

REDLINE | VERLAG

Theresa Maxeiner

**DANKE
FÜR NIX!**

**DAS ULTIMATIVE
FEEDBACK-BUCH**

**Souverän mit Kritik,
Lob und Frechheiten umgehen**

Theresa Maxeiner
Danke für nix!

Theresa Maxeiner



DANKE FÜR NIX!

**DAS ULTIMATIVE
FEEDBACK-BUCH**

Souverän mit Kritik,
Lob und Frechheiten umgehen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

info@redline-verlag.de

1. Auflage 2022

© 2022 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,
Türkenstraße 89
80799 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Desirée Simek
Umschlaggestaltung: Karina Braun
Umschlagabbildung: Shutterstock.com/Kapitosh
Illustrationen Innenteil: Dirk Meissner
Satz: abavo GmbH, Buchloe
Druck: CPI
Printed in the EU

ISBN Print 978-3-86881-883-3
ISBN E-Book (PDF) 978-3-96267-412-0
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96267-413-7



Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redlineverlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de.

Inhalt

Was soll das?!	7
1 Nie wieder Opfer	15
2 Auf die harte Tour	33
3 Feedbackgeschichten: Die Geisterbahn des Alltags . . .	47
4 Feedback ist	113
5 Feedbackgeber: Typen, Macken und Strategien	133
6 Feedbackturbulenzen unserer Zeit	169
7 Deine neue Souveränität	199
8 Mein Feedback-Manifest	217
Outtake: Alles blau.	221
Danke – für alles	225
Feedback erwünscht!.	229
Über die Autorin	231
Quellenverzeichnis	235



Was soll das?!

Unsere Welt ist voll von Feedback. Wir bekommen tagtäglich die unterschiedlichsten Rückmeldungen zu uns oder unserem Verhalten; man kann sich ihnen kaum entziehen. Und oft genug sind sie alles andere als wohlwollend: ungerechtfertigte Kritik vom Chef, eine schlechte Bewertung auf Google, ein fieser Kommentar der Schwiegermutter, ein entmutigender Nebensatz vom Lehrer, ein Rüffel von der Zahnärztin, ein Anpfeiff vom Trainer, ein verbaler Seitenhieb vom Vater oder ein dummer Spruch vom Nachbarn. Und auf Social Media, wo wir dem realen Leben kurz entfliehen wollen, dürfen wir uns die Meinung anderer über uns auch noch reinziehen! Manches davon zieht uns richtig runter und versaut uns buchstäblich den Tag. »Danke für nix!«, denken wir im Stillen und ballen die Fäuste. Wir nehmen uns so einiges zu Herzen und mit ins Bett, was da gar nicht hingehört. Auf diese Weise machen wir uns emotional abhängig von den Launen und Meinungen unseres Umfelds. Das muss endlich aufhören!

Vor Kurzem erhielt in meinem Seminar ein Mann Mitte 30 von seinen Kollegen Feedback. Diese waren voll des Lobes, dankten ihm insbesondere für seine Hilfsbereitschaft, seine positive, mitreißen-de Art und seine äußerst klugen Entscheidungen. Er sei die »natür-

liche Autorität« der Gruppe. Während er zuhörte, kämpfte er mit den Tränen – vor Freude. Schluchzend brachte er hervor: »Vor fast 20 Jahren hat ein Lehrer zu mir gesagt: ›Du dummer Kanacke kannst gar nichts! Du wirst nicht mal deine Familie ernähren können!‹ Ich wünschte, der wäre heute hier!« Diese vernichtenden Worte waren Teil seines Lebens geworden und sie beschäftigten, verletzten und verunsicherten ihn seit über zwei Jahrzehnten. Zwei Sätze, denen er unnötigerweise viel zu viel Gewicht gegeben hatte.

Machen wir Schluss damit! Machen wir uns emotional unabhängig von den Meinungen und Rückmeldungen anderer. Fangen wir an, unser Leben zu leben, zu wachsen und – endlich – aus jedem Feedback zu lernen. Aber vielleicht nicht nur über uns, sondern öfter auch über die anderen und über die ganze Welt. Da, wo es nichts für uns zu lernen gibt, lassen wir die Rückmeldungen anderer einfach stehen. So wie wir im Supermarkt keine sauren Gurken mitnehmen, wenn wir sie nicht essen wollen. Wir haben die Wahl!

