

Sind Kollegen auch Menschen?

Sag ich dem Kollegen, dass er mir auf die Nerven geht, ist er sauer. Sag ich's ihm nicht, bin ich sauer: Die Kunst des Feedbacks

Die Arbeit wäre im Grunde ganz erträglich – wenn da nicht die lieben Kollegen wären: Vera kümmert sich nie um die Ablage, Peter hat mit dem Postdienst gar nichts am Hut, wenn er an der Reihe ist, und Michael telefoniert so laut, dass man daneben sein eigenes Wort nicht mehr versteht. Gewiss, für sich genommen sind das Kleinigkeiten. Doch wenn man viele dieser Kleinigkeiten für lange Zeit ertragen muss, verliert man irgendwann die Freude an der Arbeit. An diesem Punkt sind inzwischen leider viele Mitarbeiter angelangt.

Normal Practice – drei Holzwege

Wie reagieren wir auf die kollegiale Nervensäge? Die häufigsten Reaktionen:

- 1) Vor allem Kolleginnen schlucken Ärgernisse jahrelang um des lieben Friedens willens runter. Frau will die Kollegen eben nicht gegen sich aufbringen. Das gelingt. Leider zu einem hohen Preis: Man wird selber immer unzufriedener dabei und entwickelt in letzter Konsequenz psychosomatische Beschwerden. Natürlich wissen wir alle, dass Runterschlucken nicht gesund ist. Aber was soll man machen?



- 2) Wir lassen unseren Frust an anderen aus: an Kollegen, Partnern, Freunden. Wir sind einfach gereizt, geladen, unverträglich. Das ändert am ursprünglichen Ärgernis nichts. Es schafft nur ein neues.



- 3) Wir sagen dem Kollegen die Meinung.



Dass die ersten beiden Reaktionen reine Selbstbeschädigung sind, sehen wir in nüchternen Momenten wohl ein. Deshalb flüchtet sich jede(r) irgendwann zur dritten Möglichkeit. Betrachten wir diese.

Warum die Meinung sagen nichts bringt

„Du, Michael, du bist immer so laut am Telefon, mach doch mal leiser!“ Das ist klar, das ist deutlich, das muss der Kollege doch verstehen. Tut er's? In nur ganz wenigen Fällen. In den meisten Fällen sagt er dagegen etwas wie: „Natürlich muss ich bei diesem Lärm lauter reden, damit mein Kunde am Telefon mich versteht! Außerdem: So laut ist das gar nicht. Sei doch nicht immer so empfindlich!“ Das können Sie natürlich nicht auf sich sitzen lassen – und schon geht es los. Entweder Sie haben ein unerquickliches Gespräch oder einen handfesten Krach am Hals. Die Resultate: A) Hinterher sind beide Gesprächspartner sauer. B) Nichts ändert sich. Warum? Weil der Kollege total uneinsichtig ist. Solche Kollegen gibt es; leider viel zu viele. Das nächste Mal müssen Sie eben ein bisschen schärfer rangehen, damit er's endlich kapiert. Denn wenn Sie im Guten mit ihm reden, versteht er das offensichtlich nicht. Tatsächlich?

Die Mythen pathologischer Kommunikation

Tatsächlich ist das ein Irrtum. Tatsächlich gilt – was auf den ersten Blick verständlich ist: Wenn eine Kommunikation nicht funktioniert, dann ist nicht der Empfänger dafür verantwortlich, sondern der Sender. Wenn ich etwas sage, dann bin ich doch verdammt nochmal dafür verantwortlich, dass das, was ich sagen will, auch drüben ankommt. Das ist hart, nicht

wahr? So wurden wir nicht erzogen. Wir wurden von Eltern, Schule und Gesellschaft dazu erzogen, zu glauben: Wenn einer etwas nicht versteht, ist er blöd. Schließlich haben wir schon an der Schule gelernt: Wenn der Lehrer etwas sagt und ich es nicht verstehe, bin ich einfach nicht gescheit genug.

Niemand kam auf die Idee, dass der Lehrer ein schlechter Pädagoge sein könnte. Doch genau das ist die einzig logische Schlussfolgerung. Leider hat sich das nicht bis in die Erziehung herum gesprochen. Wie das viele Eisen im Spinat, das sich als falscher Mythos so lange Jahre hielt, obwohl es einfach falsch ist. Wie erkenne ich, ob man mir etwas Falsches beigebracht hat? Immer ganz einfach, immer an der Wirkung. Wenn die Kollegin aus unserem Beispiel nämlich dem Kollegen eine andere Rückmeldung gibt, reagiert dieser ganz anders. Also kann es nicht am Kollegen liegen. Es liegt am Feedback. Anderes Feedback erzielt andere Wirkungen. Welche Wirkung wäre Ihre Wunschwirkung? Etwa: „Oh, ist mir noch gar nicht aufgefallen, dass ich so laut bin. Ich achte künftig drauf. Wenn dich das stört, rede ich leiser, das ist doch klar.“ Wie erreichen Sie diese Wirkung?

