ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG

Geschichten über Führung

EINE GESCHICHTE ÜBER FEEDBACK

EINE GESCHICHTE ÜBER FEEDBACK

Ich lese die Mail zum dritten Mal, und sie wird nicht freundlicher.

„Beschwerde über Führungsverhalten Bereichsleitung Vertrieb. Mehrere Mitarbeitende berichten über Abwertung in Meetings, unrealistische Ziele, Drohkulisse.“
Unterzeichnet vom HR-Business-Partner.
Darunter: „Bitte um zeitnahe Klärung.“

Ich lehne mich zurück. Der Name auf der Mail ist nicht irgendwer. Es ist Stefan, unserer Vertriebsbereichsleiter. Hohe Performance, gute Zahlen, starke Außenwirkung. Ein Mann, der schon oft als „Motor“ gelobt wurde. Und gleichzeitig einer, bei dem ich seit Monaten spüre, dass die Luft um ihn herum dünn wird.

Ich habe es bisher nicht angesprochen. Nicht, weil ich es nicht gesehen habe. Sondern, weil ich es gescheut habe. Er ist wichtig fürs Geschäft. Er ist nicht leicht. Und ich kenne mein eigenes Muster: Ich warte, bis der Moment „passend“ ist.

Nun ist er da.
Nur nicht passend, sondern dringend.

Ich mache mir einen Termin mit ihm für den nächsten Tag. „Kurzer Austausch“, schreibe ich. Keine Vorwarnung im Betreff. Ich will ihn nicht in Abwehr treiben — aber ich will auch nicht weich starten.

Am Abend sitze ich noch lange im Büro. Ich formuliere das Gespräch in meinem Kopf. Wie sage ich es klar? Wie halte ich Beziehung? Wie bleibe ich bei den Fakten, ohne zu verletzen?

Ich höre die Coachin, die seit Monaten unser Führungsteam begleitet: **„Feedback-Mut heißt: die Wahrheit in Beziehung sagen.“**

Keine Moralkeule. Keine Schonzone. Wahrheit in Beziehung.

Am nächsten Morgen kommt Stefan pünktlich. Selbstbewusst wie immer. Er setzt sich, lächelt kurz. „Kathi, worum geht's?"

Ich spüre, wie mein Körper für einen Moment kalt wird. Nicht Angst. Eher die Schwere, die klare Gespräche haben.

„Stefan", beginne ich ruhig, „ich möchte mit Dir über Rückmeldungen zu Deinem Führungsverhalten sprechen."

Sein Lächeln hält kurz, dann wird es dünner. „Welche Rückmeldungen?"

„Mehrere Mitarbeitende haben sich gemeldet", sage ich und halte Blickkontakt. „Sie erleben Abwertung in Meetings, stark steigenden Ziel- und Druckaufbau und eine Atmosphäre, in der Angst entsteht."

Er lehnt sich zurück. „Das ist ziemlich hart. Weißt Du, wie hoch der Druck im Vertrieb gerade ist? Ohne Druck liefern wir nicht."

„Druck ist real", sage ich. „Abwertung ist eine Entscheidung."

Er blinzelt. Das ist der Punkt, an dem er merkt, dass ich nicht zum Diskutieren eingeladen habe.

„Was heißt Abwertung konkret?", fragt er schärfer.

„Ich bleibe bei Beispielen, ohne Namen zu nennen", sage ich. „In drei Meetings in den letzten vier Wochen hast Du Mitarbeitende vor der Gruppe mit Sätzen wie ‚Das ist doch lächerlich' oder ‚Haben Sie überhaupt verstanden, worum es geht?' adressiert. Zudem wurden Zielanpassungen angekündigt mit dem Satz: ‚Wer das nicht schafft, sollte sich überlegen, ob er hier richtig ist.'"

Er will etwas sagen. Ich hebe kurz die Hand. „Lass mich bitte noch ausführen."

Er presst die Lippen zusammen, nickt.

„Die Wirkung ist, dass Menschen nicht mehr offen sprechen, Fehler verstecken und ihre Gesundheit riskieren. Das ist nicht nur ein Kulturthema. Es ist ein Leistungsrisiko."

Sein Blick wird härter. „Das klingt, als wäre ich hier der Böse. Ich reiße mir den Arsch auf."

Ich nicke. „Das sehe ich. Und ich weiß, wie viel Du trägst. Ich sage das nicht, um Dich klein zu machen.

Ich sage es, weil Du gerade an einem Punkt bist, an dem Dein Verhalten Deinen Erfolg gefährdet."

Er schweigt. Ich merke, wie in ihm etwas arbeitet. Abwehr ist wie ein Schutzschild — sie fällt nicht sofort. Aber manchmal wird sie rissig, wenn jemand respektvoll hartnäckig bleibt.

„Was willst Du, dass ich jetzt mache?", fragt er leise.