Lektüre für Feedbacknehmer

In *Danke für nix!* lernst du durch viele Geschichten und unterschiedliche Perspektiven, das Allerbeste aus jeder Art von Rückmeldung zu machen, Gift von Geschenken zu unterscheiden, Spannendes über die Welt der Feedbackgeber zu erfahren oder ihre Worte grandios an dir abperlen zu lassen. Es ist damit ganz klar ein Buch für dich als Feedbacknehmer!

Danke für nix! soll dich unterhalten, es soll dich zum Schmunzeln bringen und Aha-Erlebnisse erzeugen. Es soll dir zeigen, wie es anderen mit fiesem Feedback ergeht – vielleicht geht es dir ja ähnlich?! Du bist also nicht allein. Es soll dein unnötiges Gedankenkreisen und deinen Ärger über unschöne oder unüberlegte Aussagen deiner Mitmenschen beenden, damit du deine Lebenszeit nicht darauf verschwendest. Es soll dir ein Stück deiner Selbstachtung wiedergeben, falls du sie – wenn auch nur zeitweise – verloren hast oder zu verlie-

ren drohst. Es soll dich vor unnötigen Kränkungen, Verführungen und Höhenflügen durch Feedbackgeber schützen und dir ermöglichen, noch mehr aus jeder Art von Feedback zu lernen, wenn du das willst.

Sollte dich schon häufiger die Wut oder Ohnmacht gepackt haben, sodass du deinem Gegenüber am liebsten ein »Danke für nix!« entgegenschmettern wolltest, kann sich das durch die Lektüre ändern. Denn du wirst lernen: Du kannst dich wehren. Aber du wirst es in vielen Situationen gar nicht mehr müssen. Ich möchte dich ermutigen, deine eigenen Feedbacknehmer- und Feedbackgeberregeln aufzustellen. Und vor allem will ich dir beweisen, dass es noch etwas Wertvolleres geben kann als die Meinung oder Bewertung anderer über dich oder dein Verhalten: deine eigene Meinung und Bewertung. Das ist es, was zählt!

Ich möchte aber auch so manchen wohlmeinenden Feedbackgeber vor dir schützen. Denn du wirst seinem Ansinnen möglicherweise nicht immer gerecht. Beispiel gefällig? Wenn dein Partner sagt: »Es fehlt Salz in der Suppe«, dann fehlt in den meisten Fällen *gottverdammtnochmal* einfach Salz in der Suppe. Du bist ein toller Mensch und alle sind dir dankbar, dass du den ganzen Morgen in der Küche gestanden hast. Aber man wird doch auf deine Nachfrage hin anmerken dürfen, dass ein bisschen Salz fehlt, ohne dass du gleich die Beziehung infrage stellst, die Scheidung erwägst, dich undankbar behandelt oder sogar persönlich angegriffen fühlst und deswegen einen total ätzenden Tag hast.

Manche wohlmeinenden Menschen, die uns etwas sagen wollen, müssen oftmals einen regelrechten Eiertanz veranstalten, um uns eine Botschaft zu übermitteln, weil sie denken, wir vertragen sie sonst nicht. Vielleicht haben sie recht. Zumindest manchmal oder in bestimmten Situationen oder Konstellationen. Bis jetzt! Deshalb: Schön, dass du hier bist!

Was dieses Buch ist und was nicht

Dies ist kein Buch, das dir erklärt, wie du besser Feedback gibst, auch wenn du vermutlich implizit sehr viel darüber lernen wirst. Es ist auch weiß Gott kein psychologisches Handbuch, das dir erwiesene und trockene Theorien vermittelt oder gar Studien aufzeigt. Dagegen habe ich mich ganz bewusst entschieden. Verstaubte Fachbücher, die fast keiner liest, haben wir doch schon genug. Außerdem lerne ich selbst lieber und besser aus Geschichten und brauche keinen Merksatz, um ein Aha-Erlebnis zu haben. Für das Psychologiestudium oder als Handbuch für Therapeuten ist diese Lektüre also weniger geeignet, zumindest ist sie nicht klausurrelevant. Geeigneter ist dieses Buch schon eher auf deinem Nachttisch für deine mentale Hygiene nach jeder Art von Feedback (auch an der Uni), als kurzweiliger Begleiter auf der nächsten Zugreise, als Geschenk für deine Ehefrau oder deinen Onkel, der sich vieles zu sehr zu Herzen nimmt, als flotte Lektüre im Urlaub oder als Inspiration für die ganze Familie. Dieses Buch ist auch keine Abrechnung mit Kritikern im Allgemeinen, denn ich habe prinzipiell nichts gegen Kritik, wie du noch sehen wirst.