Warum Kollegen „uneinsichtig“ sind

Welche Wirkung wollen Sie denn erreichen, wenn Sie lästigen Kollegen Feedback geben? Sie wollen natürlich respektiert werden und Sie wollen, dass Ihr Wunsch respektiert wird. Und wie stellen Sie das an? Sie machen ihm einen Vorwurf: „Du redest immer so laut!“ Sie machen einen Vorwurf und erwarten darauf Respekt? Das kann ja wohl nicht Ihr Ernst sein! So haben Sie das noch nie gesehen? Natürlich nicht – deshalb passiert es ja ständig. Unsere Kollegen ignorieren unsere Wünsche nicht, weil sie sie ignorieren wollen, sondern weil wir sie dazu provozieren; indem wir ihnen Vorwürfe machen. Das ist nicht Ihre Schuld. So wurden Sie erzogen. Es wird Zeit, dass Sie sich richtig erziehen.

Was ist ein Vorwurf?

Sie halten „Du redest immer so laut!“ für keinen Vorwurf, sondern für eine Feststellung? Sicher. Die Kollegin in unserem Beispiel, die diese Feststellung machte, hielt sie auch nicht für einen Vorwurf. Leider hielt sie der Kollege für einen Vorwurf. Und das ist entscheidend: Wie eine Kommunikation ankommt, entscheidet immer der Empfänger. Und wenn der Empfänger sich angegriffen fühlt, dann fühlt er sich angegriffen. Die Frage ist nicht, ob er das darf. Die Frage ist: Wollen Sie das? Wollen Sie, dass er sich angegriffen fühlt und sich stundenlang verteidigt und rechtfertigt? Aber Sie haben doch recht! Er redet doch tatsächlich viel zu laut! Noch einmal: Was wollen Sie? Wollen Sie recht haben? Oder wollen Sie, dass er tut, was Sie sich wünschen? Sie können sich für eines von beiden entscheiden. Wählen Sie das, womit Sie zufriedener sind. Es ist Ihre Wahl. Wenn Sie sich dafür entscheiden, dass Sie gerne einmal aufs Rechthaben verzichten können, wenn er nur Ihren Wunsch respektiert, dann machen Sie drei Schritte bis zum Ziel:

- 1) Sprechen Sie die Sache an, nicht die Person.
- 2) Sagen Sie nicht, was er falsch macht. Sagen Sie, wie es Ihnen dabei geht.
- 3) Reden Sie nicht um den heißen Brei. Sagen Sie einfach, was Sie wünschen.

Mehr braucht es nicht, damit ein Mensch Ihre Wünsche erfüllt. Betrachten wir diese drei Schritte eines wirkamen Feedbacks im einzelnen.

Sprechen Sie die Sache an, nicht die Person

„Du redest immer so laut!“ Hier wird eindeutig die Person angesprochen – deshalb reagiert die Person auch so empfindlich. Aber das ist nicht die Sache, um die es geht. Was ist Sache? Sache ist: „Gerade eben habe ich einen Kunden beraten und du hast telefoniert.“ Stimmt. Genau diese Sache lief ab. Und nur dies müssen Sie fürs Erste ansprechen. Das reicht schon. Warum? Weil darin kein normaler Mensch einen Vorwurf vermuten würde. Jeder denkt nur: „Stimmt, das passierte eben.“ Diese Reaktion rufen Sie immer zuverlässig dann hervor, wenn Sie vollkommen auf jede Wertung verzichten und nur eine neutrale Sachaussage machen. Eine Sachaussage ist im Zweifelsfalle das, was ein unbeteiligter Dritter beobachten könnte. In unserem Falle hätte er nur beobachten können, dass er telefonierte und Sie berieten. Mehr nicht. Mehr brauchen Sie auch nicht. Dann machen Sie den zweiten Schritt.

Sagen Sie, was Sie empfunden haben

Sie können keinem Menschen sagen, dass er ständig zu laut telefoniert. Sie können ihm höchstens sagen, wie es Ihnen dabei geht. Aber immer vorwurfsfrei. Also nicht: „Du hast ...“ Denn Du-Botschaften sind generell immer Vorwürfe (oder werden als solche gewertet). Ich-Botschaften dagegen sind vorwurfsfrei: „Für mich war die Lautstärke so, dass ich mich nicht mehr auf mein Gespräch mit meinem Kunden konzentrieren konnte.“ Eben weil in der Ich-Botschaft kein Vorwurf steckt, reicht bei kommunikativ kompetenten Kollegen die Ich-Botschaft aus, um Einsicht zu schaffen: „Oh, das tut mir leid. Ich spreche einfach das nächste Mal etwas leiser.“ Bei kommunikativ weniger geübten Kollegen und jenen mit einem geringen Selbstwertgefühl reicht

das jedoch nicht. Die sind sehr empfindlich und reagieren auch mit Rechtfertigungen, obwohl Sie keinen Vorwurf machten. Also machen Sie den dritten Schritt.

