

Chris Wolf, Heinz Jiranek, Feedback. Nur was erreicht, kann auch bewegen. Verlag BusinessVillage GmbH, 1. Auflage 2014.

ISBN: 978-3-86980-279-4

Hoch professionell wird das wichtige Thema Feedback erarbeitet und für die Praxis erschlossen. Es wird aufgeräumt mit überholten (und noch nie richtigen) Standards, wie „Feedback empfängt man – ohne Erwiderung“. Zudem lässt sich das Buch lustvoll erlesen. Ein gewinnbringender Genuss eines zweifelsohne wertvollen Buches.

Wie viele Mythen haben sich um das Thema Feedback gerankt. Der Großteil der Literatur befasst sich deshalb auch schwerpunktmäßig mit dem Feedbackgeber. Hier räumen die beiden Autoren endlich einmal auf mit den Märchen rund um das spannende und für die Entwicklung eines Menschen so äußerst wichtigen Thema, dem Feedback. Beim Aufräumen werden nicht nur Klischees benannt und ausgemustert, sondern auch neue Ansätze in den Blick genommen und praxisrelevant dargestellt.

Alles beginnt mit einer ersten Einordnung und Gedanken zum Feedback. Eine Definition gehört natürlich auch mit dazu und die erläutert den besonderen Ansatz des Autorenteam: Resonanz-Feedback fokussiert die Kommunikation zwischen den Gesprächspartnern vor allem hinsichtlich der Erreichbarkeit des Wahrgenommenen. Es geht also nicht lediglich um die Einhaltung von Regeln, sondern um das viel komplexere nachempfinden, was beim anderen empfunden wird: Die Resonanz des Geäußerten steht im Zentrum, nicht vorrangig das was gesagt wird. Mit Tabellen und aussagekräftigen Grafiken wird der Text erläutert. Zum Nachlesen und Erinnern dienen die Abschnitte „Fazit“ und die hervorgehobenen Kästen „Kompakt“, die sich durch das ganze Buch hindurchziehen.

Das zweite Kapitel widmet sich dem Thema der Macht, die vor allem im beruflichen Kontext eine besondere Dimension einnimmt. Sehr ehrlich wird beschrieben, dass es eine machtfreie Kommunikation nicht geben kann und wird. Jedes Feedbackgespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wird davon überlagert. Dem Grundsatz „ehrlich währt am Längsten“ folgend wird erarbeitet, dass die bewusste Beachtung von Machtverhältnissen schließlich doch Lösungen hinsichtlich der konstruktiven Gestaltung von Feedbackgesprächen bietet. Deren Leugnung würde nur einen blinden Fleck kultivieren, der Spannung erzeugt und letztlich nichts erreicht. Praxisberichte aus der Beratungstätigkeit der Autoren zeigen Möglichkeiten auf, wie mit dem schwierigen Thema Macht gut umgegangen werden kann indem sie im Miteinander thematisiert wird. Es kommt auch hier wieder mehr auf die Haltung der sich im Feedbackprozess befindlichen Personen an als auf die Einhaltung zweifelhafter Regeln. Das ist zwar nicht so leicht umzusetzen, aber mit Hilfe der Anregungen durchaus denkbar.

Kapitel drei stellt das Annehmen von Feedback in den Mittelpunkt. Egal wie man es auch dreht und wendet, Feedback ist immer auch Wertung, selbst wenn man bemüht ist, nur Wahrnehmungen zu äußern. Da jede Wahrnehmung letztlich auch subjektiv ist – warum wurde das gesehen und nicht auch etwas anderes? – kann es beim Feedbackempfänger potentiell auch zu einer Kränkung führen. Aus diesem Dilemma kommt man nicht heraus, wenn der (alte) Grundsatz des Feedback Bestand haben soll, „ein Feedback wird nicht kommentiert“. Das festigt nur Machtpositionen, wie plausibel nachgewiesen wird. Vielmehr ist genau das Gegenteil richtig: Auf die Resonanz des Feedbackempfängers kommt es an, damit in der sich daraus ergebenden Kommunikation ein positiv veränderndes Feedback werden kann. Das geschieht dann auch in beide Richtungen. Auf diese Weise erfährt der Feedbackgeber auch etwas über sich und seine Person und hat die Möglichkeit, daraus zu lernen und sich zu entwickeln.

