



Immer nur Konsenssoße?

EIN KOMMENTAR VON
MARKUS BAUMANN

❖ Wir sehnen uns nach Harmonie im Leben. Auch im Beruf. Dabei verwechseln wir oft Harmonie mit Konsens. Der Wunsch, Konflikte zu vermeiden, ist verständlich, schwächt aber eine Organisation. Fehlende Offenheit aus Angst vor Auseinandersetzung führt dazu, dass sich Abläufe verkomplizieren, Entscheidungen verzögern und Meetings ergebnislos verlaufen. Und: Wenn wir nicht offen miteinander sprechen, sprechen wir umso mehr übereinander.

Kritisches, verständliches Feedback ist ein wichtiges Führungsinstrument im Alltag und prägt eine Kultur der Klarheit im Unternehmen. Führungskräfte sind als erste und als Vorbilder gefragt. Sechs Leitlinien machen ein gutes Feedbackgespräch aus: **Seien Sie so konkret** wie möglich und vermeiden Sie Allgemeinplätze. Erst Beispiele machen Ihr Anliegen verständlich.

Ihre Wahrnehmung ist immer subjektiv. Beschreiben Sie deshalb, wie der Sachverhalt auf Sie gewirkt hat: „Ich habe wahrgenommen, dass der Kunde die Firmendarstellung in Ihrer Präsentation als zu lang empfunden hat.“

Die Rückversicherung: „Sehen Sie das auch so?“ So erkennen Sie, ob es eine gemeinsame Basis für die zu beurteilende Situation gibt. Wenn die Reaktion ist: „Keine Ahnung, wovon Sie sprechen“, oder: „Das sehe ich anders.“ Dann: „Wie sehen Sie es?“ Im Zweifel zurück zu Schritt eins.

Suchen Sie gemeinsam Lösungen und Lehren für die Zukunft. Nicht: „Sie müssen ...“, sondern: „Was ließe sich Ihrer Meinung nach verbessern?“ Treten Sie in einen Dialog ein.

Treffen Sie eine klare Verabredung für die Zukunft.

Warten Sie nicht bis zum alljährlichen Mitarbeitergespräch. Geben Sie Feedback nach jeder wichtigen Etappe. Gute Führung heißt, laufend mit- und aneinander zu arbeiten.

So spürt der Mitarbeiter, dass Sie sich gründlich und auch selbstkritisch mit Ihrer Wahrnehmung und mit ihm auseinandergesetzt haben. So kann Kritik als etwas Bereicherndes angenommen werden. Das ist das Gegenteil von Konsenssoße und unverbindlichen Floskeln.