

Vor längerer Zeit schrieb ich an einem Drehbuch, und um an den letzten Feinheiten zu feilen, reiste ich ans Meer, fuhr dort abends immer die Küste entlang, dachte nach, auch über den zuständigen TV-Redakteur, und entdeckte, wie sehr ich ihn doch schätzte, obwohl wir uns oft in den Haaren lagen, und schrieb ihm einen heiteren Vierzeiler auf eine Postkarte, eine Art Liebeserklärung. Reaktion: null, nichts, nada. Im Gegenteil, die Temperatur sank beständig. Jahre später, angefeuert von ein paar Kaktusschnäpsen, erklärte er seinen emotionalen Rückzug damit, dass er glaubte, ich hätte das a) nur geschrieben, weil ich mich da unten vermutlich einsam gefühlt hätte und b) weil ich mich bei ihm einschmeicheln wollte, um so das Skript problemlos über die Bühne zu kriegen. Ich stand auf und ging. Mit Wut im Bauch und Selbstzweifeln im Kopf.

Anderes Beispiel: 9/11, der böse Börsencrash, unsere tapfere rot-grüne Regierung ausgehebelt vom Feedback der eigenen und der US-Wirtschaft, keine Jobs mehr, keine Zukunft, die große Depression. Und alle großen deutschen Verlage nutzten die Gunst der Stunde und trennten sich von überflüssigem Humankapital, kürzten Honorare, Spesen. Schlechte Zeiten für Fotografen und Autoren wie mich, die ihre Ideen und Projekte Verlegern und Redaktionen in der Regel schriftlich vorlegen – in Erwartung einer baldigen, möglichst positiven Reaktion natürlich. Was damals kam auf – sagen wir mal – gefühlte 100 Mails und Briefe? Nichts. Kein Danke, kein Ja, kein Nein, kein Vielleicht, kein Sie-können-uns-mal-kreuzweise. Ganz schlechter Stil mit ganz dramatischen Konse-

quenzen: Man martert sich mit Fragen, Selbstvorwürfen, dumpfe Ohnmacht wird zum Dauerzustand. Viele meiner Kollegen sind damals zurück zu den Eltern aufs Land gezogen, machten dort einen Taxischein, halfen saisonal bei der Spargelernte aus oder sind heute Ehrenmitglieder im Hartz-IV-Programm. Nichtbeachtung ist nun mal kein Spaß.

Der Begriff Feedback kommt aus der Kybernetik und bezieht sich auf Maschinen. Beispiel: Teil A treibt ein Rad an, worauf ein Teil B nunmehr A fortlaufend mitteilt, dass das Rad perfekt am Rollen ist. Oder eiert. Oder überdreht. Oder die Richtung wechselt. Feedback übersetzt man am besten als Rückkopplung oder Rückmeldung. Bei den Kommunikationswissenschaftlern bezeichnet Feed-

back jede Art menschlichen Gegenverhaltens, das rückmeldend zu einem Ausgangsverhalten erfolgt. Wir alle, Frau, Mann, Chef, Chauffeur, Kind und Fußballprofi, sind permanent von Feedbacks umgeben, wir geben es, wir nehmen es, wir hängen davon so existenziell ab wie vom Sauerstoff.

Am liebsten werden wir natürlich gelobt. Wenn Eltern, Freunde, Lehrer, Partner, Chef, Kollegen und am Ende der Pfarrer bestätigen, dass alles rund läuft, dann ist das wie eine Eins plus. Leider haben wir hierzulande in Sachen positives Feedback enorme Defizite. Im europäischen Vergleich ist Deutschland absolutes Lob-Schlusslicht. Wen wundert dies angesichts der trostlosen Germanengeschichte? Neueste Umfragen besagen, dass 72



ZUCKERBROT STATT PEITSCHEN

Feedback ist das wichtigste Motivations-Instrument. Wenn es positiv ist, allemal. Aber auch negatives Feedback, fair vorgebracht, verbessert das Klima im Job

Prozent aller Beschäftigten ihre Leistungen vom Chef nicht anerkannt und gewürdigt bekommen. Dramatisch hoch ist auch die Quote unserer Top-Manager, die nicht in der Lage sind, mit Feedback – aktiv wie passiv – umzugehen und es konstruktiv als Führungsinstrument einzusetzen. Der Fisch stinkt vom Kopf her, was den Flossen keineswegs die Berechtigung geben darf, ihren Dienst einzustellen. Noch zu viele Bosse verfahren mit der wegwerfenden Arroganz wilhelminischer Schiffskapitäne, verstecken sich hinter der Italo-Western-Maske diffuser Unnahbarkeit und der trostlosen Floskel: „Nicht gemeckert ist genug gelobt.“ Kein Feedback von oben zu geben verursacht automatisch ein Klima der Angst, Verunsicherung und Demotivation. Seltsamerweise funktioniert diese Mischung aus Kalkül und Feigheit auch noch. Wer ein Arbeitsleben lang einfach nicht weiß, auf welchen doppelten Böden er genau herumläuft, zwischen welchen Stühlen er genau sitzt und wie und ob er überhaupt wahrgenommen wird, neigt zum peinlich-anbiedernden Fleißdemonstranten. Er leistet halt so vor sich hin. Aber wer um Zuckerbrot bettelt, bekommt dann meistens doch nur wieder die Peitsche zu spüren.

