



Feedback-GAU – Tipp 7: Sandwichtechnik  
– unerhebliches Lob zu Anfang und Ende  
des Feedbackgesprächs ...

Chris Wolf

## Der Feedback-GAU: Wie es am besten (nicht) geht

**PSYCHOLOGIE** Feedback, das ist einer der Begriffe, den wir am häufigsten hören, wenn es um Führungskompetenz und -werkzeuge geht. Er begegnet uns in vielen Lebensbereichen. Selbst in Fernsehformaten wie Castingshows wird Feedback als Element eingesetzt. Und die beliebten „Like it“-Zeichen bei Facebook gehören auch zur Großfamilie der Feedbacks. Feedback ist allgegenwärtig und wird oft allzu leichtfertig gegeben. Doch wie können wir die meist wirkungslos lähmenden Feedbacks weiter perfektionieren? Im Folgenden wird gezeigt, wie in nur wenigen Schritten wirklich vernichtende Feedbacks gelingen, und das ohne große Vorbereitung.

Solcherart wirksames GAU-Feedback ist ja nett getarnte Abwertung des Mitarbeiters, mit dem Anliegen, ihn dazu zu bringen, die Dinge so zu machen, wie wir das tun. Es heißt, Vorbild zu sein! Dabei ist es nicht so entscheidend, ob Sie das Verhalten, was Sie fordern, tatsächlich jemals so gezeigt haben oder zeigen – Hauptsache, Sie behaupten dies. Selbst denken und Individualität sind ja doch eher lästig, auch wenn wir das natürlich fordern,

um die Illusion aufrechtzuerhalten. Daher empfiehlt es sich, neben den regelmäßigen Bewertungsgesprächen ab und zu überraschend kürzere Feedback-Gespräche einzustreuen. So weiß der Mitarbeiter stets, wo er steht, und kommt gar nicht auf den Gedanken, sich eigenständig engagieren zu wollen und selbstständig zu arbeiten. Dadurch können Sie auch ganz sicher sein, dass er, egal wie gut er ist (weil Sie selbstredend gute Personalauswahl

betrieben haben), Sie niemals überholt oder Ansprüche auf eine höhere Position anmeldet. Viel Erfolg mit diesem wertvollen und geheimen Wissen zum Erzeugen des Feedback-GAUs.

**Tipp 1: Urplötzlich und zwischen Tür und Angel die Feedback-Blase platzieren lassen**

Willkür ist ganz entscheidend, damit Ihre Feedbacks ihre lähmende und zerstörerische Kraft entfalten können.

Achten Sie darauf, dass Ihr Gesprächspartner auf keinen Fall damit rechnet, dass Sie ihn ansprechen, und auch keine Zeit oder Ruhe für ein ausführliches Gespräch hat. Dadurch lassen Sie Ihrem Gesprächspartner keine Chance, sich vorzubereiten. Interessiert zuhörende Zeugen sind hier eine feine Ergänzung.

**Tipp 2: Opfer über Wertschätzung komplett im Unklaren lassen**

Je mehr Ihr Gesprächspartner während des Gesprächs überlegt, wie Ihre Wertschätzung ihm gegenüber aussehen mag, desto durchschlagender die Kraft von Feedback mit negativem Inhalt. Ein mächtiger Verstärker! Sie können gezielt unterschiedliche Signale einstreuen, um panisches Grübeln anzuheizen. Einmal scheint es kurz so, als würde Ihre Entschlossenheit, das Opfer zu feuern, aufblitzen, und dann wieder wirkt es so, als würden Sie auf jeden Fall mit großer Wertschätzung zu ihm stehen.

**Tipp 3: Lähmende Regeln**

Feedback-Regeln sind herrlich. Nutzen Sie sie dazu, dass Ihr Opfer nichts sagen darf, da dies ja gegen die Regeln wäre! Es sind ja anerkannte Regeln, und jeder weiß, dass dies so richtig ist! Die gängigen Feedback-Regeln finden Sie leicht via Google. Am besten nutzbar ist die Regel, dass man Feedback nicht widersprechen solle und überhaupt schweigend demütig-dankbar zu lauschen habe. Dann kommt ihr Feedback-Opfer gar nicht erst auf dumme Gedanken. Auch die Sandwichtechnik bietet fein Destruktives, da sie Positives direkt entwertet (vgl. auch Tipp 7). In unserem Buch finden Sie diese Regeln übrigens nicht.

**Tipp 4: Die geheime Kraft der Negation**

Sagen Sie so oft wie möglich, was Ihr Feedback nicht ist. Das ist eine pfiffige Art, um genau diese Bilder in den Kopf des Feedback-Nehmers zu transportieren, damit er schon mal genau in die Richtung denkt. Selbstverständlich ist Ihr Feedback keine Kritik, keine Abwertung der Person und schon gar kein Angriff auf die Persönlichkeit des anderen. Es geht selbstredend nicht darum, ihm eine Gefahr bezüglich seines Angestelltenverhältnisses zu vermitteln: „Nicht, dass Ihr Anstellungsverhältnis direkt in Gefahr wäre, aber ...“

**Tipp 5: Seien Sie so vereinnahmend als möglich**

Vorwürfe öffnen den anderen erst so richtig, dadurch begreift er ja am Besten, worum es Ihnen geht. Keinesfalls in Dosis und Aussage auf den Feedback-Nehmer abstimmen, sondern immer frisch heraus damit! Verallgemeinerungen sind empfehlenswert: „Immer sind Sie so ...! Nie können Sie ...“ Am besten bereiten Sie die Vorwürfe gut und rhetorisch geschliffen vor, ganz unabhängig von der Verfassung Ihres Gesprächspartners. Wirksam sind auch Vorwürfe, die Sie seit Jahren immer wieder aufwärmen, gerne immer wieder am selben Beispiel illustriert, jedoch verwirrend neu formuliert. Eloquent vortragen lautet die Maxime!