Ich atme aus. Jetzt kommt der Teil, der nicht nur Wahrheit benennt, sondern Richtung gibt.

„Ich will drei Dinge“, sage ich. „Erstens: Dass Du anerkennst, dass diese Wirkung entstanden ist — unabhängig davon, wie Du es gemeint hast. Zweitens: Dass wir konkrete Verhaltensänderungen vereinbaren. Drittens: Dass Du Dir Unterstützung holst, um den Druck anders zu führen.“

Er schaut mich an. „Unterstützung?“
„Ja“, sage ich. „Wir haben die externe Coachin, die Dich begleiten kann. Nicht als Strafmaßnahme. Als Sparring, bevor das hier kippt. Ich halte es für klug.“
Er wirkt kurz verletzt. Dann müde. „Du meinst, ich brauche Coaching.“
„Ich meine, wir alle brauchen manchmal einen Spiegel, bevor wir etwas verlieren“, sage ich. „Und ich will Dich nicht verlieren. Aber ich will auch nicht, dass Du Menschen verlierst.“
Das ist der Satz, der im Raum hängen bleibt.
Er schaut aus dem Fenster, lange. Dann sagt er leise: „Ich habe das nicht so gesehen.“
„Ich weiß“, sage ich. „Aber es ist da.“

Eine Pause. Dann ein weiteres, kleineres Eingeständnis: „Ich schlafe gerade kaum. Ich habe ständig das Gefühl, wir müssen noch schneller werden. Und dann… kippe ich.“
Ich nicke. „Das ist menschlich. Aber es ist nicht führbar, wenn Du es unreflektiert ins Team kippst.“
„Okay“, sagt er. „Was sind die konkreten Vereinbarungen?“

Wir werden praktisch. Keine Pädagogik, kein „ab jetzt bitte netter“.

Wir definieren:
1. **Keine Abwertungssätze mehr in Gruppen**. Kritik nur konkret auf Sache, nicht Person.
2. **Zielansagen ohne Drohkulisse**. Keine Kündigungs- oder Austausch-Anspielungen.
3. **Wöchentliche 1:1-Checks** mit zwei Schlüsselpersonen, um Wirkung zu spiegeln.
4. **Coaching-Sparring** ab nächster Woche, zunächst sechs Sitzungen.

Er schreibt es sich auf. Ich sehe, wie er ernst wird. Nicht begeistert. Aber bereit.

„Und wie gehst Du jetzt zurück ins Team?“ frage ich.
Er starrt auf sein Blatt. „Ich weiß nicht.“
„Dann lass uns das gemeinsam formulieren“, sage ich.

Wir schreiben drei Sätze, die er im nächsten Meeting sagen wird. Kein Drama. Aber Verantwortung:
- **„Ich habe Rückmeldungen bekommen, dass mein Ton in den letzten Wochen verletzend war.“**
- **„Das war nicht in Ordnung, unabhängig von meinem Druck.“**
- **„Ich arbeite daran und will, dass Ihr mir früh sagt, wenn es wieder passiert.“**

Als er geht, wirkt er kleiner. Nicht gebrochen — eher menschlich.

Am Abend schreibt mir HR: „Danke. Wir hatten Sorge, dass es weich wird.“
Ich lächle kurz. Ich hatte auch Sorge. Genau deshalb war es nötig.

Feedback-Mut ist nicht, jemanden zu „korrigieren“.
Feedback-Mut ist, Verantwortung für Wirkung zu übernehmen — gemeinsam.

Impuls zum Mitnehmen

Feedback

Feedback-Mut bedeutet, klare Wahrheit respektvoll auszusprechen und Wirkung nicht zu relativieren. Er schützt Menschen und Leistung, weil er Entwicklung ermöglicht, bevor Schaden fest wird.

Wenn Du ein schwieriges Feedback geben musst, geh mit drei Bausteinen hinein: **Beobachtung – Wirkung – klare Erwartung**. Und halte Beziehung, indem Du die Person nicht abwertest, aber die Sache nicht weichzeichnest.

REFLEXIONSFRAGEN ÜBER FEEDBACK

1. Welches Feedback vermeide ich gerade, obwohl ich seine Wirkung längst spüre?
2. Was fürchte ich mehr: den Konflikt jetzt – oder die Eskalation später?
3. Wie kann ich Wahrheit so sagen, dass sie Entwicklung ermöglicht statt Abwehr festigt?

Ihre Ansprechpartnerin ist:
Victoria Beckers
E-Mail: beckers@energie-durch-entwicklung.com
Telefon: +49 172 90 69 280

Energie durch Entwicklung GmbH
Hufeisen 13 | D-41352 Korschenbroich
+49 (0)2161 93 72 820 |
info@energie-durch-entwicklung.com
www.energie-durch-entwicklung.com

ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG