

Feedback als Klärungsprozess

Sechs Feedbacksituationen

Persönlicher Nutzen von Feedback

Kapitel 1

Die wahre Bedeutung von Feedback

Auf den ersten Blick ist Feedback etwas Alltägliches. Sie erhalten Feedback, Sie geben Feedback. Ständig, bei jeder Gelegenheit. Sie finden etwas gut oder schlecht und teilen es dem anderen mit. Und umgekehrt.

Was auf den ersten Blick so banal erscheint, erweist sich bei näherem Hinsehen als höchst komplexes Thema. Mehr noch: als ein Thema mit enormer praktischer Bedeutung – für den beruflichen Erfolg ebenso wie für die eigene persönliche Entwicklung. Feedback entpuppt sich als ein Thema, das besondere Aufmerksamkeit verdient. Dieses Kapitel möchte die Augen für die Dimensionen öffnen: Es gibt einen Überblick und zeigt auf, worin die besondere Bedeutung von Feedback liegt.

Die Kernfunktion: Feedback schafft Klarheit

Feedback ist nicht nur eine Schönwetterangelegenheit, die sich im gelegentlichen Lob oder in ein paar kritischen Hinweisen zwischen Tür und Angel erschöpft. Eine Form von Feedback ist zum Beispiel auch das ernsthafte Gespräch, das Sie mit einem Mitarbeiter führen, der mit seinem Verhalten die Abteilungsziele gefährdet – etwa weil er wiederholt Termine nicht eingehalten oder wichtige Informationen nicht weitergegeben hat.

Nun steht viel auf dem Spiel, und Sie benötigen eine gute Strategie, damit das Gespräch gelingt. Zum Beispiel kann es passieren, dass dieser Mitarbeiter mit Ihrem Feedback überhaupt nicht einverstanden ist. Sie haben den Eindruck, dass er Ihre Kritik nicht einsieht. Was tun? Nun, Sie könnten jetzt Ihre Argumente wiederholen, etwas lauter und massiver, in der Hoffnung, dass er endlich kapiert, was Sie meinen. Es kann doch nicht so schwer sein?!

Eine Alternative läge darin, die Perspektive zu wechseln und ernsthaft zu versuchen, die Sichtweise des Mitarbeiters zu verstehen. In diesem Fall stellen Sie einige gezielte Fragen, um herauszufinden, wie er die Situation wahrnimmt.

Fassen Sie dann in eigenen Worten zusammen, was der andere gesagt hat, etwa in dem Tenor: »Ich möchte gern sichergehen, dass ich Sie richtig verstanden habe. Ihr Gefühl ist, dass Sie Ihre Kollegen immer korrekt informiert haben, was bei mir aber nicht angekommen ist ...«



So entsteht ein Feedbackprozess: Sie geben Rückmeldung zu dem, was Ihr Mitarbeiter gesagt hat, der hierauf reagieren kann. Dieses Hin und Her schafft zunehmend Klarheit. Das muss keineswegs heißen, dass Sie sich am Ende mit Ihrem Gegenüber einig sind. Aber die unterschiedlichen Sichtweisen liegen auf dem Tisch. Immerhin!

Wenn Sie jetzt eine Entscheidung treffen, kann der Mitarbeiter sie nachvollziehen. Er hat Ihre Position kennengelernt und weiß, dass Sie seine Sichtweise zur Kenntnis genommen haben. Damit ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass er Ihre Entscheidung akzeptiert, etwa wenn Sie sagen: »Wir haben die Situation jetzt aus verschiedenen Blickwinkeln diskutiert und ich habe den Eindruck, dass jeder von uns weiterhin auf seiner Sichtweise besteht. Ich kann nicht sehen, dass wir jetzt aufeinander zukommen. Deshalb schlage ich vor, dass wir beide das Thema einen Monat lang beobachten und dann noch einmal ein Feedbackgespräch führen.«

Das Beispiel zeigt: Feedback schafft Klarheit, indem es die unterschiedlichen Sichtweisen ausleuchtet. Die eine Person gibt ein Feedback, die andere empfängt es – und meldet ihr Feedback zum Feedback zurück. So entsteht ein Feedbackprozess, der Schritt für Schritt die unterschiedlichen Sichtweisen offenlegt. Man fängt an, einander zu verstehen. Genau da liegt die besondere Bedeutung von Feedback: Es bietet die Möglichkeit, Unterschiede in der Wahrnehmung aufzudecken und gegenseitig sichtbar zu machen.

