



Muss das Verletzende ein Ende haben?

Feedback als Anker für Kulturentwicklung

Unternehmen entdecken die Konsequenz. Sie wollen «die PS auf die Strasse bekommen» und angesichts globaler Unübersichtlichkeit schnell und flexibel agieren. Dass das Thema «Feedback» als Steuerungs- und Beeinflussungsinstrument Hochkonjunktur hat, ist deshalb nicht verwunderlich. Und dass Feedback «härter» wird, ebenso. HR sollte hier inspirierend, implementierend, qualitätssichernd und kulturprägend sein. Doch was ist dabei zu beachten?

■ Von Dr. Tobias Heisig und Dr. Alexander Wittwer

Auf dem Seil

Für den Philosophen Immanuel Kant war «Was darf ich hoffen?» eine der grossen Leitfragen. Diese Frage lässt sich auch auf das Thema «Feedback» anwenden: Was dürfen wir von Feedback erhoffen? Zugleich sollten wir fragen: «Was müssen wir befürchten?» Denn Feedback beinhaltet stets einen produktiven Grundwiderspruch: Auf der einen Seite die Entwicklungsmöglichkeiten («hoffen») und auf der anderen Seite der schmerzhaft Verlust alter Gewissheiten («fürchten»). Feedback schliesst beides mit ein: Freude und Schmerz, Bestärkung und Betroffenheit, Klarheit und Verunsicherung, Anfang und Ende.

Die unangenehme Seite von Feedback ist nie allein als Resultat einer «falschen» Anwendung von Feedbacktechniken. Das menschliche Leben ist offen – und damit auch offen für positive wie negative Auswirkungen von Feedback. Wir können sie nie vollständig kontrollieren. Gleichermassen falsch wäre es, sie zynisch als «Kollateralschaden» in Kauf zu nehmen, da Feedback nur in einer Beziehung funktioniert, die vom wohlwollenden Interesse am Gegenüber getragen ist. Diese Erkenntnisse sollten uns weder hemmen noch lähmen, sondern Ansporn dafür sein, eine Haltung der Umsicht zu entwickeln.

Feedback ist – für beide Seiten, Gebende wie Empfangende – ein Tanz auf dem Seil, der davon profitiert, dass man den Blick in den Abgrund getan hat. Es geht um das Bewusstsein von Verletzlichkeit. Denn nur wer verletzlich ist, bleibt offen für neue Erfahrungen, kann sich entwickeln. Ein Panzer könnte uns zwar vor Verletzungen schützen, aber um den Preis der Erstarrung – er würde uns das Potenzial

für Entwicklung nehmen. Solche Vulnerabilitätsverhältnisse verlangen dauerhaft danach, dass an der Resilienz gearbeitet wird. Allerdings ist diese nicht nur als Stärkung der persönlichen Widerstandsfähigkeit zu verstehen, sondern als Transformation von Verhältnissen: von Verhältnissen des Umgangs im Team, in der Führung, im gesamten Unternehmen. HR hat hier eine Gestaltungsaufgabe. Eine reife Unternehmenskultur würde bedeuten, dass wir uns dem Schmerz kritischen Feedbacks stellen, uns klar sind, dass wir diesem nicht entkommen können, uns zugleich aber auch nicht in endlose Täter-Opfer- oder Gewinner-Verlierer-Dynamiken verirren.

Feedback ist deshalb ein Ankerpunkt für die strategische Gestaltung von Kultur, wobei dem Umgang mit Verletzlichkeit eine herausragende Bedeutung zukommt. So griff beispielsweise

se der von Schmerz gezeichnete Salman Rush die diese Thematik anlässlich der Verleihung des Friedenspreises des Deutschen Buchhandels auf (Spiegel Online, 22.10.2023): «Bei meinen Studenten begegnet mir gerade eine sehr bedenkliche Geisteshaltung: Wenn Leute sagen, dass etwas sie verletzt oder beleidigt, muss das Verletzende ein Ende haben.»

