

**Sicher motivieren**

## Feedback: DAS Frühstück für Champions!

**Es gibt viele Ansprüche, die Menschen an andere stellen – im Privaten genauso wie im Beruf. Manche bewusst, viele unbewusst. Eine weit verbreitete, unbewusste Erwartung ist der Wunsch „Mach mich glücklich!“ – egal, ob es dabei um Liebe und Freundschaft, Lob und Anerkennung oder Gesundheit und Fürsorge geht. „Mach mich glücklich!“ blockiert erst uns selbst, dann andere:**

**E**ines steht fest: Glück von anderen einzufordern ist der sichere Weg ins Unglück. Doch wie schaffen wir es, uns frei zu machen von den unsinnigen Ansprüchen, die wir doch allzu gerne an unsere Mitmenschen, unseren Partner, unsere Kinder, unseren Chef stellen?

### Ein Fass ohne Boden: Der Wunsch nach Feedback

Ein täglich erlebtes und sehr anschauliches Beispiel für die Forderung „Mach mich glücklich!“ ist der natürliche und manchmal unstillbare Wunsch nach Feedback. Wenn wir es fordern, signalisieren wir: „Ich will Orientierung und damit Sicherheit!“ Darum geht es – für alle Beteiligten. Das Problem an der Sache: Nicht alle Führungskräfte wissen, wann und wie sie ihren Mitarbeitern Feedback geben, das diese weiterbringt. Und nicht alle Mitarbeiter wissen, ehrliches, aufrichtiges Feedback einzuordnen und für sich nutzbar zu machen.



### Das steckt dahinter

Überlebensmittel: Feedback. Im Kern braucht jeder Mensch Rückmeldung von der Welt, damit er erkennt, wer er ist und wo er steht, indem er die Rückmeldungen der anderen Menschen auswertet. Wer im Leben zu wenig oder gar kein Feedback bekommt, verkümmert seelisch. Darüber gibt es vielfältige wissenschaftliche Erkenntnisse. Werden Säuglinge oder Kleinkinder hermetisch von der Welt abgeschottet, können sie durch den Mangel an Rückmeldung schwer geschädigt werden oder sogar zu Grunde gehen. In der Psychologie ist dieser Effekt bekannt als ‚Hospitalismus‘, ‚Deprivation‘ oder ‚Kaspar-

Hauser-Syndrom‘. Das lateinische Wort ‚deprivare‘ bedeutet ‚berauben‘ – dem Menschen werden also die Rückmeldungen geraubt. Und rauben kann man nur etwas, das jemandem zusteht. Demnach besteht ein sozialer Anspruch auf Feedback. Im Klartext fürs Business: Ein Mitarbeiter hat gegenüber seinem Chef einen legitimen Anspruch auf Feedback!

### Wehe, du kritisierst mich!

Viele Menschen, die Feedback einfordern, heischen in Wirklichkeit nach Anerkennung. Doch Feedback ist nicht Lob, Wertschätzung oder Aufmerksamkeit. Es kann positiv, neutral oder negativ sein. Feedback hat in seiner Substanz den alleinigen Zweck, dass ich mich selbst besser erkenne. Die Freiheit darin besteht in der Interpretation. Es ist eine Rückmeldung auf meine Wirkung. Lob ist eine Bestätigung, Kritik eine Aufforderung, etwas zu ändern. Lob und Kritik zeigen sich in der präzisen Wahrnehmung meiner Handlung und dem persönlichen Bezug zum Feedback-Geber: Ich finde gut (oder schlecht), was du da machst!

### Vom Feedback zur Wertschätzung

Wertschätzung enthält ein Feedback dann, wenn die Wirkung, die ich erzielt habe, positiv bewertet wird. Das hängt natürlich davon ab, in welcher Gruppe mit welchen Werten das Feedback gegeben wird. In der Familie bedeutet Wertschätzung (hoffentlich) Anerkennung als Mensch und im Beruf eher Respekt für nutzenbringende Ergebnisse. Generell steigert Wertschätzung von außen den Selbstwert (den Wert, den ich mir selbst gebe). Und weil so viele unter mangelndem Selbstwert leiden, for-

dern auch so viele diese Wertschätzung von außen ein.

Die Summe der vielen Rückmeldungen, die ich erhalte, ist eine Weiterbildung – in dem Sinne, dass ich mit ihrer Hilfe ein klares Bild meiner Fremdwahrnehmung mit meiner Selbstwahrnehmung abgleichen kann. Das schafft Orientierung und ermöglicht mir, mich weiterzuentwickeln. Das Leben wird durch sein Feedback so zum Lehrer. Darum ist es dumm, auf Feedback zu verzichten oder es beiseite zu schieben. Genauso dumm ist es allerdings, sich jede Rückmeldung übermäßig zu Herzen zu nehmen.