Ich gebe dir auf erzählerische, manchmal humorvolle und augenzwinkernde Art und Weise Ideen und Perspektiven an die Hand, die dir helfen können, jede Art von Rückmeldung durch eine andere Brille zu sehen. Welche Brille du wählst, ist allein deine Entscheidung. Aber sei versichert: Nach diesem Buch hast du eine spannende, sehr variantenreiche Brillensammlung.

Natürlich musst du nicht alles in diesem Buch bierernst nehmen. Darum geht es ja! Dein Umgang mit Feedback soll leichter und lockerer werden. Es soll dich auf andere, auch unkonventionelle Gedanken bringen. Ich gehe sicherlich kontrovers mit manchen Themen um, ich will dich zum Nach- und Selbstdenken anregen und habe überhaupt nicht den Anspruch einer allgemeingültigen Meinung. Ich halte es da wie mit der engen Bezeichnung von Feedback: Wir sind auf Augenhöhe, ich sage meine Meinung, du kannst es gerne anders

sehen. Du kannst meinen Vorschlägen und Ideen folgen, musst es aber natürlich nicht.

Zu den Geschichten, die in den nächsten Kapiteln auf dich warten, möchte ich vorab sagen: Ein paar dieser Storys stammen aus meinem eigenen Leben. Teilweise ist mir erst im Nachhinein aufgefallen, wie sehr sie mich getroffen und geprägt haben – und wie lehrreich sie waren. Eine Rückmeldung war besonders fies und hat mich viel zu lange begleitet. Summa summarum bin ich aber tatsächlich eher mit positiven Feedbacks gesegnet, doch darum geht es hier ja nicht. Aus der Erfahrung als langjährige Führungskräfteberaterin und Coach kann ich sagen: Jeder hat sie erlebt, diese fieseren Geschichten, diese dummen Sprüche, dieses vernichtende Feedback – und fast alle hatten deswegen eine Krise oder zumindest eine Zeit, in der sie auf Aussagen anderer herumkauten oder sich Kommentare zu sehr zu Herzen nahmen. Deswegen habe ich für dich die kruden Geschichten aus meiner eigenen Geisterbahn und der von Coaching-Klienten (natürlich anonymisiert und verfremdet!) herausgepickt.

Auch wenn ich es schon von Anfang an ungefragt getan habe, möchte ich an dieser Stelle höflich darauf hinweisen, dass ich dich bewusst und respektvoll duzen werde. Ich kann mir von dir leider keine Erlaubnis holen, denn wir kommunizieren ja nicht direkt, daher werde ich stillschweigend von deinem Einverständnis ausgehen und hoffen, dass es für dich in Ordnung ist. Zur Erklärung: Als Coach und Trainerin gehört es für mich dazu, offen und nahbar mit Menschen zu arbeiten. Damit wir uns wirklich verstehen und voneinander lernen, ist diese Nähe aus meiner Sicht sehr wichtig.

Abschließend noch ein paar Gedanken zum Thema Gendern: Gefühlt kann man es hier mittlerweile gar nicht mehr richtig machen. Irgendeinen Shitstorm kann man immer auslösen, es sei denn, das Thema ist bald wieder uninteressant. Ich möchte natürlich niemanden benachteiligen oder unterrepräsentieren. Wie



Die Lösung in der Sternchen-Gender-Debatte.

halte ich es also? *Danke für nix!* ist für alle Menschen gedacht, die mit anderen interagieren. Denn Fakt ist: Wohlmeinende sowie fiese Feedbackgeber gibt es unter Männern, Frauen und anderen Gender gleichermaßen und auf der Feedbacknehmerseite sitzen ebenso alle Geschlechteridentitäten. Aufgrund der besseren Lesbarkeit verzichte ich dennoch explizit auf Sternchen, Unterstrich, Doppelpunkt, Paarform & Co. Bei den Beispielen habe ich mich bemüht, abzuwechseln, und hoffe, dass es mir einigermaßen gut gelungen ist. Da du dieses Buch in den Händen hältst und liest: Bitte fühle dich angesprochen!