Entsichert

In einem Team aus Führungskräften gibt es Konflikte: Einkauf, Marketing, Trade-Marketing, Kundenservicecenter und Vertrieb (zusammen das Team «Commercial») harmonisieren nicht. HR beschliesst, einen moderierten Mediationsworkshop durchzuführen. Schnell kommen die Probleme auf den Tisch. Alle verstehen, dass sie die dysfunktionalen Teamprozesse mitverursachen. Aber es wird auch der Eindruck geäussert, dass der Vertriebsleiter die Konfliktdynamik besonders hochschaukelt. Er bekommt heftiges Feedback. Am Ende steht eine drastische Aussage: «Ganz ehrlich – ich finde dich nicht besonders sympathisch.» Der Vertriebsleiter ist tief getroffen. Langsam dämmert es ihm: «Ich muss mein Führungsverständnis ändern.» «Die anderen finden mich unsympathisch.» «Ich fühle mich unterlegen.» «Ich weiss nicht, ob ich das kann.» «Ich bin nicht okay.» «Ich sehe das nicht ein.» «Die anderen sind nicht okay.» ... Trotz einer insgesamt sehr konstruktiven Atmosphäre merkt die Gruppe, wie beim Vertriebsleiter langsam eine tiefe Traurigkeit aufsteigt, die

Entwicklungsimperativ	Verlusterfahrung
Fokus Zukunft	Fokus Vergangenheit
Zukunft als Versprechen	Zukunft als Bedrohung
Erfolg	Tragik
Positive Emotionen	Negative Emotionen
Fülle	Mangel
Aktivität	Passivität
Kraftvolle Identität	Verletzte Identität
Selbstbestimmung	Fremdbestimmung
Frei	Emotional blockiert

Tabelle 1: Feedback wirkt – ambivalent



er unbeholfen durch ein besonders zackiges Auftreten zu kaschieren versucht. Die anderen sind aufgrund dieser Wirkung erschrocken und ein wenig ratlos: «War das jetzt zu viel?» «Aber der Mediator hat es ja zugelassen.» «Eigentlich war es ja nicht so gemeint.» «Aber wir sollten ja Klartext sprechen.» «Man wird doch wohl noch was sagen dürfen.» ... Am nächsten Morgen ruft der Vertriebsleiter bei HR an und bittet um Coaching.

Feedbackprozesse entsichern das Selbst. Auf beiden Seiten (Gebende und Empfangende) werden wir auf uns zurückgeworfen und müssen Verantwortung übernehmen. Auf beiden Seiten müssen wir einkalkulieren, dass wir uns irren könnten. Spätestens seit den 1970er-Jahren ist uns das auf gesellschaftlicher Ebene bewusst: Emotionalisierung, Psychologisierung, Individualisierung und Singularisierung – alles Vektoren der Entscheidung. Die Verantwortung liegt bei mir. Gleichzeitig besteht jedoch ein Ungleichgewicht: Die Schübe des schmerzhaften Verlusts betreffen stärker die Seite der Empfangenden. Geben ist einfacher als nehmen: Während man im Sendemodus viel erhoffen darf (dass die andere Person macht, was ich will), hat man im Empfangsmodus viel zu verlieren (das Selbst):

Statt eines Versprechens bricht Bedrohung ein, statt einer Steigerung des Gelingenden ein Umschlag ins Haltlose, statt Begeisterung und Zuversicht Trauer, Angst, Scham und Wut, statt Autonomie emotionale Abhängigkeit (siehe Tabelle 1).

Vorwärts

Die mit dem Feedback verbundene Erwartung basiert auf der Annahme, dass Veränderung möglich ist. Unternehmerisch ist damit der Anspruch verbunden, die Erfolgsverhältnisse zu optimieren. Aufgabe von HR ist es, dabei

zu helfen. In Form von Konzepten und Initiativen. Leider geschieht das manchmal unterkomplex. Zum Beispiel in dem Sinne, dass nur «Feedback geben» betrachtet wird. Oder nach Methoden gesucht wird, die das Unangenehme vermeiden. Zum Beispiel in Form der alten Sandwichmethode: Lob – Kritik – Lob (siehe Abb. 1).