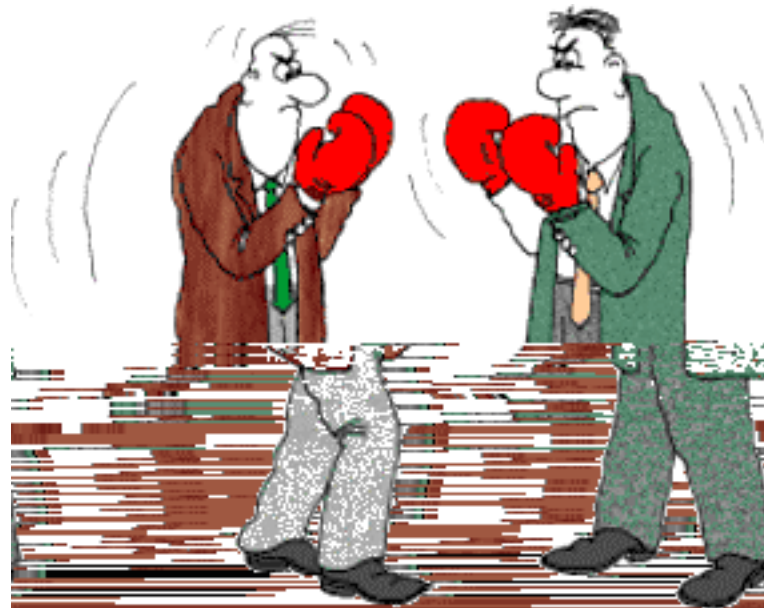
Nicht gegenhalten, sondern Wunsch äußern

Wenn der Kollege beginnt, sich zu rechtfertigen – steigen Sie nicht darauf ein! Das gibt nur wieder die bekannte Rechtfertigungs-Orgie, die Sie so gut kennen. Jeder rechtfertigt sich minutenlang und heraus kommt dabei nichts. Gehen Sie dazwischen. Äußern Sie einfach Ihren Wunsch. Am besten, indem Sie ihm vorher zeigen, dass Sie ihn respektieren: „Ich verstehe gut, dass du das anders siehst (Das bedeutet: Du bist okay, ich greife dich nicht an – also musst du dich nicht verteidigen). Was können wir denn tun, damit du in Ruhe telefonieren kannst und ich meine Kunden verstehe?“ Dies ist die ultimative Deeskalation. Vielleicht müssen Sie sie ein-, zweimal wiederholen, bis der Kollege kapiert: Es geht hier gar nicht um mich. Es geht nicht darum, wer Recht hat und wer nicht. Es geht hier einfach um eine Lösung. Und wenn zwei erwachsene Menschen vernünftig miteinander reden, finden sie immer eine Lösung. Übrigens, mit dem 3-Schritt-Feedback können Sie sogar Ihrem Chef so Rückmeldung geben, dass er Ihre Wünsche erfüllt. Denn Sie haben keinen schwierigen oder verständnislosen Chef. Sie verwenden lediglich das falsche Feedback.

Warum tun wir's nicht?

Wenn das so einfach ist, wenn es für ein wirksames Feedback nur drei lächerlich einfache Schritte braucht – warum tun wir diese so selten? Weil der Neandertal-Instinkt stark ist: Draufhauen oder Weglaufen und in sich reinfressen. Das ist einfach eine schlechte Gewohnheit, die man uns aneignen hat. Die gute Nachricht: Schlechte Gewohnheiten lassen sich jederzeit abgewöhnen. Sie haben das schon tausendmal in Ihrem Leben gemacht. Und im Grunde wissen wir alle längst, wie man richtiges Feedback gibt. Wir haben das schon so oft gelesen, gehört, gedacht und gesagt. Die Idee ist uns längst bekannt. Wir vergessen nur ab und zu:

- Nur eine Idee, die zur Tat wird, ist etwas wert.
- Nur eine Tat, die ein Dutzend Mal wiederholt wird, wird zur Gewohnheit.
- Die Summe aller Gewohnheiten ist unser Charakter.
- Und die Summe aller Charaktere ist unsere Firmenkultur.



Welche Kultur herrscht bei Ihnen? Welches Feedback möchten Sie zu Ihrer neuen Gewohnheit machen? Wann werden Sie mit den Wiederholungen beginnen? Wo möchten Sie die Wiederholungen üben? Allein oder im Kreis von Gleichgesinnten? Auf sich gestellt oder mit Unterstützung? Wer könnte Sie dabei unterstützen?

Ist es das wert?

Wir alle wissen und erleben täglich, dass ein Mensch umso erfolgreicher und mit sich, seiner Arbeit und seinen Mitmenschen umso zufriedener ist, je höher seine kommunikative Kompetenz ist. Feedback-Kompetenz ist ein zentraler Erfolgsfaktor der Kommunikationsfähigkeit. Sicher: Sich diese Kompetenz anzueignen, kostet ein wenig Übung. Doch wenig Übung wird mit viel Erfolg belohnt. Sie werden glänzend mit Kollegen, Chefs und Mitmenschen zurecht kommen. Alle diese Menschen werden Ihnen künftig Ihre Wünsche in einem Maße erfüllen, das Sie nie zu erträumen gewagt hätten. Und dafür lohnt sich das Bisschen Mühe doch, nicht wahr? Wann fangen Sie an?

feedback@woelkner.de