Dein Weg, um emotional unabhängig von Feedback zu werden

Manchen meiner Coaching-Klienten hilft eine einzige Geschichte, damit sie sich befreit fühlen. Andere brauchen eine neue Perspektive, die sie inspiriert. Wieder andere fangen lieber an, sich mit sich selbst zu beschäftigen. Geh also bei deiner Lektüre gerne ganz nach deiner Neugierde vor. Du kannst die Kapitel kreuz und quer lesen. Du kannst dich aber auch dem natürlichen Blättern hingeben und ich nehme dich mit auf eine Reise. Dazu gebe ich dir einen kurzen Überblick über die einzelnen Etappen.

In Kapitel 1 geht es um erste Schritte zu einem veränderten Mindset im Umgang mit Feedback, denn die veralteten Feedbackregeln sind heutzutage kaum mehr zu gebrauchen.

In Kapitel 2 führe ich dich in meine persönlich wahrscheinlich prägendste Feedback-Story, die mich niedergerissen hat. Es geht aber auch darum, wie ich es geschafft habe, mich wieder aufzubauen. Dadurch wirst du schon mindestens einen magischen Schlüssel erhalten, der dich freier im Umgang mit Feedback werden lässt.

Kapitel 3 bietet verrückte Anekdoten aus dem Alltag meiner Klienten und mir, die Feedback unter ganz unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchten. Hier lernst du relevante Ebenen und Nebenschauplätze kennen, die dir für deine Feedbacksituationen spannende und ungeahnte Perspektiven bieten können.

In Kapitel 4 nehme ich die Bestandteile und Zusammensetzung von Feedbacks intensiv unter die Lupe: Was ist drin und was ist nicht drin?

Kapitel 5 erläutert diverse clevere oder auch weniger clevere Verpackungsstrategien von Feedbackgebern, die du kennen solltest, um nicht zum Opfer der verfolgten Strategie zu werden. Damit bekommst du gleichzeitig eine sehr gute Anleitung zum Filtern und Interpretieren von Feedbacks.

»Früher war alles besser« – das wage ich zwar zu bezweifeln, aber früher war die Feedbacklandschaft sicherlich anders als heute. In Kapitel 6 gehe ich daher auf Themen ein, die in unserer aktuellen Zeit den Umgang mit Feedback erschweren oder zumindest zu weiteren Schauplätzen von Feedback-Skurrilitäten führen können.

Nach all dem kann man sich fragen: Gibt es noch einen anderen Weg, um mit Feedback umzugehen? Ja, und zwar eine komplett andere Perspektive, die ich dir in Kapitel 7 vorstellen werde. Diese hat nichts mehr mit dem Inhalt des Feedbacks oder auch dem Feedbackgeber zu tun, sondern nur noch mit dir. Wenn es hart auf hart kommt, ist es nämlich meistens an und in dir, mental aufzuräumen.*

Ich würde sagen: Jetzt geht's los! Fangen wir vorne an und gehen zum Tatort.

* Zögere bitte niemals, dir dafür auch notwendige Unterstützung zu holen – sei es durch Freunde, Coaches oder auch Therapeuten, wenn du es nicht alleine schaffst!

1 Nie wieder Opfer

Bestimmt hast du dir schon das ein oder andere anhören müssen, das du wirklich frech und unangemessen fandest. Wo sich jemand im Ton vergriffen oder dir ein Feedback vor die Füße geworfen hat, das absolut ungerechtfertigt war. Was immer dir Menschen als Feedback mitgeben, du entscheidest, ob diese Rückmeldungen für dich Gift oder ein Geschenk sind. Du kannst wählen und entscheiden. Immer! Es geht nicht um den Täter, sondern darum, dass du nie wieder Opfer bist.

Tatort Feedback

Kurz vor Feierabend kommt dein Chef ins Büro und schnauzt dich an: »Wie konntest du nur diese wichtige Deadline vergessen? Um jeden Scheiß muss man sich hier selber kümmern! Wo hast du deinen Kopf?! Das läuft so nicht. Es geht gar nicht, dass du solche wichtigen Termine immer wieder verpennst. Das muss einfach mal gesagt werden: Hast du denn bei uns gar nichts gelernt? Was kannst du eigentlich?«

Du bist erstarrt, wütend und fühlst dich überhaupt nicht schuldig. Du denkst: »Das war doch völlig anders verabredet!« Aber bevor du etwas sagen kannst, dreht sich dein Chef auf dem Absatz um und rauscht aus dem Büro. Du fühlst dich zwar im Recht, ärgerst dich aber trotzdem. Die letzte Stunde im Büro verbringst du damit – halb blind vor Wut und fahrig –, die E-Mails zu diesem Vorfall zusammenzusuchen. Das, was du eigentlich noch erledigen wolltest, hast

du komplett vergessen. Kurz nach 18 Uhr steigst du ins Auto und zermarterst dir während der Fahrt das Hirn, was du deinem Chef am besten hättest antworten sollen. Später kannst du dich an den Nachhauseweg gar nicht mehr erinnern. Irgendwer hat dich wohl irgendwie nach Hause gebracht.

