

## Feedback 4.0

Im Coaching kommt immer wieder die Frage auf, dass Feedback zwar in der Theorie „eh klar“, aber in der Praxis gar nicht so einfach ist. Führungskräfte kennen das Handwerkszeug ganz genau von der Sandwichregel bis zu den Feedback-Qualitäten: erbeten – beschreibend – konkret - hilfreich – zeitnah. Und trotzdem fühlt sich das so gegebene Feedback oft schlecht an und bringt nicht die notwendige Wirkung. Daher ein paar Anregungen, was Sie jenseits der bekannten Regeln für sich klären müssen, damit die Regeln überhaupt wirken können.



Quelle Foto: pixabay.com

Sie kennen das vermutlich: Sie bereiten sich auf ein Gespräch gut vor, geben auch in einem heiklen Punkt ein nach allen Regeln der Kunst perfektes Feedback und trotzdem fühlt es sich weder gut an, noch wirkt es so wie gewünscht. Diese Erfahrung teilen wir leider alle, die Gründe dafür sind sehr unterschiedlich und können nur in einer detaillierteren Analyse geklärt werden. Und doch gibt es ein paar Elemente, die jenseits des Handwerkszeugs immer wieder Grund für das Misslingen eines guten Feedbacks sind:

**Fokus auf die Sache:** Wenn wir Feedback geben, dann hat das Ganze ja meist eine Vorgeschichte und oft sind wir ohnehin schon „geladen“ und tragen

einen belastenden Rucksack – meist gefüllt mit anderen nicht angesprochenen Punkten – mit uns. Auch wenn wir die Oberfläche glätten und Haltung bewahren, so schwappen diese Punkte dann rasch an die Oberfläche und machen uns zusehends unruhig. Hier hilft eine klare Lösungs- und Wirkungsorientierung für die Gesprächsführung: Was will ich in der Sache bewirken? Was sind die gewünschten Effekte, wenn alles optimal läuft – und zwar unabhängig von uns beiden? Die Wirkung, das Outcome, die Lösung muss daher bei Ihnen sachlich, wie emotional im Fokus stehen, so führen Sie das Feedbackgespräch wie von selbst – eben: ganz natürlich – entlang eines positiven Leitfadens.

**Das Gefühl das Beste zu tun:** Nur wenn wir davon getragen sind, für das Unternehmen und auch für den von uns zu konfrontierenden Menschen das Beste – oder zumindest etwas Gutes - mit dem Feedback zu tun, sind Sie auch in Ihrer eigenen Rolle sicher. Und nur in dieser Selbstvergewisserung sind Sie authentisch. D.h. vor jedem Feedback sollten Sie sich der Frage vergewissern, was der Sache und den Menschen dient. Das nimmt der Situation auch das Gefühl der Dramatik, die sich ja für viele Führungskräfte daraus speist, vermeintlich dem anderen etwas Schlechtes, in gewisser Weise Gewalt anzutun. Das Gegenteil ist der Fall! Doch das braucht

Weitere Artikel finden Sie unter <https://zukunftsbereiter-changemanagement.at/denk-lounge/>

auch die dafür notwendige Haltung und Selbstvergewisserung.

**Den Menschen die Wahrheit zumuten:** Damit verbunden ist auch die unbedingte Forderung die Wahrheit zu benennen und nicht auszuweichen – was nicht bedeutet undiplomatisch zu sein. Die ist allerdings nur dann realisierbar, wenn Sie Feedback wirklich, wirklich, wirklich als das verstehen, was es ist: nicht jemanden erniedrigen oder beleidigen oder sich selbst erhöhen, sondern dem hohen Ideal der Wahrhaftigkeit und der gemeinsamen Entwicklung verpflichtet zu sein, als etwas Gutes (idealistisch) und Dienliches (utilitaristisch) zu wollen. Und dann halten die Menschen sehr wohl viel mehr aus als wir glauben. Sinngemäß formuliert Nietzsche es so: *Wer das Warum kennt, erträgt fast jedes Wie.*

**Und schließlich:** Manchmal braucht es auch gar kein Feedback, sondern schlicht einen Auftrag, eine Anweisung. Auch wenn Anweisungen in manchen modernen Managementschulen in Misskredit geraten sind, Führung hat einfach auch diese Aufgabe. Nicht jeder Punkt muss endlos diskutiert werden, es ist manchmal auch heilsam auf der

Sachebene das Doppelpassspiel Anweisen-Tun zu zelebrieren. Denn zum Problem wird das ja nur, wenn wir insgeheim den aufklärerischen Anspruch verletzen: dass alle Menschen gleich an Würde sind. Und genau das spüren die Menschen - egal, was und wie sie es sagen und wie viele Methoden sie auch gelernt haben, denn irgendwann fliegt jeder Demagoge auf. Also stehen Sie dazu, Anweisungen sind manchmal schlicht sinnvoll und notwendig. Und: Manchmal ist es besser Feedback nicht nur zu geben, sondern es auch annehmen zu können!

Feedback braucht also vor jeder Methode eine bestimmte Haltung mir selbst, den anderen und der gemeinsamen Aufgabe gegenüber. Versichern Sie sich dessen zuerst und Feedback wird von einer Methode zu einer Selbstverständlichkeit. Diese Versicherung braucht einen guten Rahmen, den ich Ihnen gerne bei einem Coaching-Termin bei mir in Eggersdorf anbieten kann. Nur in einem entspannten Umfeld lassen sich die eigenen Grundhaltungen auch gut ergründen, um als Führungskraft noch wirkungsvoller und authentischer zu werden.

Ihr Kurt Schauer