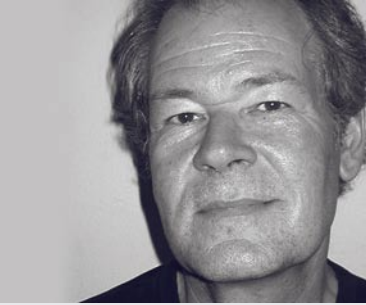


## Coaching als Feedbackinstrument



**Von Peter Stalder**

Feedback ist ein fundamentaler Bestandteil von Coaching, wäre doch zielgerichtete Veränderung ohne Rückmeldung nicht möglich. Fehlt dem Klienten der Spiegel über die Wirkung seines Verhaltens, hat er bei seinem Selbstklärungsprozess keine Anhaltspunkte für mögliche Kurskorrekturen. Im Berufsalltag leben

insbesondere Führungskräfte häufig mit einem eklatanten Mangel an authentischem Feedback. Oftmals sind sie von ebenfalls in die gleiche Problematik involvierten Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten umgeben. Auch das private Umfeld der Betroffenen sieht sich in der Rolle des Feedbackgebers meist überfordert. Als weiterer Hemmschuh gesellt sich noch die Angst dazu, an Status einzubüßen, weil man ja schließlich nicht mehr imstande ist, seine „Probleme“ alleine zu lösen und womöglich Hilfe „von außen“ braucht.

Einerseits ist jeder Mensch naturgemäß daran interessiert, wie er von seinen Mitmenschen wahrgenommen und erlebt wird. Andererseits sind nur die wenigsten dazu bereit, Feedback zu geben. Die Gründe hierfür sind nachvollziehbar. Denn wer Feedback gibt, gibt selbst etwas von seiner persönlichen Erlebenswelt preis und wird damit auch angreifbar. Und weicht eine Rückmeldung beträchtlich von der Selbsteinschätzung des Empfängers ab, kann sie schweren zwischenmenschlichen Schaden anrichten. Um ein Gespür dafür zu bekommen, wie viel man selbst auf welche Weise seinem Gegenüber mitteilen möchte, müsste man sich Zeit nehmen und strategisch vorgehen, wie es viele Kommunikationskonzepte oder Seminare für Mitarbeitergespräche ja auch „lehren“. Doch im Alltag vieler Unternehmen verebbt „konstruktive Kritik“ meist deshalb, weil es den Beteiligten unangenehm bis peinlich ist, bestimmte Dinge, die das Verhalten des Gegenübers betreffen, ehrlich anzusprechen. Und wenn Rückmeldungen erfolgen, dann oft unvorbereitet, sozusagen überstürzt zwischen Tür und Angel. Eines ist klar: Ohne die Einhaltung gewisser „Spielregeln“ kann Feedback eine gegenteilige Wirkung mit unkalkulierbaren Risiken erzielen. Eine solche, auf den ersten Blick simple Regel lautet: Ich sage einem Menschen, wie ich ihn wahrnehme, ohne ihn dabei zu verletzen.

Der Mangel an Feedback und die in der Folge auftretenden persönlichen Schwierigkeiten aufgrund einer verzerrten Selbsteinschätzung sind wohl der häufigste Grund, einen Coach zu konsultieren. Dieser sollte imstande sein, jederzeit auf das Bedürfnis seiner Klienten nach offener Rückmeldung einzugehen. Eine vertrauensvolle Beratungsbeziehung vorausgesetzt, kann entsprechend formuliertes Feedback wahre Wunder bewirken und beim Klienten entscheidende Impulse auslösen.