Zu Hause angekommen, gehst du zu deinem Partner in die Küche und erzählst ihm, was passiert ist. »So ein Arsch! Behandelt mich wie einen dummen Schüler. Dabei hat er das Projekt mit dem Kunden doch selbst verbockt.«

Dein Partner unterstützt dich und zieht mit: »Ja, der kann froh sein, dass er dich hat. Frechheit, so was zu sagen! Da würde ich morgen noch mal hingehen und ihm sagen, dass er so nicht mit dir umgehen kann. Am besten, du beschwerst dich sofort bei seinem Chef. Oder noch besser: Geh gleich zum Betriebsrat!«

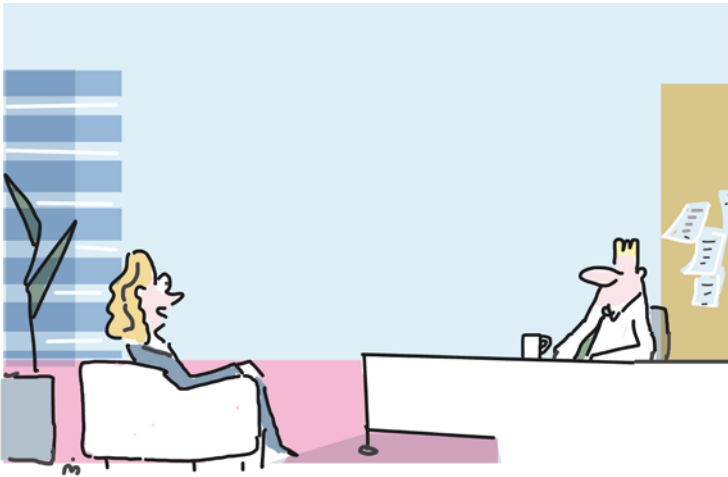
Der Abend kostet dich dann eine Flasche Rotwein, das Einschlafen wird schwierig, und nachts wachst du immer wieder auf und überlegst, ob du vielleicht wirklich den Betriebsrat einschalten solltest. Auf jeden Fall wirst du morgen deiner Kollegin davon erzählen, denn das kann ja wohl alles nicht wahr sein! Wolltest du nicht ohnehin kündigen und dich neu orientieren?

So ähnlich ist vielleicht auch schon eine deiner Feedbackgeschichten im Joballtag verlaufen. Unangemessene Feedbacks sind aber nicht auf den Beruf beschränkt, sondern traktieren uns auch im privaten Umfeld. Wie sollen wir uns in solchen Situationen verhalten?

Warum du dringend ein neues Mindset brauchst

Wut oder Angst machen sich bei vielen Menschen breit, die negatives Feedback erhalten. Allein die Ankündigung »Ich möchte dir mal Feedback geben« löst oft ungute Gefühle bei uns aus. Wir fühlen uns wehrlos. Wir fühlen uns als Opfer der Situation, denn viele von uns haben früher mal gelernt:

- »Lass den Feedbackgeber ausreden und höre gut zu.«
- »Feedback solltest du nicht kommentieren.«
- »Feedback ist ein Geschenk! Dafür solltest du dich bedanken.«
- »Feedback solltest du dir immer zu Herzen nehmen.«



Wann kamen Sie denn auf die geniale Idee, für das, was Sie hier tun, Geld zu verlangen?

Durch solche eingebläuten Verhaltensregeln fühlen wir uns manchmal der Situation ausgeliefert. Aber muss das so sein?

Musst oder willst du wirklich Danke sagen, auch wenn du völlig ungerechtfertigte Kritik erhältst? Willst du das unkommentiert so stehen lassen und stoisch ertragen? Bleibt da nicht ein fieser Nachgeschmack? Musst du Feedback annehmen, dir zu Herzen nehmen und als Ballast mit dir herumtragen? Darfst du dich nicht wehren? Ich möchte dich ermutigen, diese überholten Feedbackregeln infrage zu stellen und eine neue, viel hilfreichere Haltung gegenüber Rückmeldungen zu entwickeln. Denn aus meiner Sicht sind viele vermeintliche Feedbacks es nicht wert, als wertvoll behandelt zu werden. Ja, es können manchmal echte Geschenke dabei sein, doch oftmals sind Feedbacks auch klare Frechheiten. Oder – das habe ich in den letzten Jahren häufig erlebt – es geht unter dem Deckmantel eines Feedbacks um etwas ganz anderes. Doch dazu später mehr.