**Tipp 4 und 5 lassen sich wirksam koppeln:**

„Nicht, dass Sie denken, dies wäre ein Vorwurf, aber ...!“

**Tipp 6: Die einzig angemessene Sichtweise haben Sie!**

Die Magie lähmenden Feedbacks entsteht ja daraus, dass man selbst die Dinge richtig sieht und der andere eben nicht. Das muss in Ihren Formulierungen vielleicht subtil, aber doch auf jeden Fall klar rüberkommen. Nur Ihre Sichtweise der Dinge zählt, da gibt es gar keine Diskussion. Sie erlauben Ihrem Gesprächspartner einen wertvollen Einblick in die korrekte Sichtweise. Dazu ist es besonders wichtig, dass er Ihre Sicht angemessen demütig staunend anhört und nicht etwa zu Wort kommt!

ANZEIGE

Liebold / Raff / Wissing B E M A + G O Z

DER **Kommentar**

## Abrechnung? Liebold/Raff/Wissing!

Abrechnungshilfen gibt es viele. Aber:  
Kompetenz und Qualität entscheiden!

## DER Kommentar zu BEMA und GOZ





NEU

Jetzt optimiert für  
Tablets und Smartphones!

Testen Sie jetzt die neue Online-Version:  
[www.bema-go.de](http://www.bema-go.de)



Angestellter  
in der Rolle  
als Chef!

Feedback-GAU – Tipp 8: Tun Sie so, als böten Sie an, ganz offen Feedback entgegenzunehmen

**Tipp 7: Nutzen Sie Lob, um den anderen intelligent zu demütigen**

Lob ist toll und sehr wirksam, um die Durchschlagkraft Ihres Feedbacks zu steigern. Am besten platzieren Sie es direkt an den Anfang des Gesprächs und ans Ende, man nennt dies die Sandwichtechnik. Achten Sie darauf, dass das Lob sich auf recht Unerhebliches bezieht. Zum Beispiel „Ich fange mal damit an, wie wunderbar Sie stoffwechseln während der Arbeit. Da muss ich Sie echt mal loben. Unvergleichlich! Und wie schön aufgeräumt Ihr Arbeitsplatz ist! Nun aber dann mal zu den wesentlichen Themen, da habe ich ein paar Feedbacks.“ Eine uns bekannte Führungskraft nannte eine solche Einleitung einmal „die Immunisierung zu Beginn“. Hier wird Ihre Absicht harmo-

niedbedürftig verschleiert, während doch jeder weiß, was kommt. Man kann nach dem herrlich zerstörerischen Feedback-Part z.B. enden mit: „Aber ich muss noch einmal loben. Es ist toll, dass Sie meistens pünktlich sind und dass Sie auch in schlechten Zeiten stets fröhlich die Kaffeepausen anleiten. Man soll ja mit was Positivem aufhören!“.

**8. Tun Sie so, als böten Sie an, ganz offen Feedback entgegenzunehmen**

So, als seien Sie plötzlich nicht mehr der Chef: „Natürlich können Sie mir auch noch kurz konstruktives Feedback geben!“ – „Tun Sie einfach mal so, als wäre ich nicht Ihr Chef! So ganz von Mensch zu Mensch.“ Natürlich können Sie dann subtil und gemein auf diese Feedbacks reagieren!

Das gibt Ihnen eine großartige Chance, zwischendrin Ihrem Gesprächspartner noch weitere lähmende und destruktive Feedbacks zuteilwerden zu lassen. Macht ignoriert man am besten – wenn man „oben“ ist und erzeugt gleichzeitig die Illusion, ja ganz auf Augenhöhe Feedbacks zuzulassen.

Natürlich sind die Tipps mit einem Augenzwinkern verfasst ... Dennoch werden Sie vermutlich manches wiedererkennen, was Ihnen bereits widerfahren ist oder was Sie selbst so umgesetzt haben. Selten geschieht der Feedback-GAU aus böser Absicht; in den allermeisten Fällen passieren einfach solche Fehler, weil es eben ein sehr schwieriger Bereich ist.

**Fazit**

Nun mal im Ernst: Wenn Sie sich dafür interessieren, wie Feedback wirklich Resonanz auslöst, dann lohnt sich ein Blick in unser Buch und die Beschäftigung mit Resonanz-Feedback. Es handelt sich dabei um einen Prozess zwischen zwei Menschen, in dem mit viel Sorgfalt Bedeutung übertragen wird. Dadurch lassen sich ungeahnte Ergebnisse im Bereich Führung erzielen.

**INFORMATION**

Die Diplom-Psychologin Chris Wolf arbeitet als Beraterin und Coach und hat gemeinsam mit dem Psychologen Heinz Jiranek den Ratgeber „FEEDBACK – Nur was erreicht, kann auch bewegen“ herausgebracht.



Chris Wolf, Heinz Jiranek  
**FEEDBACK**  
**Nur was erreicht, kann auch bewegen**  
BusinessVillage 2014  
ISBN: 978-3-86980-279-4



ANZEIGE

synadoc



Synadoc AG, Abrechnungsberatung für Zahnarztpraxen, Tel 07000.79.62362, www.synadoc.ch



**NSK**

CREATE IT.

# iCare+



AUTOMATISCHES REINIGUNGS-,  
DESINFEKTIONS- & PFLEGEGERÄT

**NSK Europe GmbH**

TEL.: +49 (0)6196 77606-0 FAX: +49 (0)6196 77606-29  
E-MAIL: info@nsk-europe.de WEB: www.nsk-europe.de