### Der Kontrast macht Sonne und Schnee

Mit positivem und negativem Feedback verhält es sich genauso wie mit den Jahreszeiten. So, wie ich sie interpretiere, vermitteln sie mir positive oder negative Impulse. Es kommt auf den Blickwinkel an und darauf, in jeder Jahreszeit das Gute zu sehen und Gewinn aus ihr zu ziehen. Die Wärme im Sommer weiß ich nur zu schätzen, weil ich die Kälte des Winters kenne – und die wiederum bereitet mir nur Freude, weil ich die Wärme des Sommers erlebt habe. Der Kontrast erzeugt die starke Wirkung!



### Wichtiger Hinweis

So ist es auch mit positivem und negativem Feedback, mit Lob und Kritik. Lob ist Nähe und warm, Kritik ist Distanz und kalt. Sie bilden einen Kontrast, der gut tut. Es ist nicht sinnvoll, das eine besser zu bewerten als das andere. Beide sind real, und es liegt in der Natur der Dinge, dass sie sich abwechseln. Genau dieser Wechsel macht den Reiz aus.

### Auch die Kälte wollen

Die nähbildende Wirkung eines Lobes ist umso stärker, je klarer die Kälte der Distanz in der Kritik ist. Beide Pole sind wichtig, damit das mentale Ökosystem funktioniert. Das sollten sowohl Mitarbeiter als auch Chefs in der Tiefe verstehen, um angemessen damit umgehen zu können. Lob, Nähe und Wärme sind schön. Aber Kritik, Distanz und Kälte auch. Ohne Kritik ist ein Lob weniger wert.

- Ehren Sie die kalte Distanz. Sie ist enorm hilfreich. Nur nicht, wenn sie allein bleibt!
- Ehren Sie das Gelingen, aber auch das Nichtgelingen! Denn mit beidem können Sie besser werden.
- Ehren Sie die Gefolgschaft, aber auch den Widerstand! Denn an beidem können Sie wachsen.
- Ehren Sie die Erfolge, aber auch die Niederlagen! Durch beides können Sie vorankommen.

Konkret bedeutet das: Loben Sie nicht, wo es nichts zu loben gibt! Kritisieren Sie, wo es angebracht ist! Und fordern Sie niemals Lob ein, wo keine Großtat vollbracht wurde! Wirken beide Pole zusammen, ist der Effekt sensationell: Dann entwickeln sich Menschen – und starke Menschen heißen starke Ergebnisse und starke Unternehmen!

### So wird Feedback zum Frühstück für Champions

Als Führungskraft brauchen Sie die Freiheit, auch negatives Feedback zu geben. Die Angst, andere ungerechtfertigt zu kritisieren, lässt so manchen lieber schweigen, und das ist ein Problem. Denn Führungskräfte sollten Feedbackmaschinen sein. Und wenn sie dabei einen Fehler gemacht haben oder ungerade waren, bitten sie um Verzeihung. So funktioniert es. So entsteht Orientierung.



#### Wichtiger Hinweis

Wichtig ist nur, dass Sie mit Ihrer Einschätzung in Summe zu 80 Prozent ins Schwarze treffen und nur zu etwa 20 Prozent danebenschießen. 80 Prozent Trefferquote genügen, damit sich ein Mitarbeiter daran ausrichten kann, wenn er will.

### Entwickeln Sie eine starke Feedback-Kultur

Wichtig ist auch, dass das Feedback zeitnah zur Wirkung geäußert wird, damit der Mitarbeiter es einordnen kann, solange die Emotionen noch frisch sind. Feedback muss ständig und ohne Nachfrage gegeben werden. Feedback-Geber zu sein, ist die professionelle Pflicht einer Führungskraft. Eine sehr dankbare

übrigens, denn sie führt zu Ergebnissen – jedenfalls innerhalb einer gesunden Feedback-Kultur. Und genau an dieser Stelle liegt das Missverständnis in vielen Unternehmen.

In einer starken Feedback-Kultur erkennen die Führungskräfte ihre Verantwortung, ihren Mitarbeitern viel und möglichst präzises Feedback zu geben. Die Mitarbeiter erkennen gleichzeitig ihre Verantwortung, die erhaltenen Impulse differenziert aufzunehmen. Der Gebende und der Nehmende – beide tragen Verantwortung.

### Mut zur Demut: Aufnehmen und das Richtige annehmen

Aber wie funktioniert das? Dazu braucht es vor allem Mut. Gerade dann, wenn das Feedback nicht so klingt, wie man es gerne hören will. Erst mal aufnehmen, jedoch noch nicht annehmen. Das ist ein Unterschied. Tiefer durchdenken, aussortieren und annehmen – das alles geschieht später. Manchmal viel später. So wird jede Rückmeldung zu einem Blick in den Spiegel.