Im Kapitel vier geht es um Feedback und Führung. Auch hierbei geht es wieder in erster Linie um die Haltung der Führungskraft. Das vorhandene und hoffentlich reflektierte Menschenbild ist ausschlaggebend für ein funktionierendes Feedback, das diesen Namen auch verdient und

nicht einer verkappten Anweisung entspricht. Wenn einer Feedback gebenden Führungskraft klar ist, dass ihre Äußerung möglicherweise kränkend aufgenommen werden könnte – man beachte die Häufung der Optative – dann folgt daraus die Notwendigkeit höchster Empathie. Aber auch Authentizität und Mut ist notwendig, damit ein Feedback etwas bewirken kann. In Watte gepackte euphemistische Äußerungen führen schließlich auch nicht weiter. Praxisanregungen betreffen in erster Linie die Meetingkultur.

Das fünfte Kapitel beleuchtet das Feedback in (Soft-Skill-) Trainings. Wieder wird aufgeräumt. Allgemeinplätze a la „das war gut“ helfen nicht weiter, es muss schon etwas konkret benannt werden, was gut war. Das bemerken und benennen von positiven Aspekten des Verhaltens ist immens wichtig, weil erst so der „Supermann“ auch über seine Defizite nachdenken kann. Auch die Rege „alles bleibt im Raum“ wird auf ihre Umsetzung hin überprüft und festgestellt, dass das kaum möglich ist. Besser ist es, den Teilnehmenden im Training das bewusst zu machen und ihnen selbst die Verantwortung dafür zu überlassen, was sie öffentlich machen. Die Ziele von Feedbacks in Trainings werden ausführlich benannt: Wertschätzung für die Überwindung, überhaupt eine Übung zu machen, Wertschätzung für die Leistung, Wertschätzung für das Verhalten, Fremdwahrnehmung anbieten, Wirkungen herausstellen usw.

Besonderes Augenmerk wird auf das Feedback am Ende eines Seminars gelegt. Wie erhalten Trainer wirkungsvolle Feedbacks? Mit Hilfe von Ankreuzformularen? Oder besser indem genau hingehört wird, nachdem im Vorfeld Ziele vorhanden waren, an denen das Ergebnis gemessen werden kann. Und das nicht nur zum Ende des Seminars, sondern auch später noch einmal, denn einiges versandet im Alltag wieder.

Mit dem Blick auf die Beziehung und das Feedback kommt im sechsten Kapitel noch ein wichtiger Aspekt ins Gespräch. Ausgehend von Loriots Frühstücksei-Szene wird der Beziehungsaspekt – auch außerhalb von Partnerschaften – in Bezug zum Feedbackgeschehen gebracht. Daran angeknüpft werden die Themen: Inhalt des Feedbacks, die Artikulation, bzw. Tonalität, der Zeitpunkt, die Frequenz, eine mögliche Vereinnahmung und noch einmal die Machtfrage. Ein Praxistipp lautet hier, symbolische Feedbacks zu nutzen. Das können zum Beispiel Geschenke sein. Aber auch Rituale zu nutzen und immer wieder eine Balance auf der Beziehungsebene herzustellen. Übrigens, soziale Medien sind eher ungeeignet als Feedbackplattform genutzt zu werden.

Abgerundet wird das Buch durch zwei kurze aber knackige Kapitel, die das vorher Ausgeführte auf den Punkt bringen: „Regeln und Prozesse“ und „Materialien“. Ein Literaturverzeichnis rundet das Buch ab.