



Monatsbrief Juni/Juli 08 antros consulting, beat brühlhart Gedanken, Ideen und Impulse für Führungskräfte

„Feedback“

Kritik funktioniert nicht, wirklich nicht. Auch wenn sie noch so „konstruktiv“ daher kommt. Kritik schmerzt immer, tut weh, verletzt, demotiviert. Erinnern Sie sich an das letzte Mal? Sie selbst hatten ja die besten Absichten. Und nach wie vor halten Sie Ihr Verhalten für sinnvoll und angemessen. Und da kommt einer daher und sagt Ihnen, dass Ihr Verhalten nicht richtig ist. Mit welchem Recht?

Kritik tut Ihnen vor allen Dingen deswegen weh, weil Sie möglicherweise vergessen haben, dass Urteile immer selbstbezüglich sind, nichts anderes sind, als subjektbezogene Konstruktionen der Wirklichkeit.

Kritik tut Ihnen immer dann weh, wenn Sie glauben, dass das negative Urteil eines andern etwas „Schlechtes“ über Sie selbst aussagt. Dabei ist dieses Urteil (Kritik) nichts anderes, als die Widerspiegelung des Wahrnehmens- und Bewertungsmusters dessen, der so urteilt. So gesehen kann der „Kritiker“ immer nur Aussagen darüber machen, wie er Sie *sieht* – niemals, wie Sie *sind*.

Das sollten wir uns auch vor Augen führen, wenn wir selbst zum Kritiker werden. Denn auch unsere eigene Kritik ist nicht objektiv, sondern spiegelt wider, wie wir unser Gegenüber erleben. Und wenn wir ihm dieses Erleben zugänglich machen, so nennt man das auf Neudeutsch „feedbacken“.

Feedback sagt: „So erlebe ich dich“ und nicht: „Was du tust ist falsch, verändere dich“ Feedback ist nicht die Aufforderung an den andern, sich den Vorstellungen des Feedback-Gebers gemäss zu verhalten. Feedback lässt dem andern immer eine Wahl. Es stellt dem andern Informationen zur Verfügung, über die er wahrscheinlich nicht verfügt. Und das hilft ihm unter Umständen, den sogenannten „blinden Fleck“ in seiner Selbstwahrnehmung und seinem Selbstbild zu verringern. Feedback ist die Ergänzung des Selbstbildes mit einem Fremdbild. Deshalb ist Feedback eine hervorragende Lernmöglichkeit.

Wann wird nun aber Feedback zu Kritik? Immer dann, wenn der Kritiker sich anmass, die *Wahrheit* (über Sie) zu sagen. Das ist dann nicht mehr „so erlebe ich Dich“, sondern, „so bist du“. „So bist du“ entsteht, wenn der Kritiker für sich das Deutungsmonopol in Anspruch nimmt und glaubt, den bevorzugten Zugriff zur Wahrheit zu haben. „Ich weiss, was gut und richtig ist“.

Übrigens: in einem Unternehmen wird Feedback immer dann zur Kritik, wenn es an eine hierarchische Position gebunden ist. Wie sieht es diesbezüglich in Ihrem Unternehmen aus?

Ich wünsche Ihnen einen schönen Sommer, erholsame Ferien und viele „Feedbacks“, aktive und passive.

Beat Brühlhart