Nun wird derzeit von vielen Coaching-Kanzeln die Kehrtwende gepredigt, also mehr Lob, mehr konstruktive Bestätigung, mehr Motivation. Das ist auch gut so und an der Zeit. Zu bedenken ist dabei aber, dass Feedbacken das wichtigste zwischenmenschliche Medium ist, damit wir alle in der Realität ankommen und auch bleiben, damit unser Handeln eine verbindliche Orientierung bekommt, damit wir dauerhaft kompatibel werden mit der uns umgebenden Wirklichkeit. Sicher, Lob macht glücklich und stolz. Doch ein faires, negatives Feedback – trotz allem anfänglichen Frust – hat den Vorteil, dass wir etwas dazulernen, ein sachliches oder persönliches Problem begreifen und uns weiterentwickeln.

Warum drücken wir uns meistens davor, ein konkretes und kompetentes Feedback zu geben? Und ebenso anzunehmen? Es bereitet in der Tat Mühe, es verlangt Zeit für Vor- wie Nachbereitung und es kann auch ordentlich danebengehen. Gerade wenn sich ein Jobklima aus „Alles paletti“-Harmonie, Konfliktscheu und Heuchelei nährt, kostet es Überwindung, den Schutz der Unverbindlichkeit zu verlassen und sich zu einem „Ich sehe das nun mal so“-Standpunkt zu bekennen.

Zu einem klaren Feedback, gleich ob unter Kollegen, von Chef zu Mitarbeiter oder von Mitarbeiter zum Chef, braucht es eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens, eine lupenreine, konstruktive Absicht und die Überzeugung, den Adressaten von Lob oder Tadel größer und besser machen zu wollen. Entscheidend dabei ist die menschliche Qualität der Führungsetage. Da oben werden entweder die Karten für ein frisches, kommunikatives 360-Grad-Feedback gemischt oder die diffusen Regeln eines endlosen Versteckspiels ausgegeben, bei dem alle zusammen im Trüben fischen, keiner weiß, was der andere denkt, und man sich auf statt in den Arm nimmt.

Faires Feedback hilft, unterschiedliche Sichtweisen zu klären, Illusionen aus der Welt zu schaffen, destruktive Tendenzen vor der Kollision zu entschärfen. Es kann wegen seiner Subjektivität nie perfekt sein, weder handwerklich noch moralisch. Dass es keine goldene Lösung gibt, macht das Ganze auch recht sympathisch. Wie alles Schwierige ist Feedbacken ziemlich einfach. Wenn Ihnen – nur mal zum Beispiel – als Chef ein Vorschlag eines Mitarbeiters nicht wahnsinnig gut gefällt, können Sie den Mann vor versammelter Mannschaft fragen: „Wann genau sind Sie damals aus der Sonderschule geflogen?“ Oder Sie bitten ihn zu sich und formulieren: „Ich finde das Konzept gut. Besteht denn die Möglichkeit, dass wir noch über ein paar Punkte sprechen?“ Schon ist der Tag gerettet, für

beide Seiten. Und weil Schmetterlinge bekanntermaßen Erdbeben auslösen können, macht gelungenes Feedback die Welt wirklich besser. Unterstes Niveau aber ist das Schweigen, das Ignorieren, das Übergehen, die Gleichgültigkeit – egal aus welchen Gründen Teil A Teil B vergessen hat.

WOLF REISER

10 TIPPS FÜR OPTIMALES FEEDBACK

- 1** Betrachten Sie Feedback als einen Termin unter vier Augen – mit Vor- und Nachbereitung. Legen Sie den Schwerpunkt wenn immer möglich auf Wertschätzung und Anerkennung.
- 2** Feedback sollte zeitnah erfolgen, in einem für alle nachvollziehbaren Zusammenhang. Argumentieren Sie präzise, ehrlich, klar und zielorientiert.
- 3** Reduzieren Sie Feedback nicht nur auf Leistungs- und Erfolgsparameter, sondern melden Sie sich auch bei scheinbaren Kleinigkeiten.
- 4** Feedback ist immer eine subjektive Ich-Wahrnehmung und Botschaft – keine Abrechnung, kein Urteil, keine Psychoanalyse, keine Bewertung.
- 5** Seien Sie als Chef Vorbild für den offenen und konstruktiven Umgang mit positivem wie negativem Feedback.
- 6** Feedback sollte kein Solitär sein, sondern Teil einer modernen, transparenten Kommunikationsstruktur.
- 7** Monetäre Elemente wie Prämien, Gehaltserhöhungen und interne Auszeichnungen ersetzen zu keinem Zeitpunkt kompetentes Feedback.
- 8** Feedback wird von der Chefetage definiert. Warten Sie also nicht darauf, bis etwas gut- oder schiefeht, sondern intervenieren Sie im Stil des permanenten Feedbacks.
- 9** Verzichten Sie bitte auf anonymes Feedback, etwa in Form eines schwarzen E-Mail-Bretts – das führt nur zur institutionalisierten Feigheit.
- 10** Nutzen Sie die Geburtstage Ihrer Kollegen und Mitarbeiter zu einem Glückwunsch und verbinden Sie dies mit einer positiven Rückmeldung.