Diese Klarheit ist gerade im betrieblichen Zusammenhang bedeutsam. Nur wenn ein Mitarbeiter verstanden hat, was der Vorgesetzte von ihm erwartet, kann er effektiv arbeiten. Erst das regelmäßige Feedback gibt die notwendige Orientierung. Oder umgekehrt formuliert: Je weniger der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern Rückmeldung gibt, desto größer ist die Gefahr, dass sie vom Kurs abkommen und die Abteilungs- oder Unternehmensziele verfehlt werden.

Sechs mal zwei Perspektiven von Feedback

Bei jedem Feedback gibt es zwei Beteiligte, den Feedbackgeber und den Feedbacknehmer. Oder um ein Begriffspaar aus der Kommunikationswissenschaft zu verwenden: Es gibt einen Sender und einen Empfänger. Daran anknüpfend lässt sich das »Phänomen Feedback« aus unterschiedlichen Perspektiven beschreiben:

- ✓ Als *Feedbackgeber* senden Sie eine Botschaft. Dabei gilt es, zu unterscheiden, wer der Empfänger ist. Je nachdem, ob Sie sich an Ihren Chef, einen Ihrer Mitarbeiter oder einen Kollegen richten, wählen Sie eine andere Vorgehensweise.

- ✓ Als *Feedbacknehmer* empfangen Sie eine Botschaft und müssen darauf reagieren. Wie Sie das am besten tun, hängt davon ab, wer der Sender ist – Chef, Mitarbeiter oder Kollege.

Dementsprechend lassen sich sechs typische Situationen unterscheiden: Sie geben Feedback ...

- ✓ »nach unten«,
- ✓ »nach oben«,
- ✓ an eine Person auf gleicher Ebene

... oder Sie empfangen Feedback ...

- ✓ »von oben«,
- ✓ »von unten« oder
- ✓ von jemandem auf Ihrer Ebene.

Alle diese Situationen können in einem hybriden (= mindestens ein Teilnehmer ist online dazugeschaltet) Setting stattfinden. Als Vorgesetzter oder Mitarbeiter werden Sie mit all diesen Varianten konfrontiert sein und benötigen jeweils ein anderes Rüstzeug, um mit der Situation richtig umzugehen – und jede davon funktioniert in Präsenz etwas anders als in einem hybriden Setting. Aber keine Angst, all diese Situationen gehe ich nun Schritt für Schritt mit Ihnen durch.

Einem Mitarbeiter Feedback geben

Wer eine konstruktive Rückmeldung geben will, muss sich die Mühe machen, sein Feedback nachvollziehbar aufzubereiten und einfühlsam zu kommunizieren – und läuft dennoch Gefahr, einen Konflikt austragen zu müssen. So ist es kein Wunder, dass viele Führungskräfte die Situation gern meiden oder hinausschieben. Dabei übersehen sie, dass das Geben von Feedback zu ihren ureigenen Führungsaufgaben zählt.



Einem Mitarbeiter Feedback geben – das ist ein erlernbares Handwerk und zugleich eine Kunstfertigkeit, an der sich ein Vorgesetztenleben lang feilen lässt. Entscheidend ist die Feedbackdosis: Wo ein kurzes Feedback zwischen Tür und Angel genügt, bedarf es keines großen Kritikgesprächs. Das hieße, mit Kanonen auf Spatzen zu schießen.

In Kapitel 4 lernen Sie eine »Eskalationstreppe des Feedbacks« kennen. Oft genügt die unterste Stufe, ein kritischer Hinweis, damit ein Mitarbeiter sein Verhalten ändert. Sollte ein solches Kurzfeedback nicht fruchten, stehen weitere Eskalationsstufen zur Verfügung. Sie reichen vom konstruktiven Feedback über das Metafeedback bis zum Kritikgespräch.

Deutlich wird: Feedback ist ein Führungsinstrument, auf dem sich virtuos spielen lässt – mal in leisen Tönen, mal mit Pauken und Trompeten.

