



Feedback, das besser ankommt

Sie haben Ihrem Kollegen endlich gesagt, was Sie stört? Doch das Einzige, was sich ändert, ist, dass er nicht mehr mit Ihnen spricht? Üben Sie Ihre Kritik einmal anders.

Von **Mag. Dagmar Hinner-Hofstätter**

Wir freuen uns über Lob und ärgern uns, wenn uns jemand kritisiert. Vor allem wenn wir von Menschen kritisiert werden, an denen uns etwas liegt, sind wir dünnhäutig und fühlen uns leicht angegriffen. Manche Menschen wollen uns tatsächlich bewusst damit verletzen, andere finden einfach nur nicht den richtigen Ton. Richtig getroffen sind wir aber vor allem, wenn uns jemand in der Öffentlichkeit kritisiert und bloßstellt. Oft ist Kritik als gut gemeintes „Feedback“ verpackt („Ich meine es ja nur gut mit dir!“) oder jemand will sich durch die Kritik besser stellen, indem er den anderen abwertet, um sich auf diese Weise selbst aufzuwerten. Doch ein negatives Feedback sollte immer nur unter vier Augen gegeben werden. Niemand holt sich gerne einen Rüffel ab, wenn andere zuschauen.

Was genau ist Feedback?

Feedback ist zunächst nichts anderes als eine Rückmeldung an eine andere Person. Ich informiere mein Gegenüber darüber, wie sein Verhalten von mir wahrgenommen, verstanden und erlebt wird. Es ist eine Einladung zur Metakommunikation, also zur Unterhaltung über die Art und Weise, wie wir miteinander umgehen.

Was macht gutes Feedback aus?

Positives, anerkennendes Feedback stützt und fördert produktives Arbeitsverhalten. Es motiviert und steigert die Bereitschaft, auch kritisches Feedback entgegenzunehmen. Feedback klärt Beziehungen zwischen Personen und unterstützt ein besseres gegenseitiges Verstehen. Feedback korrigiert Verhaltensweisen, die dem



Foto: iStockphoto

Feedback geben hat also auch immer etwas damit zu tun, wie man sich selbst positioniert. Man sollte dabei nicht die eigene Situation vergessen. Aber auch das Empfangen von Feedback will gelernt sein.

Betroffenen und der Gruppe nicht weiterhelfen, oder die dem Arbeitsauftrag zuwider laufen.

Stellen Sie sich vor, Sie haben einen Kollegen, mit dem Sie bislang gut zusammengearbeitet haben. In letzter Zeit haben Sie das Gefühl, dass er die Vereinbarungen nicht einhält. Er informiert sie verspätet und dadurch kommen Sie mit Ihrer Arbeit auch nicht voran. Er kommt zu spät zu den Freitag-Meetings und lässt Sie

warten. Sie haben sich das jetzt schon einige Wochen angesehen und mittlerweile können Sie darüber nicht mehr hinwegsehen.

Dieser Kollege geht Ihnen also ordentlich auf die Nerven – und Sie sind kurz davor, ihm mal gehörig die Meinung zu sagen. Was bildet der sich ein, dass er Ihnen so in Ihre Arbeitsroutine reinpfuscht? Sie werden immer wütender und beim nächsten Freitag-Meeting platzt es

aus Ihnen heraus: Sag mal, musst du eigentlich ständig zu spät kommen? Hast du keine Uhr? Das geht mir so auf die Nerven, dass ich andauernd auf dich warten muss! Und anscheinend bist du auch zu beschäftigt, um dich zurückzumelden. Ständig bist du unzuverlässig!

