

Carmen Klann

# Von der Lust und Unlust auf Feedback

## Feedback geben

Das Thema Feedback begleitet uns Menschen in allen Lebenslagen. Immer da, wo ein Mensch zu anderen in Kontakt tritt, gibt es auch Raum für Feedback. Sei es im Privatleben mit dem Partner, den Kindern und Freunden oder im Berufsleben mit Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kollegen. Wir gehen miteinander um und dies in der Regel nach bestem Wissen und Gewissen.

Wie häufig lassen wir uns im Umgang mit anderen durch Vorannahmen, Erwartungen, vermeintliche Hintergründe und vermutete Motive leiten, ohne je in die Klärung gegangen zu sein? Oftmals neigt der moderne Mensch dazu, sich vorschnell eine Meinung zu bilden, ohne abgeklärt zu haben, was wirklich erwartet wird.

Viele Menschen neigen dazu anzunehmen, dass Situationen nur auf eine bestimmte Art und Weise wahrgenommen werden können und stellen die eigene Sicht der Dinge nicht in Frage. Sie entspricht ja schließlich der Realität und ist so über jeden Zweifel erhaben. Das Warum wird häufig nicht hinterfragt, die eigene Wahrnehmung wird nicht in Frage gestellt.

Die Folge ist, dass man nicht in die Klärung geht. Anstatt Dinge offen anzusprechen bleibt jeder in der Komfortzone seiner eigenen Vorannahmen und bastelt sich seine Realität zurecht. Das so entstandene „Kopfkino“ lenkt dann den Umgang mit anderen. Oft geht man davon aus, dass man den anderen ja kennt und sowieso weiß, wie der andere reagiert.

Ist das aber wirklich so? Was ist mit den unzählbaren Fällen, in denen nach vielen Jahren im Rahmen von Eheberatungen im privaten Umfeld oder Teamentwicklungsmaßnahmen in Unternehmen auffällt, dass über viele kleine Dinge nie eine Klärung stattgefunden hat? So entstehen aus scheinbaren Banalitäten große Konflikte, die dann nach langer Zeit nur schwer oder gar nicht mehr gelöst werden können. Dies führt nicht selten zum Bruch.

Es ist ein Thema, das uns überall begegnet und irgendwie in aller Munde ist. Dennoch fällt es der breiten Masse ungemein schwer, offen konstruktives Feedback auszusprechen.

Was ist es, was uns so zurückhaltend sein lässt? Warum sind wir bei diesem so elementar wichtigen Thema so unsicher?

Auffällig ist, dass nicht nur die Scheu besteht, kritisches Feedback anzubringen, in der Regel sagt man auch nichts Positives. Hand aufs Herz, wann haben Sie wem in letzter Zeit etwas Nettes gesagt? Und ich meine da nicht die salopp daher gesprochenen Floskeln „Natürlich siehst du heute gut aus“ und ähnliches. Wann haben Sie mit Wertschätzung und vollem Ernst zuletzt etwas Positives zurückgemeldet? Ist es nicht vielmehr so, dass das Positive als selbstverständlich angenommen wird? Aussprüche wie „nicht geschimpft, ist gelobt genug“, die im deutschen Sprachgebrauch fest verankert sind, heben diese negative Haltung mehr als deutlich hervor.

Wann haben Sie zuletzt die Erfahrung gemacht wie sehr sich die Mimik und Haltung eines Menschen verändert, wenn er positives Feedback erhält? Ist es nicht viel zu oft so, dass der moderne Mensch weniger auf den Menschen hinter einer Handlung achtet, als auf das was er macht? Sind es aber nicht gerade diese zunehmende „Unsichtbarkeit“ und die Scheu, Positives als solches hervorzuheben, die uns zunehmend emotional verunsichern?

Was passiert, wenn Sie diese Anonymität durchbrechen und mit einem freundlichen Lächeln etwas positiv anmerken, anstatt alles der grauen Selbstverständlichkeit und Anonymität zu opfern?

## Feedback bekommen

Jetzt drehen wir den Spieß mal um, wann hat man Ihnen zuletzt etwas Positives zurückgemeldet? Wie fühlt es sich an, die Wertschätzung anderer in kleinen, unerwarteten Momenten zu erfahren? Vermittelt dies nicht ein gutes Gefühl?

Ist es nicht verrückt, dass wir schon fast irritiert sind oder schon ein „aber“ wittern, wenn der Partner, Chef oder Kollege unvermittelt eine positive Rückmeldung gibt?

In meiner beruflichen Praxis begegnet es mir immer wieder, dass Menschen jeder Altersklasse und Berufsgruppe es als eine enorme Bereicherung erfahren, wenn sie im Rahmen eines Trainings oder eines, wie auch immer gearteten Feedbackprozesses erfahren, was andere am eigenen Verhalten wertschätzen. Auch kritisches Feedback, mit Wertschätzung vorgetragen, wird als positiv wahrgenommen, denn nur so kann man seine blinden Flecken erkennen und sich weiterentwickeln.

Ein Kollege hat mir einmal eine nette Geschichte erzählt: Er fuhr in einer Straßenbahn und wurde von einer älteren Dame angesprochen, dass er vergessen hatte den Reißverschluss seiner Hose zu schließen. Das Ganze war ihm sichtlich unangenehm. Daraufhin meinte die Dame „manchmal muss man unangenehm sein, um nett sein zu können“. Ich finde, das trifft die Sache auf den Punkt.