Dem Vorgesetzten Feedback geben

Als Mitarbeiter sind Sie mit Ihrem Vorgesetzten unzufrieden und wollen ihm das auch sagen. In diesem Fall sind Sie der Sender – und möchten Ihr Anliegen »nach oben senden«. Ein solches Aufwärtsfeedback hat seine Tücken. Man weiß ja nie, wie der Chef reagiert. Und wer seine Karriere nicht gefährden will, verdirbt es sich nicht mit ihm.

Gerade Topmanager tun sich manchmal schwer, Feedback entgegenzunehmen. Anstatt ein Fehlverhalten einzuräumen, reagieren sie gekränkt. Der Dumme ist dann der Mitarbeiter, der sich getraut hat, seinem Chef ein ehrliches Feedback zu geben. Anstatt Anerkennung für seinen Mut zu bekommen, fühlt er sich bestraft. Wer will schon dieses Risiko eingehen?

Ob Sie Ihrem Chef ein negatives Feedback geben, hängt von der konkreten Situation ab und sollte in jedem Fall gut überlegt sein; Kapitel 10 gibt Ihnen hierzu die erforderliche Hilfestellung. Falsch wäre es jedoch, auf Kritik am Chef grundsätzlich zu verzichten. Wenn Sie sich zum Beispiel von Ihrem Chef nicht wertgeschätzt, nicht unterstützt oder gefördert fühlen, wirkt das auf Dauer enorm belastend. Es kann die Zusammenarbeit gefährden und Ihre Leistungsfähigkeit beeinträchtigen. Spätestens dann besteht Handlungsbedarf – und da sollten Sie die Initiative ergreifen und trotz aller Bedenken auf Ihren Vorgesetzten zugehen.

Gelingt das Feedback, können Sie damit rechnen, künftig entspannter und damit auch effektiver arbeiten zu können. Das liegt auch im Interesse des Vorgesetzten, der von einem guten Arbeitsklima ebenfalls profitiert.



Letztlich weiß auch der Vorgesetzte, dass er auf konstruktives Feedback angewiesen ist. Entscheidend ist deshalb, dass Sie das Aufwärtsfeedback richtig packen – auf eine Weise, die der Vorgesetzte tatsächlich als konstruktiv ansieht.

Nebenbei bemerkt: Es muss ja nicht immer Kritik sein. Sie können Ihren Chef auch mal loben – sofern Sie etwas wirklich gut finden. Alle Menschen möchten gern gelobt werden. Auch Vorgesetzte. Ein ehrlich gemeintes Lob trägt zu einer belastbaren Beziehung bei, die auch negatives Feedback verträgt.

Einem Kollegen Feedback geben

Ein Wort von Kollege zu Kollege: Diese Situation unterscheidet sich vom Feedback zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter vor allem in einem Punkt: Es gibt kein hierarchisches Verhältnis.

Das macht die Sache keineswegs einfacher. Wenn etwa Ihr Kollege in einem ausgefallenen, Ihnen völlig unpassend erscheinenden Outfit zur Arbeit kommt, ist das bis zu einem gewissen Grad sein Privatvergnügen. Selbst wenn Sie das Verhalten Ihres Kollegen als sehr störend empfinden, kann es besser sein, sich eine Bemerkung zu verkneifen. In vielen Fällen treffen schlicht unterschiedliche Wertvorstellungen aufeinander. Und da ist es meistens besser, diese Tatsache anzuerkennen und den anderen so zu akzeptieren, wie er ist.



Überlegen Sie genau, ob Sie ein störendes Verhalten wirklich ansprechen wollen. Je mehr Sie eine bestimmte Verhaltensweise stört, desto eher ist es angebracht, den Kollegen offen und ehrlich darauf anzusprechen. Dabei hilft es, die eigene Motivation zu hinterfragen und zu überlegen, warum Sie sein Verhalten nicht tolerieren.

