



Wir bitten um Verständnis, dass das Originalbild aus lizenzrechtlichen Gründen nicht mehr angezeigt werden darf.

MATTHIAS WÖLKNER

ist Unternehmensberater, Coach, Trainer, Erfolgsautor und Geschäftsführer eines europa-weiten Netzwerks von Beratern und Trainern. Zu seinen Klienten und Teilnehmern zählen Führungskräfte aller Branchen und Führungsebenen und ihre Mitarbeiter.



MANAGEMENT

SPRICH MIT MIR! ABER RICHTIG. DIE WICHTIGSTEN FEEDBACK-REGELN

„Wenn ich mal jemandem die Meinung sage“, klagen viele Vorgesetzte, „ist er gleich eingeschnappt!“ Weil der Mitarbeiter eine Mimose ist? Das ist eine Möglichkeit. Die andere: Dem Vorgesetzten mangelt es an Feedback-Kompetenz.

Ob im Beruf oder privat: Wir geben und bekommen ständig Feedback. In der Regel artet das Gespräch dabei schnell in Missstimmung und Konflikt aus. Oft reden deshalb bestimmte Gesprächspartner gar nicht mehr miteinander oder

nur noch das Nötigste – der Zustand vieler Ehen. Dass darunter nicht nur Familienfrieden und Betriebsklima, sondern auch der Erfolg eines Unternehmens leidet, ist zwangsläufig. Denn wenn Führung zu 90 Prozent Kommunikation ist,

ist Kommunikation zu 90 Prozent Feedback geben und erhalten. In beidem sind Führungskräfte deutlich erfolgreicher, wenn sie nach und nach die folgenden Feedback-Regeln immer besser anwenden.

WAS WILLST DU MIT DEM DOLCHE? SPRICH!

Stellen Sie sich vor, ein Mann steht mit gezücktem Messer vor Ihnen. Was sagen Sie? Vielleicht: „Um Gottes willen, was wollen Sie von mir?“ Und nun stellen Sie sich vor, jemand sagt in derselben Situation: „Endlich kommst du! Die gekochten Kartoffeln warten schon auf dich!“ Dieselbe Situation, zwei völlig unterschiedliche Feedbacks. Warum? Weil Ihr Feedback entscheidend davon abhängt, wie Sie eine Situation beurteilen: Bedrohung? Oder willkommene Küchenhilfe? Wer sich dieses entscheidenden Unterschieds in der Beurteilung bewusst wird, gibt besser Feedback.



DER FEEDBACK-WALZER

Menschen im Beruf und der Familie werden künftig Ihr Feedback sehr positiv aufnehmen, wenn Sie sich dabei an die drei Regeln des sogenannten „Feedback-Walzers“ halten:

- 1) **Wahrnehmung:** Sprechen Sie zunächst nur das an, was ein unbeteiligter Beobachter faktisch wahrnehmen kann.
- 2) **Bewertung:** Sprechen Sie danach Ihre persönliche Bewertung der Situation aus.
- 3) **Reaktion:** Sagen Sie, welche Reaktion die Situation bei Ihnen hervorruft, zu der Sie Feedback geben.

Erfüllen wir diese drei Regeln nun mit Leben und betrachten dazu ein typisches Beispiel: Der Apothekenleiter sieht, wie eine seiner Mitarbeiterinnen einen Kunden kurz abfertigt. Sobald der Kunde die Apotheke verlassen hat, fährt der Vorgesetzte die Mitarbeiterin an: „Was fällt Ihnen ein? So behandelt man Kunden nicht!“ Das stimmt, das ist absolut richtig. Sieht das die Mitarbeiterin ein? Nein, im

DREI GEBOTE: FEEDBACK GEBEN

- Nur das, was objektiv wahrnehmbar ist!
- Ich bewerte die Situation – nicht den Ansprechpartner.
- Ich schildere meine Reaktion auf die Situation.

Gegenteil. Sie reagiert erschrocken, fast empört, mit Unverständnis – und hält darüber hinaus ihren Vorgesetzten für wenig kompetent bis cholerisch! Sie geht ihm in den nächsten Tagen aus dem Weg, wird ziemlich einsilbig und ist nicht gerade motiviert bei der Arbeit. Das Feedback ging nach hinten los.