Dabei sind die Potenziale von Feedback viel grösser, wenn beide Seiten im Blick sind, Geben und Empfangen, Angenehmes und Unangenehmes. Das ermöglicht Klartext. Klartext

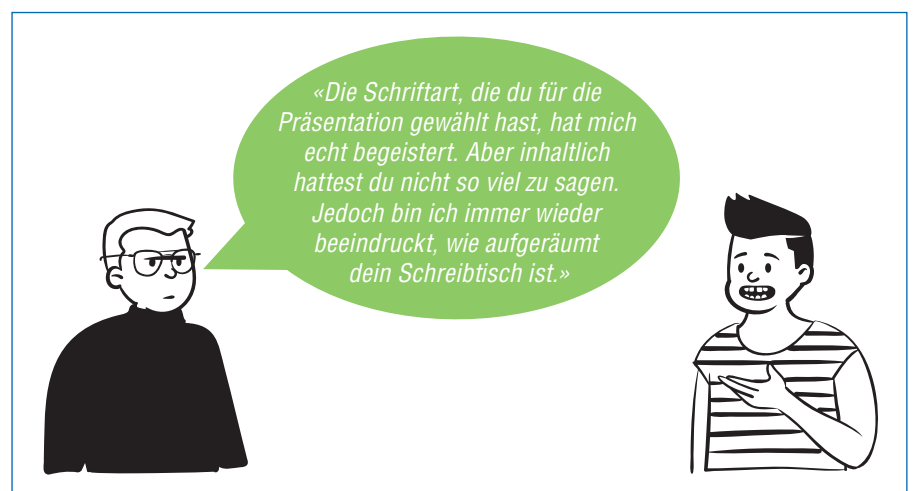


Abbildung 1: Die Sandwich-Methode (Negativbeispiel)

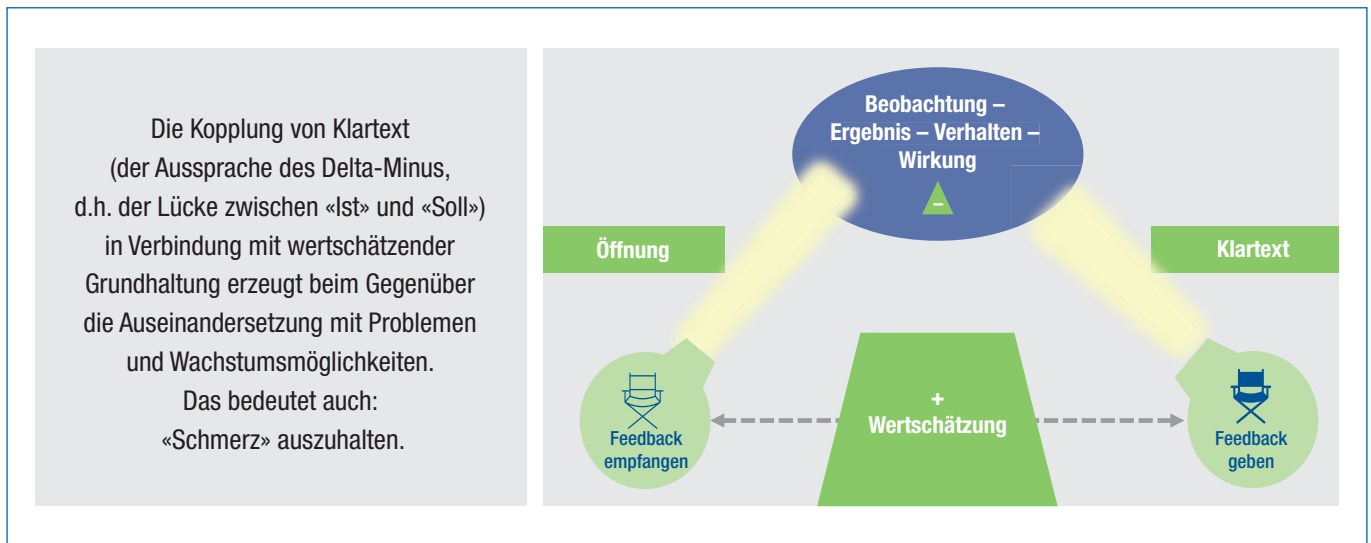


Abbildung 2: Der Sachverhalt im Scheinwerferlicht (Positivbeispiel)

ermöglicht Lernen. Lernen tut (auch) weh. Lernen ist ein Beziehungsgeschehen. Von einer positiven Beziehung geprägt. Radikal aufrichtig (siehe Abb. 2).

