

wirklich ernst genommen und sind genervt.« So könnte sie lernen, flexibler auf die verschiedenen Persönlichkeiten ihrer Patienten einzugehen und diese angemessener anzusprechen.

Es gibt natürlich mehr als ein einziges Fremdbild. Unterschiedliche Personen nehmen dieselbe Person unterschiedlich wahr. Es mag sein, dass ein anderer Erwachsener Frau Leys Stil durchaus als beruhigend empfunden hätte. So viele Personen es gibt, mit denen wir Kontakt haben, so viele Fremdbilder von uns wird es geben. Wenn das Selbstbild und die Fremdbilder einer Person zu stark voneinander abweichen, kann dies zu Störungen in ihrem sozialen Umfeld führen, vor allem, wenn dies häufiger vorkommt. Schätzt man sich selbst zu hoch oder zu gering ein oder liegen Absicht und Wirkung weit auseinander, wie in unserem Beispiel, kann dies zu Störungen führen. Feedback bietet die Chance zu erfahren, wie das eigene Verhalten bei anderen ankommt. Diese Informationen ermöglichen uns, etwas zu verändern, sofern wir dies möchten.

Chance: Konflikten vorbeugen

Selbst wenn alle Beteiligten guten Willens sind, entstehen im Beruf häufig Konflikte. Oft wissen wir gar nicht, dass wir mit unserem Tun beim anderen Ärger auslösen. Schluckt er seinen Ärger oder äußert ihn nur indirekt durch versteckte Kritik, abfällige Bemerkungen oder Augenverdrehen, entwickelt sich aus einer leicht zu regelnden Angelegenheit schnell ein handfester Konflikt.

BEISPIEL

Herr Sohl und Frau Seib absolvieren Kundenbesuche häufig gemeinsam. Sie ist die Fachexpertin, er der Projektmanager. Bei Fachfragen ergreift er gegenüber dem Kunden häufig das Wort. Dabei gibt er auch Fehlinformationen, weil er fachlich nicht so tief in die Materie eingearbeitet ist. Frau Seib ärgert sich darüber und beschwert sich bei Kolleginnen über sein dominantes Verhalten und den »Mist, den er erzählt«. Er selbst denkt, er tue der Kollegin einen Gefallen, wenn er für sie antwortet, weil er sie für schüchtern hält. Als er erfährt, dass sie vor anderen schlecht über ihn redet, ist er richtig sauer.

Herr Sohl hatte keine Ahnung, dass seine »Hilfe« bei Frau Seib als dominant und inkompetent wahrgenommen wird. Da sie ihm kein Feedback gibt, hat er keine Chance, sein Verhalten so zu ändern, dass sie als gutes Team beim Kunden auftreten können. Wie könnte sie verhindern, dass aus dem Missverständnis ein handfester Konflikt wird? Feedback hätte das Missverständnis schnell auflösen können.

BEISPIEL

»Paul, bei unserem Kundenbesuch eben ist mir aufgefallen, dass du häufiger Antworten auf Fragen gegeben hast, die mein Fachgebiet betreffen. Das fand ich nicht gut. Zum einen stimmte nicht immer, was du gesagt hast, und zum anderen stehe ich vor dem Kunden ziemlich doof da, wenn ich kaum zum Reden komme, so als hätte ich keine Ahnung von der Materie.« »Oh, sorry, ich wusste nicht, dass du antworten wolltest. Du wirktest so zurückhaltend. Ich dachte, ich tue dir einen Gefallen, wenn ich antworte. Aber wir können ja in Zukunft bei solchen Fragen einfach kurz Augenkontakt aufnehmen und uns abstimmen, wer wann antwortet.«

Selbst wenn Paul nicht so kollegial wie hier reagieren würde, sondern abweisend oder angreifend, so könnte er beim nächsten gemeinsamen Kundenbesuch nicht mehr so tun, als wüsste

er von nichts. Die Wahrscheinlichkeit, dass er besser aufpasst und seine Kollegin häufiger zu Wort kommen lässt, ist nach einem offenen Feedbackgespräch deutlich höher – unabhängig davon, ob er im Gespräch Verständnis gezeigt hat oder nicht.