Schauen wir uns nun die gleiche Situation an, nachdem der Apothekenleiter ein Führungscoaching besucht und „Walzer tanzen“ gelernt hat. Sein Feedback hört sich nun ganz anders an:

- 1) **Wahrnehmung:** „Frau Meier, Sie sagten eben der Kundin auf ihre Frage nach den Nebenwirkungen: „Das steht auf dem Beipackzettel!“

Das Wunderbare an diesem Walzerschritt: Der Mitarbeiter wird nicht die üblichen Ausreden anführen, weil er sich nicht angegriffen fühlt. Denn der Vorgesetzte sagt wertungsfrei nur das, was objektiv passiert ist. Merke: Wer nicht angegriffen wird, wird nicht „schwierig“!

Was würden wir normalerweise nach so einem ersten Schritt sagen? Natürlich: „Aber!“ Zum Beispiel: „Aber so geht das auf keinen Fall!“ Das ist ein Vorwurf, der den Mitarbeiter unweigerlich zur Retourkutsche oder Rechtfertigungsarie motiviert. Genau diese unerwünschte Reaktion verhindert der zweite Walzerschritt:

- 2) **Bewertung:** „So wie ich die Sache sehe, war die Kundin sehr unsicher,



VIER GEBOTE: FEEDBACK NEHMEN

- Ich höre zu und schweige!
- Ich verkneife mir Erklärungen und Rechtfertigungen!
- Ich frage interessiert nach!
- Ich bedanke mich für das Feedback!

sogar ängstlich. Sie wollte Ihre persönliche Unterstützung als Fachkraft.“

Auch daraus wird ein Mitarbeiter kaum einen persönlichen Vorwurf herauslesen. Beste Voraussetzungen also für den finalen Schritt:

3) **Reaktion:** „Ich bin eben ziemlich erschrocken. Wenn diese Kundin nie wieder zu uns kommt und ihr Erlebnis auch noch ihren Freundinnen erzählt, haben wir eben massiv Umsatz verloren. Und das bedroht die berufliche Existenz von uns allen hier drin.“

Wie klingt dieser Feedback-Walzer im Vergleich zu dem, was Sie in vergleichbaren Situationen hören oder sagen? Ein deut-

licher Unterschied, nicht wahr? Und nicht wirklich schwer zu erlernen. Trainingsgelegenheiten gibt es in Familie und Beruf mehr als genug. Ein Training, das sich lohnt, wie Sie schon nach wenigen Tagen an den positiven Reaktionen Ihrer Mitarbeiter und Mitmenschen bemerken werden.

Und diese Feedback-Verbesserung ist auch für den Fall möglich, in dem Sie Feedback erhalten.

DER FEEDBACK-TANGO

Was ist der größte Fehler beim Feedback nehmen? Den Mund aufzumachen. Besser als die üblichen Erklärungen und Rechtfertigungen ist es, „Tango zu tanzen“:

- 1) **Hören Sie zu!** Beißen Sie sich auf die Zunge, unterbrechen Sie nicht. Auch und gerade dann, wenn Sie es wie üblich besser wissen. Sonst gibt Ihnen bald keiner mehr Feedback – oder nur noch negatives.
- 2) **Nicht rechtfertigen!** Wie die Franzosen sagen: Qui s’excuse, s’accuse. Wer sich rechtfertigt, klagt sich selbst an. Auf gut Deutsch: Wenn nichts dran wäre, müsste er sich ja nicht verteidigen!
- 3) **Fragen Sie interessiert nach!** Zum Beispiel: „Was genau meinen Sie mit ‚ungerechter Behandlung‘?“ oder „Wie könnte es besser laufen?“ Mit interessierten Fragen zeigen Sie dem Feedbackgeber: Ich nehme dich ernst! Und Menschen, die ernst genommen werden, werden nicht „schwierig“. Das Gespräch wird konstruktiv.
- 4) **Sagen Sie Danke!** Bedanken Sie sich für das Feedback und kündigen Sie Bedenkzeit an: „Danke für Ihre Rückmeldung. Ich möchte mir das mal durch den Kopf gehen lassen.“

Überraschend, nicht? Sie müssen auf Feedback hin überhaupt nichts in der Sache erwidern! Sie können und sollten die Angelegenheit lieber in Ruhe überdenken. Der Feedbackgeber ist schon froh, dass er überhaupt ernst genommen und seine Meldung nicht gleich mit Rechtfertigungen abgewertet wurde.

ALLE GEWINNEN

Wird Feedback professionell gegeben und genommen, verbessern sich nicht nur Kommunikation, Arbeitsklima, Motivation und Leistung der Mitarbeiter. Das Team bringt dem Chef auch mehr Respekt entgegen. Vor allem aber: Der Chef hat viel weniger Stress bei der Kommunikation mit seinen Angestellten.