



Sarnen im April 2018

## Kolumne Menschen in der Arbeitswelt

---

«Wir hören viel voneinander, aber wir reden nicht miteinander». Diesen Satz formulierte ein Teammitglied am letzten Team-Coaching. Kommt Ihnen die Aussage bekannt vor? Was ist hier passiert?

Mein Auftrag war, besagtem Team bei einem Konflikt Unterstützung zu bieten. Bei der Klärung der Situation wurde allen klar, dass ein Kommunikationsproblem vorherrschte.

Kommunikation. Alle reden von Kommunikation. Kommunikation, ein Begriff, der so inflationär gebraucht wird, dass wir ihn eigentlich gar nicht mehr hören wollen. Alles ist Kommunikation, von den sozialen Netzwerken bis zu den ganzen virtuellen Welten. Wie auch immer, unter Kommunikation verstehe ich die «Brücke von Mensch zu Mensch». Wir brauchen Kommunikation, um uns zu verständigen, zusammen zu leben und zusammen zu arbeiten. Welche Kommunikation brauchen wir denn in der Arbeitswelt? Zurück zu unserem Teammitglied und seinem Satz «Wir hören viel voneinander, aber wir reden nicht miteinander». Ich möchte den Fokus vom Koloss «Kommunikation» herunterbrechen auf das Thema «Feedback geben und nehmen».

Die Generation «Y» wünscht sich ständiges Feedback, also geben wir es ihr. In der Tat wird Feedback gerade von den jüngeren Mitarbeitenden stärker gefordert. Meist als rasche Antwort auf bestimmte Fragen oder als Unterstützung bei einem konkreten Problem. Gerade mit kritischem Feedback zu ihrem Verhalten können Menschen – auch die jüngeren – in der Regel aber nicht gut umgehen. Warum? Was können wir tun?

Heute leben wir zum guten Glück in einer digitalen Welt. Ich bin überzeugt, Sie kennen das Szenario: Das Seminar oder die Weiterbildung ist vorbei. Jetzt können Sie der Referentin oder dem Referenten per App auf dem Smartphone ein Feedback geben. Sicher, die Möglichkeit digital Feedback zu geben scheint zunächst faszinierend. Doch besteht nicht ein dünner Grat zwischen digital unterstütztem Fortschritt und digital unterstütztem Wahnwitz? Beim Digitalen handelt es sich mehr um eine Wertung als um ein Feedback. «Ratings», die auf der Basis von Algorithmen über Leistung und berufliches Glück entscheiden, sind das Gegenteil eines hilfreichen Feedbacks. Um es auf den Punkt zu bringen: Wenn der Algorithmus über den Menschen herrscht, dann werden die Mitarbeitenden tatsächlich zu Schraubchen im Getriebe.

Es stellt sich die Frage nach dem wirklich hilfreichen, wertvollen Feedback. Meine Antwort lautet: Feedback ist eine unmittelbare Rückmeldung von Mensch zu Mensch. Ich teile dem Gegenüber mit, wie ich sein Tun wahrnehme, erlebe und verstehe. Ist dieses Feedback ehrlich, direkt und nicht einfach nur vorgespielt? Beurteilt es nicht den Menschen als Person, sondern dessen Verhalten oder Handeln, und lässt es ihn selber entscheiden, was er mit diesem Feedback anfangen will? Wenn ich Feedback erhalte, ermöglicht das mir eine kritische Auseinandersetzung mit meiner eigenen Verhaltens- und Handlungsweise. Feedback erlaubt es mir, mein Tun zu überdenken, wobei ich schliesslich selber die Wahl habe, etwas daran zu verändern.

Wie können Sie Feedback geben? Mich fasziniert immer wieder die Methode «WWW» - Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch. Hierzu ein Beispiel:



### ■ Wahrnehmung

*«Ich habe das Dokument erst gestern um 14 Uhr von dir erhalten statt am Vortag, wie es vereinbart war».*

Beschreiben Sie die eigene Wahrnehmung möglichst konkret, ohne zu bewerten, ohne zu interpretieren, ohne zu verallgemeinern und ohne etwas zu unterstellen.

### ■ Wirkung

*«Dadurch hatte ich nicht mehr genügend Zeit, das Dokument vor dem Meeting zu überarbeiten. Für mich war das sehr unangenehm und hat mich geärgert».*

Beschreiben und erläutern Sie die Auswirkung auf sich.

### ■ Wunsch

*«Achte bitte darauf, dass du den vereinbarten Termin einhalten kannst. Gib mir zumindest frühzeitig Bescheid, wenn der vereinbarte Zeitpunkt in Gefahr ist, damit wir gemeinsam eine Lösung finden können».*

Formulieren Sie die eigenen Wünsche.

Feedback geben und nehmen anhand der Haltung des «Dienens» (es dient mir, es dient meinem gegenüber), fördert und unterstützt eine Kultur des Vertrauens. So können Sie vermeiden, dass es in Ihrem Betrieb heisst: «Wir hören viel voneinander, aber wir reden nicht miteinander.»

Wenn Sie von meinen Gedanken und der «WWW»-Methode nicht restlos überzeugt sind, biete ich Ihnen zum Schluss die Geschichte «Die drei Siebe» als eine alternative Methode – zumindest aber als einen einfachen Denkanstoss – an:

Aufgeregt kam jemand zu Sokrates gelaufen. «Höre Sokrates, das muss ich dir erzählen, wie dein Freund...» - «Halt ein!» unterbrach ihn der Weise, «hast du das, was du mir über meinen Freund sagen willst, durch die drei Siebe geschüttelt?» - «Die Siebe?» fragte der Mann voller Verwunderung. «Ja, mein Freund, drei Siebe. Lass sehen, ob du das, was du mir erzählen willst, durch die drei Siebe hindurchgeht. Das erste Sieb ist die WAHRHEIT. Hast du das, was du mir erzählen willst geprüft, ob es wahr ist?» - «Nein, ich hörte es erzählen, und...» - «So, so. Aber sicher hast du es mit dem zweiten Sieb geprüft, es ist das Sieb der GÜTE. Ist das, was du mir erzählen willst, wenn schon nicht alles wahr erwiesen, wenigstens gut?» Zögernd sagte der andere: «Nein, im Gegenteil.» - «Dann», unterbrach ihn der Weise, «lass uns auch das dritte Sieb noch anwenden und lass uns fragen, ob es NOTWENDIG ist, mir das zu erzählen, was dich so erregt.» - «Notwendig nun gerade nicht...» - «Also», lächelte Sokrates, wenn das, was du mir erzählen willst, weder wahr noch gut noch notwendig ist, so lass es begraben sein und belaste mich nicht damit.»

Herzlich,

Markus Tschopp

Dipl. Supervisor, Coach und Organisationsberater NDS FH, BSO  
Erwachsenenbildner  
Dipl. Biomedizinischer Analytiker HF  
[www.tschoppcoaching.ch](http://www.tschoppcoaching.ch)