Es gibt aber auch Fälle, da müssen Sie einem Kollegen Feedback geben – nämlich dann, wenn sein Verhalten Ihre Arbeitsleistung beeinträchtigt. Wenn Ihnen ein Kollege wichtige Informationen nicht weitergibt oder Termine nicht einhält, ist der Fall eindeutig: Um ein Feedbackgespräch mit diesem Kollegen kommen Sie nicht herum. Dann liegen die Dinge aber auch klar auf der Hand. Die Kritik lässt sich an einem konkreten Verhalten im Zusammenhang mit der Arbeit festmachen. Damit mischen Sie sich ganz sicher nicht in eine Privatangelegenheit ein.

Feedback vom Vorgesetzten empfangen

Nicht Sie laden zum Feedbackgespräch, sondern Ihr Vorgesetzter möchte mit Ihnen sprechen. Verständlich, wenn Ihnen die Situation erst einmal missfällt. Offenbar ist Ihr Vorgesetzter mit Ihren Leistungen unzufrieden, womöglich steht Ihre weitere Karriere auf dem Spiel. Nehmen Sie den Feedbacktermin deshalb ernst – und bereiten Sie sich darauf vor. Und bedenken Sie vor allem eines: Ihr Vorgesetzter ist weniger an Rechtfertigungen interessiert als daran, dass in Zukunft die Ergebnisse stimmen. Für das Gespräch gilt eine Grundregel: Lassen Sie den Vorgesetzten ausreden, hören Sie ihm bis zum Ende zu. Zuhören ist die Grundvoraussetzung, um die unterschiedlichen Wahrnehmungen zu erkennen und ein gemeinsames Verständnis aufzubauen.

Führt der Austausch der Fakten zu keiner einheitlichen Sichtweise, ist es nicht sinnvoll, wenn Sie dem Vorgesetzten seine Wahrnehmung ausreden wollen. Am Ende entscheidet er – und Sie müssen wohl oder übel akzeptieren, dass seine Einschätzung gilt.

Sie empfangen Feedback von einem Mitarbeiter

Machen wir uns noch einmal klar: Feedback dient der gegenseitigen Abstimmung und gibt beiden Seiten die notwendige Orientierung, um etwa ein gemeinsames Ziel auf effektive Weise zu erreichen. Schon deshalb liegt es in Ihrem Interesse, wenn Sie als Vorgesetzter ehrliches Feedback von Ihren Mitarbeitern erhalten. Das gilt umso mehr, als das Feedback eines Mitarbeiters mit einiger Wahrscheinlichkeit auf ein ernstes Problem hinweist, denn wer sich dazu durchringt, seinem Chef ein Feedback zu geben, hat in der Regel wirklich etwas zu sagen.

Wie reagieren Sie auf das Feedback eines Mitarbeiters? Wie können Sie dazu beitragen, dass es konstruktiv verläuft? Kurz zusammengefasst kommt es auf zwei Regeln an:

- ✓ Nehmen Sie das Feedback eines Mitarbeiters grundsätzlich wohlwollend entgegen, selbst wenn Ihnen die Kritik unberechtigt erscheint.
- ✓ Hören Sie aktiv zu. Zuhören heißt ja nicht, dass Sie zustimmen. Sie können vollkommen anderer Meinung sein, aber Ihren Mitarbeiter dennoch in Ruhe anhören – so lange, bis Sie seinen Standpunkt wirklich verstanden haben.

Mit dieser Haltung erreichen Sie auch, dass der Mitarbeiter sich ernst genommen fühlt. Und genau das darf er bei einem konstruktiven Feedbackprozess auch erwarten: dass Sie bereit sind, seine Sicht der Dinge zu verstehen. Wie gesagt: Das heißt noch lange nicht, dass Sie diese Sichtweise teilen. Nun ist es alles andere als selbstverständlich, dass Mitarbeiter ihren Chefs freiwillig Feedback geben.



Es kann durchaus sein, dass Sie als Vorgesetzter von Ihren Mitarbeitern keine Rückmeldungen bekommen oder das Gefühl haben, dass Sie kein ehrliches Feedback erhalten.