Wäre es nicht viel schlimmer gewesen, sie hätte ihn nicht angesprochen und er wäre so noch eine Weile herumgelaufen und in eine noch viel peinlichere Situation gekommen?

Wie oft schauen wir weg, um zu vermeiden einem anderen vermeintlich zu nahe zu treten? Es sind nicht nur Peinlichkeiten, denen man so aus dem Weg geht. Es sind auch die vielen kleinen Dinge, die man aus Bequemlichkeit, Zeitmangel oder sonstigen Gründen nicht anspricht. Was nutzt es aber, wenn man kurzfristig gute Miene zum bösen Spiel macht und oft nach Jahren, wenn eigentlich alles schon zu spät ist, den anderen mit der geballten Ladung von unausgesprochenen Missständen konfrontiert und so ins offene Messer laufen lässt? Ist das wirklich fairer?

## **Feedback geben fällt schwer**

Wenn Feedback jedem einzelnen so gut tut und jeder für sich verlautbart, „ich bin offen für Feedback“, muss die Frage erlaubt sein, warum es so schwer fällt, Feedback zu geben.

Wenn jeder es haben möchte und keiner es macht, muss man hinterfragen, warum der Kreis nicht durchbrochen werden kann. Meine persönliche Erfahrung ist, dass wenn man die richtigen Worte wählt und den anderen nicht bloßstellt, man alles zurückmelden kann. Die eigene Wahrnehmung, die man nicht als die absolute Wahrheit, sondern als die eigene Wahrnehmung zurückmeldet, wird vom Gegenüber meist (wenn auch manchmal erst mit etwas zeitlicher Verzögerung) als Geschenk aufgenommen.

Der Mensch benötigt die Rückmeldung und Wertschätzung anderer. Wir sind soziale und emotionale Wesen, die das Feedback der anderen brauchen um unser Verhalten situationsadäquat anpassen zu können. Was wäre, wenn Sie sich ohne Spiegel rasieren oder schminken würden? Warum nutzen wir Spiegel in fast allen Lebenssituationen ganz selbstverständlich und sind so zurückhaltend in der Rückmeldung der Wirkung von Verhalten.

Verhalten benötigt die Spiegelung durch andere. Nur so haben wir die Chance zu erkennen, wie unser Verhalten von anderen wahrgenommen wird. Die Sprachlosigkeit im Umgang miteinander und die Annahme von Selbstverständlichkeiten, die leider häufig keine sind, stören das Miteinander. Trotzdem fällt uns das oftmals schwer.

Ist es die Angst, dem anderen zu nahe zu treten? Ist es eine Form von falscher Zurückhaltung? Die Gründe sind sicher vielfältig, die Wirkung ist jedoch häufig fatal, weil wir Fehlverhalten nicht vergessen sondern es registrieren und auf einem imaginären Punktekonto einzahlen. Dieses Konto wird dann oft nach Jahren mit brachialer Gewalt aufgelöst und Beziehungen werden ohne große Vorwarnung beendet oder Angestelltenverhältnisse für den Betroffenen nicht nachvollziehbar aufgehoben.

## Kreislauf durchbrechen

Ich kann nur jeden dazu einladen, mit dem Wissen darum, wie gut es tut Feedback zu erfahren und damit anzufangen, regelmäßig Feedback zu geben. Der Zauber besteht nämlich darin, dass derjenige, der den Kreis der „Sprachlosigkeit“ durchbricht, automatisch den Boden dafür ebnet, selbst auch Feedback zu bekommen. Seien Sie in dem Maß, wie Sie offen für das Feedback von anderen sind auch offen darin, Feedback zu geben!

Eine Feedbackkultur kann nur entstehen, wenn angefangen wird in den offenen, wertschätzenden Umgang miteinander einzusteigen. Das verlangt das Mittun von allen. Sich dahinter zu verstecken, dass es die anderen auch nicht machen, hilft dabei nicht. Vielleicht bedarf es am Anfang etwas Mut und auch die Muße, darauf zu achten, was man am anderen schätzt (oder auch nicht) um es dann in die richtigen Worte zu packen. Aber es zahlt sich für alle Seiten aus. Der Austausch über Haltungen und Erwartungen hilft, Unsicherheiten und Missverständnisse abzubauen und so Konflikte zukünftig zu vermeiden. Das sollte Anlass genug sein, den Kreislauf der vermeintlichen Höflichkeit und Sprachlosigkeit zu durchbrechen und in den offenen Austausch einzusteigen.

Seien Sie mutig und machen Sie den Anfang!

**Autor:**  
**Carmen Klann**  
carmen.klann@usp-d.com

**USP-D**  
**Deutschland Consulting GmbH**  
Moltkestraße 101  
D-40479 Düsseldorf  
Tel. +49 (0)211 913 697 00  
Fax +49 (0)211 913 697 10  
office.duesseldorf@usp-d.com

**USP-D Consulting GmbH**  
Winckelmannstraße 8/6+7  
A-1150 Wien  
Tel. +43 (0)1 585 55 94  
Fax +43 (0)1 585 62 26  
office.wien@usp-d.com

[www.usp-d.com](http://www.usp-d.com)



**USP-D**

enhancing  
effectiveness