Chance: Andere motivieren

Zahlreiche Studien belegen, dass sich viele Angestellte in Firmen nicht ausreichend wertgeschätzt fühlen. Sie engagieren sich, machen Überstunden, finden Lösungen für komplexe Probleme, sind verlässlich und holen so manche Kuh vom Eis. Und was bekommen sie? Keine Anerkennung, so als hätten sie nichts gemacht. Nur wenn etwas schief läuft, kommt eine Reaktion, und zwar als Kritik: »So geht das nicht!« Auf Dauer wirkt diese mangelnde Wertschätzung demotivierend. Nicht wenige reagieren darauf mit nachlassendem Engagement, manche mit Krankheit oder Jobwechsel. Ein Ausbrennen durch fehlende Anerkennung lässt sich durch Feedback für geleistete Arbeit verhindern. Vorgesetzte können ihren Angestellten zeigen, dass sie ihr Engagement sehen und schätzen, und sie tragen dadurch zu mehr Zufriedenheit in ihrem Team bei. Auch kritisches Feedback wird besser akzeptiert, wenn es grundsätzlich genügend anerkennende Rückmeldung gibt und die Verhältnismäßigkeit stimmt.

Mehr als Lob und Kritik

Oft wird Feedback mit Lob oder Kritik verwechselt. Feedback ist eine Information darüber, wie unser Verhalten bei anderen ankommt. Manchmal wird es direkt geäußert, manchmal nur indirekt durch Mimik, Tonfall oder hingeworfene Kommentare. Auch Lob und Kritik sind in gewisser Weise Feedback. Ein Lob wie »Das hast du gut gemacht«, beinhaltet über den Hinweis, dass es einem gefallen hat, hinaus noch andere Informationen: ein allgemeines Urteil (es war gut), eine Information darüber, wie der Lobende sich selbst sieht (Ich bin in der Lage zu beurteilen, was gut ist und was nicht) und eine Information über die Beziehung (Ich sehe mich in der Rolle, dich beurteilen zu dürfen). Deshalb wird Lob häufig von hierarchisch höher stehenden Personen gegeben, d.h. von oben nach unten. Das gleiche gilt für Kritik. Lob und Kritik sind also nicht identisch mit Feedback, sondern sie sind Rückmeldungen, die Feedbackanteile enthalten. »Das war gut« als klassisches Feedback formuliert, könnte z. B. lauten: »Mir hat gut gefallen, wie Sie ...« (und dann beschreiben, was man beobachtet hat). Hier gibt es keine allgemeine Bewertung von oben herab, stattdessen konkrete Information.

Feedback beschreibt, was eine Person beobachtet hat und welche Wirkung diese Wahrnehmung auf sie hatte. Die Beschreibung ist möglichst konkret und persönlich. Lob und Kritik haben einen stärker allgemein wertenden Charakter und bringen in der Regel ein Hierarchiegefälle zwischen den Personen zum Ausdruck.

Ein informatives, beschreibendes Feedback wird besser angenommen, wirkt glaubwürdiger und ist hilfreicher für die eigene Entwicklung als Lob oder (versteckte) Kritik.

Übung: Feedback versus Lob/Kritik

Kreuzen Sie diejenigen Aussagen an, die aus Ihrer Sicht konstruktives Feedback sind.

1.	Du bist eine hervorragende Rednerin!	
2.	Ich liebe die Art, wie du sprichst. Ich finde das so lebendig! Mir wird dabei nie langweilig.	
3.	Du könntest ruhig mehr Pausen machen.	
4.	Ich hatte manchmal Schwierigkeiten, dich zu verstehen. Du hast so schnell gesprochen.	
5.	Findest du nicht, dass 30 Folien für einen Vortrag zu viel sind?	
6.	Ich mag nicht, wenn du Witze über Blondinen machst. Das nervt mich!	
7.	Du warst auch schon mal besser.	
8.	Deine Beispiele fand ich klasse. Ich hab' jetzt eine genaue Vorstellung davon, wie das funktioniert!	

Auswertung

Alle Aussagen haben Feedbackanteile und lassen erahnen, wie das Gegenüber den Vortrag aufgenommen hat. Aber konstruktiv wirksames Feedback sind vor allem die Aussagen, in denen die Feedbackgebenden möglichst konkret beschreiben,