#### Die Fälle aus der Praxis

Eine Bilanz oder eine betriebswirtschaftliche Monatsauswertung kann so zu einer erbarungslosen Rückmeldung werden. Der Tabellenstand einer Fußballmannschaft ist ein glasklares Feedback. Ein Zeugnis, eine Gehaltsabrechnung auch. Und die Summe der Rückmeldungen von Kunden oder Führungskräften auf meine Arbeit kann ebenso knallhart sein. Das anzuschauen, auszuhalten und nicht weg zu argumentieren, erfordert Mut. Mehr noch: Wenn ich die Rückmeldungen nutzen will, um mich weiterzuentwickeln, darf ich mich nicht über die Feedback-Geber stellen. Ich muss mich zurücknehmen und das Feedback demütig aufnehmen – und später, wenn es Sinn ergibt, annehmen. Demut ist hier ein wichtiger Schlüssel.

### Keine Schuldzuweisungen an Dritte!

Dass auf negatives Feedback sofort der Reflex folgt, jemand anderem die Schuld dafür zu geben, ist menschlich – allzu menschlich. Die Kunst liegt darin, dass Sie diesem ersten Impuls nicht nachgeben, nicht nach außen gehen, sondern

bei sich bleiben und sich ehrlich fragen: Welchen Teil habe ich zu diesem negativen Ergebnis beigetragen? Beim Feedback geht es allein um Ihren Teil der Verantwortung. Nicht mehr und auch nicht weniger.



#### Meine Empfehlung

Erfolg braucht zwei Faktoren. Erstens: den Wunsch nach ehrlichem Feedback. Denn nur wenn Sie es wirklich wollen, kriegen Sie es auch. Und zweitens: die Fähigkeit, differenziert damit umzugehen. Dann und nur dann wird Feedback tatsächlich zum Frühstück für Champions.

### Die Freiheit zur Ehrlichkeit mit sich selbst

Im Grunde hat jeder die Wahl, wie er mit seinem Feedback umgeht. Es kann verwendet werden, um sich selbst zu überschätzen und sich über andere zu erheben. Es kann aber ebenso der Selbstzerstörung dienen. Arroganz oder Minderwertigkeit – jeder hat die Freiheit, erhaltenes Feedback zu seinem Schaden zu missbrauchen. Besser ist natürlich, es für Wachstum einzusetzen. Das ist nur eine Frage von innerer Ehrlichkeit und Selbstverantwortung. Die Forderung von Mitarbeitern im Unternehmen, nur das Feedback zu bekommen, das sie gerne hören würden, ist eine Form des Missbrauchs von Feedback zum eigenen Schaden. Dieser Schaden liegt darin, dass unverdientes Lob zu einem Ausruhen auf Lorbeeren verleitet, die gar nicht vorhanden sind. Die Folgen: Gute Gefühle und Stagnation in der Entwicklung.

### Konklusion

Feedback wird dann zum Gewinn, wenn Sie aufrichtig interessiert sind an echter Wirkung, an herausragenden Ergebnissen – nicht an der Bestätigung Ihrer Wunschbilder und Projektionen. Und wenn Sie die Kunst beherrschen, Feedback differenziert zu nehmen und als Leader zu geben, dann liegt in jeder Rückmeldung ein enormer Wert. Und Sie kommen Schritt für Schritt der Wahrheit über sich selbst näher. Was für ein Geschenk!

Übersatz auf S. 9

## Übersatz von Seite 5

Autor **Boris Grundl** durchlief eine Blitzkarriere als Führungskraft und gehört als Führungsexperte und mitreißender Kongress-Redner zu Europas Trainee-Elite.



## Buchtipps

Boris Grundl

**Mach mich glücklich  
Wie Sie das bekommen, was jeder haben will**

Econ Verlag, 2014  
18,00 € (D)

## Übersatz von Seite 6

Themen aktuell bearbeitet werden. Ist die Aufgabe erledigt, landet sie im Archiv oder wird gelöscht (bzw. vom Kanban-Board entfernt). Die Bedienung der Dienste erfolgt per Browser und mit der Maus. Dieser Ansatz ist vor allem für alle Nutzer interessant, die eher zu den visuellen Typen gehören.

**Oder nutzen Sie das Whiteboard**

Durch den Einsatz von Farben oder dem Anlegen verschiedener Spalten fällt auch die Arbeitsbelastung sprichwörtlich ins Auge. Natürlich muss dies nicht notwendigerweise elektronisch betrieben werden. Ein Whiteboard und ein Stapel Haftnotizen erfüllen den gleichen Zweck. Und dann hängt daneben Ihr großer Bürokalendar – dann haben Sie wirklich alles im Blick! ■