Da stellt sich die berechtigte Frage: Können wir den Menschen denn nicht einfach beibringen, ihr Feedback konstruktiv zu formulieren? Dann müssten wir nicht diesen Aufwand mit der inneren Einstellung betreiben und Feedbacks nicht neu lesen lernen. Im Prinzip stimmt es, das wäre super! Und wie man gutes Feedback geben kann, ist ein ebenso wichtiges wie komplexes Thema, das ich sehr gerne an anderer Stelle erläutere.* Denn Feedback zu geben ist tatsächlich eine ganz andere Geschichte als Feedback zu nehmen. Die Sache ist die: Wir können nicht direkt beeinflussen, ob andere uns ordentlich Feedback geben und uns gut behandeln. Wir haben es nicht in der Hand und können es auch kaum unterbinden. Daher ist es aus meiner Sicht klug, mit jeder Art von Feedback souverän umgehen zu lernen, das

* In unserer Onlineakademie auf www.dieneuenhelden.de und www.maxeiner-nagel.com bieten wir in regelmäßigen Abständen den Onlinekurs »Inspiring Feedback« an. Natürlich gehört es außerdem in all unseren Führungs- und Talentausbildungen sowie Coachings dazu, Feedbackgeberkompetenzen zu entwickeln. Gerne über info@maxeiner-nagel.com Termine nachfragen.

weder gut gemeint noch gut gemacht wurde. Dann wirst du den verschiedenen Arten von Kritik mit einer inneren Leichtigkeit begegnen können, viel interessierter sein, was und wie Menschen etwas formulieren. Egal, wie stark dein Gegenüber als Feedbackgeber geschult ist: Ab heute bestimmst du, was ein Feedback mit dir macht! Und du wirst in Zukunft durch jede Rückmeldung grandios wachsen können.

Warum ich es für so wichtig halte, als Feedbacknehmer innerlich gut gewappnet zu sein und ein hilfreiches Mindset zu haben? Dazu habe ich fünf Thesen.

1. Kritik wird rauer – Lob wird lauer

Wir leben in wilden Zeiten und viele Menschen fühlen sich unter Druck, gehetzt, überfordert. Stress oder auch eine neue Form der Angst haben sich breit gemacht und nur wenige schaffen es, emotional gut für sich zu sorgen. Ihre Gefühlswelt bringt manche Menschen an die Grenzen ihrer Empathiefähigkeit und erschwert einen wohlwollenden Umgang miteinander. Ob in der Aufsichtsratssitzung, im Fußballverein oder Elternbeirat: Immer häufiger wird heute mit immer härteren Bandagen gekämpft. Der Ton wird rauer. Gleichzeitig bleibt Lob für gute Arbeit oder besonderes Engagement immer öfter aus. Entweder weil man es für selbstverständlich erachtet, dass alles immer gut und reibungslos läuft, oder weil schlicht keine Zeit für ein nettes Wort bleibt. Für Kritik jedoch ist offenbar immer Zeit, und laut ist sie auch sehr häufig. Aufgrund von Stress rutscht den Menschen etwas heraus, das sie eigentlich gar nicht so gemeint haben.

Viele Führungskräfte pflegen eine aktive Feedbackkultur und holen Rückmeldungen ihrer Teammitglieder ein. Doch auch ihnen gegenüber weht heute oft ein rauerer Wind: Laut zahlreicher Erfahrungsberichte meiner Teilnehmer ticken die jüngeren Mitarbeiter anders. Sie sind direkter, »kotzen« sich immer häufiger aus, manche fordern sogar offen eine Verhaltensänderung des Chefs ein. So manche Führungskraft wundert oder ärgert sich, wenn Digital Natives oder Kollegen aus der Generation Y unverhohlen und ungefragt

Kritik äußern. Lob in Richtung der Führung bleibt erfahrungsgemäß genauso aus wie früher.

