weil ihr Kollege diese Schlussfolgerung selbst ziehen kann. Generell lassen sich viele Menschen ungern sagen, was sie zu tun oder lassen haben; es sei denn, sie fragen um Rat. Doch gleich, wie sich das Ge-

sprach später entwickelt, die Kollegin sollte sich vorher darüber im Klaren sein, warum und wozu sie Feedback geben möchte, was sie sagen möchte und auch, wie sie das in Worte packen kann, die nicht abschätzig und verletzend sind.

Sich auf das Gegenüber einstellen

In der Regel möchten wir etwas bewirken, wenn wir zu jemandem sprechen. Um uns auf unser Gegenüber und seine Eigenheiten einzustellen, ist es hilfreich zu wissen, mit wem wir es zu tun haben. Dies gilt in besonderem Maße, wenn wir Feedback geben, denn dies kann für manche Menschen etwas Bedrohliches haben – selbst dann, wenn es eine positive Rückmeldung ist.

Feedbackempfänger-Typen

Abhängig von ihrer Biografie gehen Menschen recht unterschiedlich mit Feedback um. In der wissenschaftlichen Forschung, die sich vor allem auf Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen fokussiert, haben sich bestimmte, immer wiederkehrende Verhaltensmuster herauskristallisiert. Ich stelle sie hier vereinfacht als unterschiedliche Typen vor.

Die Selbstbewusste

Sie interessiert sich dafür, wie das, was sie macht, in ihrem Umfeld ankommt. Sie holt sich bei Gelegenheit aktiv Feedback ein. Sie weiß, dass sie nicht perfekt ist und nicht sein kann. Sie kann entsprechend gut mit kritischem Feedback umgehen.

Sie hat sich mit sich, ihren persönlichen Eigenheiten und wichtigen Beziehungen auseinandergesetzt, ist also selbst-reflektiert. So nimmt sie nicht alles persönlich, was jemand zu ihr sagt, und sie weiß, dass das Feedback mehr mit dem/der Feedbackgebenden zu tun hat als mit ihr selbst.

Empfehlung für den/die Feedbackgebenden: Nutzen Sie konsequent und freimütig konstruktives Feedback in beide Richtungen, um eine stabile Arbeitsbeziehung aufzubauen und aufrechtzuerhalten.

Der Beflissene

Er möchte alles korrekt machen und ist deshalb an Feedback interessiert. Kritisches Feedback ist ihm peinlich, hat aber zur Folge, dass er sich bemüht, es in Zukunft besser zu machen. Ohne Rückmeldung fühlt er sich unsicher. Regelmäßiges Feedback gibt ihm die nötige Sicherheit, um seinen Job gut zu machen. Ignoranz oder überwiegend negatives Feedback irritieren ihn. Die Angst vor Fehlern mindert seine Leistungsfähigkeit und lässt ihn vor Verantwortung zurückscheuen.

Empfehlung: Geben Sie regelmäßiges Feedback mit ausreichend bestärkenden, wertschätzenden Anteilen. Seien Sie bei korrigierendem Feedback immer freundlich und wohlwollend. Der Beflissene wird Vorgesetzten nicht von sich aus Feedback geben. Sie müssen sich dies als Führungskraft aktiv einholen und ihn explizit dazu ermutigen.