

# Wissen, wie man auf andere wirkt

Von Gabriele Golling

**Elmshorn.** Ein Wort, das sich mittlerweile schon sehr in unseren Sprachgebrauch eingepaßt hat ist Feedback. Wörtlich übersetzt bedeutet es Rückmeldung oder Rückkoppelung und wird durchaus auch im technischen Bereich so verwendet. Praktisch heißt das: Der Ist-Zustand wie etwa die Raumtemperatur wird fortlaufend verglichen mit dem Soll-Zustand nämlich der gewünschten Raumtemperatur.

Bei Menschen ist es etwas komplizierter. Alles was wir sagen oder wie wir handeln, hat eine Wirkung nach außen und damit auf andere. Nur die Rückmeldung darüber, ob und wie es gewirkt hat ist oft nicht so eindeutig wie bei einem Thermostat für die Heizung.

Wer also wissen möchte, wie er auf andere wirkt, muß sich dieses Feedback aktiv einholen oder wenigstens die Reaktionen seiner Umgebung aufmerksam beobachten. Im Job macht es beispielsweise gegen Ende der Probezeit oder einmal im Jahr Sinn sich eine Rückmeldung über die gezeigte Arbeitsleistung einzuholen.

Viele Unternehmen haben dies ohnehin als regelmäßige Treffen von Führungskraft und Mitarbeitern institutionalisiert. Wenn es in Ihrem Unternehmen keine regelmäßigen Feedbackgespräche gibt, sollten Sie trotzdem vorsichtig nachfragen. „Mich würde mal interessieren, wie Sie meine Arbeit bewerten und wie Sie meine fach-

lichen Fähigkeiten einschätzen. Könnten Sie mir bei Gelegenheit eine Rückmeldung dazu geben?“ Wenn es nicht zur Unternehmenskultur gehört, kann Ihre Frage überraschen. Machen Sie den Vorschlag, einen Termin zu vereinbaren, damit Ihre Führungskraft sich vorbereiten kann und planen Sie beide mindestens 60 Minuten für das Gespräch ein.

Entscheidend bei der Frage nach Feedback ist, daß Sie wirklich daran interessiert sind. Gedanklich sollten Sie sich dann auch darauf einstellen, daß Sie vielleicht nicht nur Lobeshymnen zu hören bekommen. In diesem Fall heißt es höflich nachfragen, um es genauer zu verstehen: „Woran genau machen Sie das fest?“ „Welche Situation meinen Sie konkret?“

---

*Einmal im Jahr ist es sinnvoll, sich ein Feedback aktiv einzuholen.*

---

Rechtfertigungen ändern übrigens nichts mehr daran, daß ein Eindruck entstanden ist. Dennoch lassen sich aus Kritik ja auch erste Anhaltspunkte zur Verbesserung ableiten. Auch das können Sie noch detaillierter erfragen. Und kaum ein Chef wird nicht konstruktiv antworten, wenn Sie fragen, was Sie aus seiner Sicht noch besser machen könnten. Und zum Ende eines Feedbackgespräches sollten Sie den Fokus Ihres Gesprächspartners wieder auf etwas Positives lenken. „Was sollte ich auf jeden Fall beibehalten?“ Und wenn die Rückmeldung noch so positiv war – die Frage nach einer Gehaltserhöhung sollten Sie sich für einen anderen Termin aufheben.