2. Bewertungssysteme unter dem Deckmantel der Transparenz sind die neue Geißel unserer Zeit

Sicher kennst du diese Bewertungen auf Google oder Plattformen wie Kununu, Performance-Management-Systeme mit mindestens einem Jahresgespräch für jeden Mitarbeiter, 360-Grad-Feedbacks für Führungskräfte und viele mehr. Solche Bewertungssysteme bieten enormes Potenzial für Verbesserungen, aber sie bedeuten auch, dass man sich mit vielen unschönen Feedbacks auseinandersetzen muss. Wenn wir Menschen einladen, ihre Meinung im Internet öffentlich zu äußern, kommen eben auch ungeladene oder schlecht erzogene Gäste. Dies kann heute fast jeden Menschen betreffen – sei es, dass er im Blumenladen oder bei der Straßenmeisterei arbeitet, ob er Mitarbeiter, Führungskraft, Politiker oder Unternehmer ist. Es treten immer neue Anbieter von Bewertungssystemen auf den Markt. Diese erfreuen sich eines großen Zuspruchs und steigender Umsätze, aber für diejenigen, die solchen Bewertungen ausgesetzt sind, können schlechte Bewertungen fatal sein und regelrecht Rufmord bedeuten.

3. Die neue Welt fordert Experimente – hat aber mehr Kritiker als Forscher

Ich bin es gewohnt, mit Menschen zusammenzuarbeiten, die viel Verantwortung tragen. Sie entwickeln Lösungen für die Zukunft und können dabei immer seltener auf Bewährtes zurückgreifen. Sie sind Vorreiter, wagen Neues und machen Experimente – ob neue IT-Lösungen, Unternehmensstrukturen, Antriebstechnologien oder neue Formen des Zusammenlebens. Durch all diese innovativen Vorstöße lernen sie auch, wie es nicht funktioniert. Der Weg der Innovation ist ohne Scheitern nicht möglich. Dennoch werden solche Innovatoren nur selten für ihr Durchhaltevermögen und ihre Kreativität gelobt. Außenstehende sehen lieber, was alles nicht geht oder nicht funktio-

niert, was das aktuelle Experiment gekostet hat oder was noch nicht ausgereift ist – und dieses Feedback bekommen diese Menschen ungefiltert vor die Füße geworfen.

Es ist viel einfacher, zu kritisieren und zu bewerten, als etwas Neues zu denken, zu erschaffen und ausgiebig zu testen. Wenn ich mir unsere Gesellschaft und die sozialen Medien anschau, habe ich oftmals den Eindruck, dass es jede Menge Menschen gibt, die mit der Chipstüte in der Hand von der Couch aus kritisieren, was die wenigen Forscher, Politiker, Unternehmer und andere Zukunftsgestalter an innovativen Lösungen mit Herzblut und hohem Kraftakt auf die Beine stellen. Schade!

4. Moderne Arbeitsformen treffen auf unzureichende Feedbackkompetenz

Sicher hast du schon von agilen Prinzipien gehört. Bei dieser modernen Arbeitsform sind die Mitarbeiter aufgefordert, in viel kürzeren Zyklen als früher Feedback zu ihren allerersten groben Entwürfen und Ideen einzuholen. Selbstredend enthalten solche Entwürfe oftmals noch mehr Fragen als Antworten und werden von Feedbackgebern nicht selten in der Luft zerrissen. Das sind viele Star-Ingenieure oder Projektleiter nicht gewohnt. Sie sind verletzt und halten ihre Projekte dann gerne wieder unter dem Deckmantel.

Für agiles Arbeiten, Design-Thinking und ähnliche Konzepte brauchen wir dringend Feedbacknehmerkompetenz, damit diese Prinzipien überhaupt funktionieren können. Wenn du selbst mit agilen Arbeitsformen zu tun hast und regelmäßig Feedback zu deinen Entwürfen bekommst, solltest du lernen, dass es dabei nicht um dich geht. Es ist wichtig, Rückmeldungen nicht persönlich zu nehmen, sich nicht gekränkt zu fühlen oder verärgert zu sein. Nur so können Ideen weiter fließen und Dinge mit neuen Informationen weiter gestaltet und verbessert werden. Mehr dazu in Kapitel 6.5.

5. Feedback gilt manchen als Einladung, emotional zu entgleisen

Unter dem Deckmantel von Mitarbeiter- und Feedbackgesprächen meinen manche Vorgesetzte, aber auch Beschäftigte und Kunden, ungehemmt vom Leder ziehen zu können und sich mal ordentlich Luft machen zu dürfen. Sie folgen dabei der Devise, dass Feedback erst einmal ordentlich wehtun muss, damit Menschen sich ändern. Demzufolge formulieren sie ihre Kritik schärfer als notwendig.