Wenn Sie von Ihren Mitarbeitern kein Feedback erhalten, gibt es verschiedene Möglichkeiten, den Feedbackprozess »von unten nach oben« in Gang zu bringen. Zum Beispiel können Sie Ihre Mitarbeiter zu einem Meeting zusammenrufen und das Feedback in Form eines speziellen Workshops einfordern. Ein anderer Weg ist das sogenannte Mehrebenenfeedback, das anhand eines Fragebogens systematisch Rückmeldungen einholt. Beide Varianten beschreibe ich in Kapitel 11 ausführlich.

Feedback von einem Kollegen empfangen

Bleibt noch der Fall, dass ein Kollege Ihnen Feedback gibt. Grundsätzlich gilt auch hier: Versuchen Sie, der Kritik mit Wohlwollen zu begegnen – und hören Sie zu, anstatt im Abwehrmodus zu reagieren oder sich sofort zu rechtfertigen.

Zuallererst ist es »natürlich«, sich zu rechtfertigen, da Sie vielleicht einen Fehler begangen haben und sich konfrontiert sehen. Fehler aufgezeigt bekommen wird als Bedrohung wahrgenommen und löst automatisch und reflexartig – physiologisch nachweisbar – Schutzreaktionen aus, die ein vernunftbegabtes Sich-mit-dem-Thema-Auseinandersetzen schwer machen. Es ist jedoch nicht unmöglich: Aber vielleicht es hilft Ihnen auch, sich noch einmal vor Augen zu führen, dass Ihr Erfolg im Wesentlichen vom Lernen und Ihrer Lernfähigkeit abhängt. Die Kunst, negatives Feedback anzunehmen, beginnt mit der Einstellung, aus Fehlern lernen zu wollen und zu können. So erfahren Sie in diesem Buch auch, wie Sie eine konstruktive Gelassenheit entwickeln können.

Feedback in all diesen Perspektiven, aber online

Willkommen in der wunderbaren neuen Welt der hybriden Arbeit! Falls Sie sich schon gefragt haben, warum Ihr letztes Feedbackgespräch im Homeoffice so anders verlief als im Büro, dann ist dies Ihr Moment der Erleuchtung. Hybrides Arbeiten, also die Kombination von Büropräsenz und Homeoffice, bringt eine Reihe von ganz besonderen Herausforderungen mit sich – und die machen auch vor dem Feedbackprozess nicht halt.

✓ Missverständnisse vorprogrammiert

Eine der größten Hürden in hybriden Settings ist das Fehlen von nonverbalen Signalen. Im Büro sehen Sie, ob Ihr Gesprächspartner nervös mit dem Stift spielt, sich zurücklehnt oder Ihnen interessiert in die Augen schaut. Diese kleinen, aber feinen Hinweise auf die Stimmung und den Zustand Ihres Gegenübers fehlen oft, wenn das Feedback »von Bildschirm zu Bildschirm« erfolgt. Da kann ein neutral gemeinter

Kommentar schnell als scharfe Kritik rüberkommen – und schon haben Sie einen kleinen Konflikt, den es eigentlich nicht geben müsste.

✓ **Zeitversetzte Kommunikation**

Eine weitere Herausforderung ist die zeitversetzte Kommunikation. Unterschiedliche Arbeitszeiten zwischen Teammitgliedern können dazu führen, dass Feedback nicht sofort und im Kontext der Situation gegeben wird. Das kann bedeuten, dass die Rückmeldung entweder zu spät ankommt oder in einem anderen Kontext interpretiert wird. Was im Büro direkt angesprochen wird, liegt im Homeoffice womöglich schon Stunden oder sogar Tage zurück – und hat seine Wirkung längst entfaltet.

✓ **Technische Hürden**

Die Technik, unser Segen und Fluch zugleich, spielt ebenfalls eine Rolle. Schlechte Verbindungen, verpixelte Bilder oder verzögerte Audioübertragungen können die Qualität eines Feedbackgesprächs erheblich beeinträchtigen. Ein Stocken im Video-Call wird schnell als Unentschlossenheit interpretiert, und schon ist der Weg frei für Missverständnisse.

✓ **Das Gefühl der Isolation**

Ein weiterer Punkt, der oft unterschätzt wird: die Isolation im Homeoffice. Mitarbeiter, die nicht regelmäßig im Büro sind, können sich leicht von der restlichen Gruppe abgeschnitten fühlen. Feedback, das im Büro unter vier Augen gut funktioniert, kann im virtuellen Raum schnell als »alleingelassen werden« empfunden werden. Hier ist es besonders wichtig, empathisch vorzugehen und sicherzustellen, dass sich niemand im virtuellen Raum verloren fühlt.