Ganz kurz haben Sie sich gut gefühlt, weil Sie endlich Luft abgelassen haben, über das, was Sie schon Wochen beschäftigt hat. Ihr Kollege ist aber wie vor den Kopf gestoßen; immer waren Sie so freundlich zu ihm und plötzlich flippen Sie aus. Er verteidigt sich und greift Sie sogar an. Es kommt zu einem unangenehmen Streitgespräch mit gegenseitigen Beschuldigungen, und zu alledem kommt, dass alle Kollegen dabei zuhören. Es ist eine peinliche, unangenehme Situation und es tut Ihnen schon leid, dass Sie etwas gesagt haben. Sie haben die Contenance verloren und sind reichlich unüberlegt und unprofessionell gewesen. Was hätten Sie besser machen können? Vor allem geht es darum, den anderen nicht frontal anzugreifen. Sondern ihm wertschätzend und respektvoll gegenüberzutreten – und so Spielraum für Lösungsmöglichkeiten zu schaffen.

Vereinbaren Sie einen Termin mit Ihrem Kollegen, bereiten Sie sich vor und überlegen Sie, was Sie wirklich stört und welche Themen Sie ansprechen wollen. Sprechen Sie auch an, wie es Ihnen mit dieser Situation emotional geht, wählen Sie hierfür aber einen sachlichen und positiven Tonfall. Es empfiehlt sich, dem Partner oder einem Freund zur Probe vorzutragen, was an Feedback geäußert werden soll. Die »

Positives, anerkennendes Feedback stützt und fördert produktives Arbeitsverhalten. Es motiviert und steigert die Bereitschaft, auch kritisches Feedback entgegenzunehmen.

Stimme sollte dabei bestimmt und ruhig klingen – auf keinen Fall donnernd oder schrill. Sonst kann sich der andere schnell wieder angegriffen fühlen.

Die Kernbotschaft eines gelassenen und konstruktiven Gesprächs könnte so aussehen: „Vielen Dank, dass du dir für das Gespräch Zeit nimmst. Wie angekündigt, möchte ich mit dir über unsere Zusammenarbeit sprechen. In letzter Zeit ist mir aufgefallen, dass du unsere Vereinbarungen nicht eingehalten hast. Da war z.B. die von dir angekündigte telefonische Rückmeldung vor 14 Tagen, die ich nicht erhalten habe. Und die letzten drei Mal bist du zu unserem Freitag-Meeting zu spät gekommen. Ganz ehrlich gesagt, ärgert mich das, da ich in meiner Arbeit dann nicht richtig vorankomme, und es verwundert mich auch, da ich dich bisher als sehr zuverlässigen Kollegen kennen und auch schätzen gelernt habe. Und ich möchte gerne, dass wir zu dieser Verbindlichkeit zurückfinden. Wie siehst du das?“

Feedback zu geben hat immer etwas damit zu tun, wie man sich selbst positioniert. Man sollte dabei auch nicht die eigene Situation verges-

sen. Aber auch das Empfangen von Feedback will gelernt sein. Bei negativer Kritik nicht gleich eine Schimpftirade loslassen oder die Person konsequent ignorieren, sondern überlegen, ob nicht etwas Wahres dran sein könnte. Denn dann kann es auch gelingen, eine verfahrenere Situation wieder zu lösen.

Tipps für gutes und produktives Feedback

- » Persönlich ansprechen
- » Klar und verständlich formulieren
- » Angemessene „Portionen“
- » Ich-Botschaften
- » Machbarkeit und Umsetzbarkeit checken
- » Neue und unbekannte Aspekte ansprechen
- » Positive Punkte ansprechen
- » Keine Moral und „Besserwisserei“
- » Genau zuhören und aussprechen lassen
- » Nachfragen und klären
- » Keine Rechtfertigung
- » Stopp durch den Feedback-Nehmer, wenn es zu viel oder nur negativ ist
- » Dank durch den Feedback-Geber

Mag. Dagmar Hinner-Hofstätter ist Trainerin, zertifizierter Coach und Moderatorin. Sie leitet das Unternehmen Braingrow und hält am 7. November 2016 das Seminar „Produktives Feedback – Worauf es ankommt“.

Weitere Informationen und Anmeldung zum Seminar unter www.wifiwien.at/253106

➔ **Klick! www.braingrow.at**

➔ **Klick! www.wifi.at/managementforum**