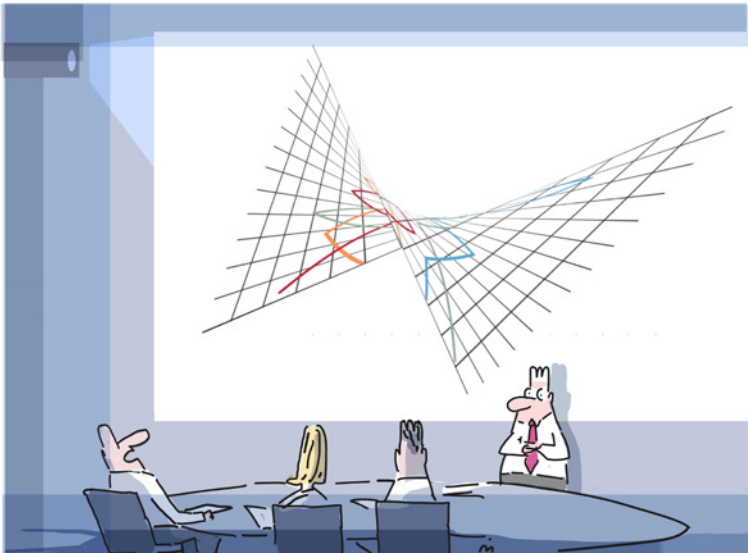
Auch hier braucht es dringend Aufklärungsarbeit. Am besten sollte jeder schon in der Schule lernen, sowohl Lob, Kritik und Feedback allgemein konstruktiv und wohlwollend zu formulieren. Ich finde außerdem, dass man seinen Senf nicht überall dazugeben muss – sofern man nicht explizit darum gebeten wird. Darüber hinaus würde ich mir wünschen, dass in den sozialen Medien nicht gehetzt wird, sondern sich Menschen wichtigen Diskussionen stellen, ohne sich gegenseitig abzuwerten und keine Shitstorms losgetreten oder befeuert und Diffamierungen, Drohungen oder Schlimmeres nicht veröffentlicht werden – schon gar nicht unter Pseudonym. So lange diese Unzulänglichkeiten und Unverschämtheiten aber noch bestehen, wünsche ich dir ein neues Mindset im Umgang mit Feedback.

Sollten auch nur ein paar dieser oben genannten Thesen auf deine aktuelle Welt zutreffen, finde ich die »prinzipielle Grundeinstellung von Offenheit und Dankbarkeit« gegenüber jeder Art von Feedback, die Haltung, dass »Feedback per se etwas Gutes ist« sowie die Verhaltensregeln »zuhören, nicht kommentieren und zu Herzen nehmen« nicht sinnvoll und unnötig kränkend. Die schiere Masse an Feedback und dessen neue, skurrilen Formen, die abwertenden Systemdynamiken, der Hang zur Negativität genauso wie der Missbrauch von Lob sind inhuman, eine echte Zumutung und kein Geschenk! Wappnen wir uns also für diese neuartige Feedbacksituation mit einem neuen Mindset, sodass wir all das bewältigen und im sinnvollen Rahmen daraus lernen können.

Was Feedback ist und was nicht

Der Begriff »Feedback« ist verbraucht und meist negativ konnotiert. Bei vielen löst er unguete Gefühle aus und hinterlässt einen schalen Nachgeschmack im Mund. Sie fühlen sich an maßregelnde Situationen erinnert, in denen sie von Eltern, Lehrern, Führungskräften oder Kunden ungefiltert und unverblümt Kommentare vor den Latz geknallt bekommen haben und sich aufgrund des Deckmantels des wohlmeinenden Feedbacks nicht wehren konnten, sondern womöglich sogar noch lieb Danke sagen sollten.

Feedback gilt mittlerweile als Sammelbegriff für die unterschiedlichsten Arten von Rückmeldungen: Der Feedbackgeber sendet dem Feedbacknehmer, was er wahrgenommen, empfunden oder interpretiert hat. Manchmal vermittelt der Feedbackgeber zudem auch einen Änderungswunsch. Die Informationen, die via Feedback transpor-



Ich denke, diese Grafik bringt unsere Situation noch am besten zum Ausdruck.