Wie meistern Sie nun diese Herausforderungen? Wie geben Sie in einem hybriden Setting dennoch effektives und konstruktives Feedback? Die folgenden Tipps werden Ihnen die Sache erleichtern:

- ✓ **Klare, direkte Kommunikation:** Sorgen Sie dafür, dass Ihre Botschaften klar und deutlich formuliert sind. Was im Büro durch den Tonfall und die Körpersprache unterstützt wird, muss im virtuellen Raum explizit gesagt werden.
- ✓ **Regelmäßige Check-ins:** Häufige, kurze Feedback-Gespräche helfen, Missverständnisse zu vermeiden, und geben dem Mitarbeiter die Möglichkeit, sich regelmäßig auszutauschen.
- ✓ **Technische Vorbereitung:** Stellen Sie sicher, dass die Technik einwandfrei funktioniert, bevor Sie in ein wichtiges Feedbackgespräch gehen. Testen Sie Kamera und Mikrofon – denn nichts ist störender als technische Pannen während eines sensiblen Gesprächs.
- ✓ **Empathie und Verständnis:** Zeigen Sie Verständnis für die besondere Situation des Gegenübers. Manchmal ist ein schlechtes Internet nicht das größte Problem – vielleicht braucht Ihr Mitarbeiter einfach nur das Gefühl, gehört zu werden.
- ✓ **Follow-up im Büro:** Nutzen Sie die Tage im Büro, um Feedbackgespräche noch einmal persönlich aufzugreifen und etwaige Missverständnisse auszuräumen.

Feedback ganz privat

Ohne Feedback agieren wir weitgehend orientierungslos. Für eine effektive Zusammenarbeit im Team, für das Erreichen der Abteilungs- oder Unternehmensziele ist das Geben und Nehmen von Feedback deshalb unabdingbar. Feedback zählt zu den wichtigsten Führungsaufgaben. Daneben hat Feedback aber auch eine private Seite: Es kann als Instrument zur persönlichen Weiterentwicklung genutzt werden.



Es gibt Eigenschaften oder Verhaltensweisen, die einem selbst nicht bewusst sind, Außenstehende aber sehr wohl sehen. Die Folge davon ist, dass Selbstbild und Fremdbild nicht übereinstimmen. Je weiter jedoch Selbstbild und Fremdbild auseinanderliegen, desto schwieriger fällt die Kommunikation mit anderen Menschen und desto weniger gelingt es, sich im Einklang mit seinem Umfeld zu bewegen und die eigenen Ziele zu erreichen.

Ziel sollte es sein, Selbst- und Fremdbild möglichst weitgehend in Einklang zu bringen. Hierzu bietet eine Feedbackstrategie die Lösung: Indem Sie auf die Rückmeldungen der anderen achten, erhalten Sie Informationen über alle jene Gewohnheiten, Vorlieben, Abneigungen oder Vorurteile, derer Sie sich bislang nicht bewusst waren.

Es kommt also darauf an, einen Feedbackprozess in eigener Sache in Gang zu bringen. Wie Sie das anstellen, erfahren Sie in den Kapiteln 15 und 16. Ein zentraler Punkt: Wenn Sie aktiv das Feedback anderer Menschen einholen, sind Sie zwar in einer Privatangelegenheit unterwegs, dennoch können Sie hierfür alle Feedbackgelegenheiten nutzen, die sich im Arbeitszusammenhang ohnehin ergeben.

Feedback ist eine Fertigkeit, die erlernt und trainiert werden kann. Nicht nur mit Blick auf die betrieblichen Ziele lohnt sich die Anstrengung: Feedback bietet auch die Chance, sich selbst besser kennenzulernen. Wer hingegen Konflikten lieber aus dem Weg geht und den Abgleich unterschiedlicher Wahrnehmungen scheut, bleibt Gefangener seiner eigenen Sichtweise. Er vergibt sich die Chance, seinen Horizont zu erweitern und sich selbst weiterzuentwickeln.