Feedbackprozesse sind komplex. In komplexen Situationen müssen wir schrittweise vorgehen sowie Ambivalenzen und die Wirkungen im Blick behalten. Zugleich aber auch entschieden und klar agieren.

Für die Praxis bedeutet dies:

1. Haltung/Kultur: Offenheit, Interesse, Wertschätzung, Bereitschaft, den Schmerz eines Feedbacks auszuhalten, ein auf Wachstum ausgerichtetes Mindset (Growth-Mindset), Bereitschaft, sich gut vorzubereiten und intensiv zu reflektieren, Demut (ich kann mich immer auch irren).

2. Verhalten:

Feedback geben:

1. Nicht kritisieren, wenn ich nicht vorher gezeigt habe, dass ich selbst kritikfähig bin.
2. Fragen: «Was könnte ich tun oder lassen, um die Zusammenarbeit mit mir zu erleichtern?»
3. öffentlich loben, vertraulich kritisieren
4. Lob höher dosieren als Kritik.
5. Sozialtechnologie vermeiden: «Sagen, was ist»: kurz – knapp – knackig – Pause.
6. konkrete Beobachtungen benennen (Situation, Verhalten, Wirkung)

7. nicht die Person, sondern das Verhalten adressieren
8. schnell sein: Kritik sage ich unmittelbar – aber nicht dann, wenn ich wütend oder verärgert bin.
9. Appelle sind nutzlos.
10. H – H – H: Herzliche Hartnäckigkeit hilft.

Feedback nehmen:

1. zuhören (statt zu antworten) und nachfragen (ggf. um mehr Kritik bitten)
2. Kritik einfordern
3. Als Führungskraft darf ich auch im Plenum kritisiert werden (Vorbildwirkung).

Pep me up statt Papperlapapp

Feedback bringt eines nicht zustande: ein Ende. Denn Feedback ist Anfang und Ende zugleich. Ständig gibt es neue Themen. Deshalb ist es so wichtig, selbst in Ruhe zu entscheiden, welche Facetten des Feedbacks ich mit meiner Identität verbinden und dann auch umsetzen möchte. Im Geben wie im Empfangen. Denn wir müssen uns bewusst sein: Der Refill von Feedback-Content ist unbegrenzt. Immer gibt es etwas zu lernen. Wenn wir uns dem ungesteuert aussetzen oder wir getrieben sind von übersteigerter Selbstoptimierung oder dem Zwang, es allen recht zu machen, verlieren wir uns. Wenn wir in Ruhe reflektieren, uns gut vorbereiten und uns bewusst zu dem entscheiden, was wir machen wollen, gewinnen wir. Das im Unternehmen selbstbewusst zu vermitteln, ist heute mehr denn je Kernaufgabe von HR.

AUTOREN



Dr. Tobias Heisig ist geschäftsführender Gesellschafter bei der Circle2 GmbH (www.circle2.de) sowie Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.



Dr. Alexander Wittwer ist geschäftsführender Gesellschafter sowie Berater und Coach bei der Circle2 GmbH (www.circle2.de) und Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.

SEMINARTIPP

HR-Kommunikations-training



Als HR-Professional souverän kommunizieren

Von der Geschäftsleitung, Führungskräften, Mitarbeitern und Bewerbern bis hin zu externen Partnern – HR-Fachleute sind täglich in Kontakt mit den unterschiedlichsten Anspruchsgruppen. Selbstsicheres Auftreten und eine klare Ausdrucksweise sind dabei ein Muss.

Ihr Praxis-Nutzen

- Sie lernen die Grundlagen der verbalen und nonverbalen Kommunikation kennen.
- Sie sind in der Lage, Ihre Inhalte klar und verständlich zu kommunizieren.
- Sie treten bei Sitzungen und Informationsveranstaltungen selbstsicher auf.

Seminarleitung: Karin Weber

Termine: • Dienstag, 13. Mai 2025
• Dienstag, 11. November 2025
Praxis-Seminar, 1 Tag

Ort: ZWB der Uni Zürich

Anmeldung und weitere Informationen:
www.praxisseminare.ch