



# Feedback sofort! So wächst die Leistungskraft aller

**Veränderungsbereitschaft und Adaptionvermögen sind Kernkompetenzen der Zukunft. Zeitnahes Feedback ist dafür ein Muss. Nur in einer Kultur, in der jeder seine Meinung in alle Richtungen äußern darf, kann wirklich Großes gelingen.**

Vorstandsbeschluss! „Wir machen das jetzt wie bei Netflix“. Bei Netflix gibt man sich Feedback nicht nur immer, überall und sofort, sondern auch im Rahmen spezieller Feedback-Dinner mit dem kompletten Team. Dabei gibt jeder jedem am Tisch – also auch dem Chef – ein Live-Feedback nach dem Muster: Fangen Sie an, hören Sie auf, fahren Sie fort. 1/4 positive Aussagen zu 3/4 Entwicklungsanregungen in Form von offenen, ehrlichen, spezifischen Hinweisen sind üblich. Allgemeinplätze, unangebrachte Bemerkungen, Höflichkeitsfloskeln und Einschmeicheleien sind dabei tabu.

Sollte sich jemand im Ton vergreifen, bekommt er augenblicklich Feedback zum Feedback: „Hey,

das ist nicht hilfreich.“ Bei Netflix funktioniert all das gut, weil deren Kultur darauf ausgerichtet ist, mit einer hohen Talentdichte Spitzenleistungen zu erzielen, ohne die Mitarbeitenden zu steuern und zu kontrollieren. Bei absoluter Transparenz bietet man ihnen dort einen Rahmen, in dem diese selbstorganisiert arbeiten, eigenverantwortlich handeln und dezentral entscheiden. Das macht das Unternehmen schnell, flexibel, erfolgreich – und hochinnovativ.

Sicher gehen einige Netflixer mit Herzklopfen zu diesen Abendessen. Feedback kann schmerzlich sein. Top-Talente wissen aber auch: Lob ist Balsam für die Seele, doch noch wertvoller sind Hinweise, die einem helfen, immer besser zu werden.

Zudem wird man bei Netflix an die hohe Kunst eines guten Feedbacks sukzessive herangeführt. Dort gibt es Schulungsprogramme, in denen die Mitarbeitenden lernen und üben, Feedback respektvoll zu geben und wertschätzend anzunehmen.

Bei obigem Konzern hingegen, immer noch machthierarchisch aufgestellt, gab es all das nicht. Zwar fiel es den Ranghohen leicht, Feedback „nach unten“ auszuteilen. Doch schon untereinander wurde es schwierig. Niemand will es sich ja mit seinen Kollegen verscherzen. Und von unten nach oben? Das klappte gar nicht. Keiner gibt seinem Chef knallhartes Feedback, wenn sein Fortkommen von dessen Wohlwollen abhängig ist. „Schwindelabend“ wurden die Veranstaltungen intern genannt. So musste dieser Copycat-Vorstöß zwangsläufig scheitern. Man kann nicht einfach etwas von anderswo übernehmen, weil es dort funktioniert. Es muss zur eigenen Firmenwelt passen.

## So macht man Feedback annehmbar

Hochleistungssituationen entstehen dort, wo sich Menschen entschließen, voneinander und miteinander zu lernen, indem sie aktiv um Feedback bitten, Feedback respektvoll geben und dankbar annehmen. Solche Talente machen sich gegenseitig besser, sodass die Leistungsfähigkeit aller wächst. Es entsteht eine Kultur der Selbstverantwortung, die höchste Performance ermöglicht. So erschaffen Mitarbeitende bessere Lösungen und

ziehen damit bessere Kunden an. Zudem steigt die Attraktivität für weitere Top-Talente, wodurch sich die Talentdichte erhöht – und die Innovationskraft zunehmend steigt.

Gutes Feedback kann aber nur dann wirksam werden, wenn es annehmbar ist. Deshalb beginnt der Feedback-Prozess am besten mit einer Frage, etwa so: „Bist du offen für einen Hinweis?“ Beim Feedbackgeben gilt darüber hinaus:

### Das Feedback-Ziel ist die Unterstützung

Der Geber muss mit dem Feedback positive Absichten verfolgen. Böartige Rückmeldungen, die absichtlich verletzen, beleidigen oder herabsetzen sollen, sind nicht erlaubt. Das Selbstwertgefühl einer Person muss intakt bleiben, damit sie das Feedback annehmen kann. Deshalb sind respektvolle Worte, die die Sicht des Gegenübers sanfter erweitern, überaus wichtig. Auch eine Begründung ist hilfreich: „Ich gebe dir diese Rückmeldung, weil ich besorgt bin, dass ...“ Das Ganze soll die Person und damit auch die Firma weiterbringen.

### Im Mittelpunkt steht der praktische Nutzen

Ein gelungenes Feedback ist konstruktiv und konkret. Es muss sich auf die Dinge konzentrieren, die der Empfänger tatsächlich ändern kann. Es stützt sich auf Beobachtungen, nennt also niemals Vermutungen. Der Sachverhalt wird aus der Eigensicht heraus geschildert („Mir ist aufgefallen, dass ...“ oder: „Ich erlebe es so, dass ...“). Zudem sollen die Auswirkungen beleuchtet werden („Das hat dazu geführt, dass ...“). Womöglich spricht man eine Verhaltensalternative an („Was ich mir vorstellen könnte ...“). Nachdem alles gesagt ist, fragt man zum Schluss: „Du nimmst mir auch wirklich nicht übel, dass ich so offen zu dir war?“ Niemand wird hier Nein sagen können – und alles ist gut.

Übrigens: Nichts ist schlimmer als eine oberlehrerhafte Belehrung oder jemand, der ständig herausstellt, um wie viel besser er es selbst gemacht hätte. Vielmehr gilt: Wer im Zuge solcher Gespräche niemanden abkanzelt und entwürdigt, sondern wohlwollend und achtsam den Blick seines Gesprächspartners nach vorne richtet, fördert nicht nur dessen Selbstachtung, sondern auch Änderungsbereitschaft und Akzeptanz.

### Auch positives Feedback ist wichtig

Unmittelbares Feedback gibt Orientierung. Deshalb gilt: Feedback sofort! Dann kann es auch sofort seine Wirkung entfalten. Im unternehmerischen Alltag ist dies elementar – und für die

## Das neue Buch der Autorin



Anne M. Schüller  
**Bahn frei für Übermorgengestalter**  
 25 Quick Wins für Innovatoren  
 und Zukunftsverstärker  
 Gabal Verlag 2022, 216 Seiten, 24,90 Euro  
 ISBN: 978-3967390933



Internet-Generation längst selbstverständlich. Jedes „Like“ im Social Web ist wie ein virtuelles Schulterklopfen. Auch bei Online-Games wird man für vollbrachte Spielleistungen postwendend belohnt: mit Fortschrittsbalken, Status-Upgrades und so fort. Das macht süchtig nach mehr. Und zudem: Menschen verstärken Verhalten, für das sie eine positive Rückmeldung erhalten.

„Instant Feedback“ kann jeder geben. Dazu braucht es keine offizielle Feedback-App, wie man sie jetzt in immer mehr Unternehmen findet. Wenn etwas formal vorgegeben wird, wirkt das immer erzwungen. Ein kleiner persönlicher Dank via Whatsapp & Co., ein handgeschriebenes „Prima gemacht“-Post-it auf dem Kanban Board oder ein Daumen-hoch-Schild während des Online-Meetings, so was wirkt oft sehr viel besser.

Wir brauchen die Resonanz anderer Menschen, um ein Gefühl für die eigene Identität zu bekommen. Deshalb ist auch positives Feedback elementar. Es sorgt als Verstärker dafür, dass ein erwünschtes Verhalten fortgesetzt wird. Bekommen wir keines, fangen wir an, herumzueiern, probieren mal dieses, mal jenes, um doch noch eine Reaktion zu ergattern. Anstrengungen müssen lohnenswert sein, sonst schaltet unser Gehirn den Energiesparmodus ein. Wer keine Anerkennung ausdrücken und nicht wertschätzend loben kann, wird feststellen, dass es in seinem Umfeld bald nichts mehr zu loben gibt.

### So macht man das Beste aus Feedback

Top-Mitarbeitende sind auch deshalb stabil, robust und souverän, weil sie Feedback intensiv nutzen, um stetig besser zu werden, selbst dann, wenn das schmerzt. Ergo: Feedback ist ein Geschenk, und so sollte es auch angenommen werden. Dabei gilt:

#### **Angemessene Wertschätzung**

Kritik kann dazu führen, dass man sich rechtfertigen will, die Schuld bei anderen sucht oder in die Opferrolle schlüpft, um sein Ansehen zu schützen. Das bringt niemanden weiter. Feedback ist keine Attacke, sondern eine Gelegenheit, die einem hilft, sein Vorgehen zu optimieren. Insofern gilt: konzentriert hinhören, Wertschätzung für das Gesagte zeigen, sich für den Hinweis bedanken.

#### **Akzeptieren oder ablehnen**

Wer Feedback erhält, sollte ernsthaft versuchen, davon zu profitieren, etwa so: „Oh, danke, daran hatte ich gar nicht gedacht.“ Oder so: „Du hast recht. Feedback angenommen.“ Oder, wenn es einen trifft: „Danke, ich möchte ganz in Ruhe darüber nachdenken.“ Doch niemand ist verpflichtet, sich nach den Empfehlungen des Gebers zu richten. Folgt man dessen Hinweisen, ist es allerdings gut, ihm/ihr das zu sagen. So kommt dann sicher öfter ein Hinweis, der einen weiterbringt.

„Würdigend hinhören, nicht rechtfertigen, dankend annehmen“, so lautet das Mantra, wenn Feedback kommt. Nur wenn man innerlich offen ist, kann Feedback wirken.

#### **ANNE M. SCHÜLLER**

ist Diplom-Betriebswirt,  
Managementdenker,  
Keynote-Speaker, preis-  
gekrönte Bestsellerau-  
torin und Businesscoach,  
[www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de).

