

Wie Feedback beim Führen hilft

Mitarbeiter emotional entlasten und voneinander lernen

- Originalfassung -

Feedback ist ein Begriff aus der Psychologie und bedeutet so viel wie „Rückkoppelung“. Im Führungsalltag steht das Feedback am Ende eines erledigten Auftrags und hilft, die Beziehung Chef-Mitarbeiter zu stabilisieren.

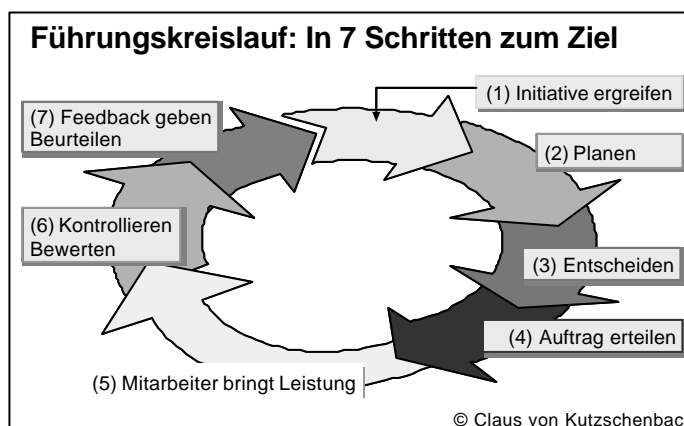
Das haben Sie sicher schon oft gehört: „Ich gebe Ihnen bis ... Feedback“. Vielleicht haben Sie das Wort Feedback auch selbst schon in so einem Zusammenhang gebraucht und damit ausdrücken wollen „ich sage Ihnen Bescheid“, „ich informiere Sie“ oder einfach nur „ich melde mich wieder“.

Richtig, in der Umgangssprache wird das Wort „Feedback“ sehr oft eingesetzt für eine einfache Antwort auf eine offene Frage. Doch in der professionellen Führungskommunikation hat Feedback eine ganz spezielle und wichtige Bedeutung.

Das Feedback, richtig übersetzt: „Rückkopplung“, kommt aus der Psychologie und ist eine wertvolle Führungshilfe. Feedback aufnehmen bedeutet, von anderen zu lernen. Und wir wissen heute, dass wir nur auf der emotionalen, auf der Beziehungsebene, wirklich lernen können. Also ist das Feedback durchaus ein Austausch auf der Gefühlsebene.

Wann Sie Feedback geben müssen

Das Feedback hat im Führungsalltag einen festen Platz. Es erfolgt immer am Ende eines Führungsprozesses, quasi als krönender Abschluss eines Auftrags und gibt Chef und Mitarbeiter die Möglichkeit, die persönliche Qualität der Zusammenarbeit und damit auch ihre emotionalen Beziehungen zu überprüfen und zu verbessern. Damit erleichtert das Feedback Ihre Führungsarbeit. Mit dem Feedback schließen Sie den Führungskreislauf ab und machen sich und den Mitarbeiter frei für eine neue Aufgabe. Der Führungskreislauf beginnt von vorn (siehe Abbildung).



Bei der Kontrolle stellen Sie die Abweichung vom vereinbarten Ziel fest und bewerten diese nach den vorher vereinbarten Regeln oder den allgemein gültigen Qualitätsstandards – messbar und nachprüfbar materiell und nach Fakten.

Beim Feedback dagegen sagen Sie Ihrem Mitarbeiter, wie seine Arbeit oder sein Verhalten auf Sie persönlich gewirkt hat und was er oder sie dabei möglicherweise künftig noch besser machen kann.

Hoppla: Wo ist dann der Unterschied zwischen Lob oder „Kritik“?

Die Übergänge sind fließend. Lob und Kritik beziehen sich auf eine konkrete Situation und Kritik schließt auf jeden Fall einzuleitende Verbesserungsmaßnahmen ein. Im Feedback dagegen teilen Sie dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin mit, wie deren Verhalten auf Sie als Chef wirkt. Und umgekehrt: in einer „360-Grad-Beurteilung“ beispielweise bekommen Sie Feedback von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, Kolleginnen und Kollegen und von Ihren Vorgesetzten.

Am besten sind die Unterschiede so erklärt: Kontrolle und Kritik sind sachlich, Feedback sehr persönlich. Und genau deshalb sollten Sie mit Ihrem Feedback sehr dosiert und vorsichtig umgehen, es aber nicht einfach vergessen.

Auf keinen Fall dürfen Sie das Feedback allerdings nutzen, um sich als Amateur-Psychologe zu betätigen. Feedback heißt, dass Sie Ihrem Gesprächspartner Ihre persönlichen Eindrücke seines Verhaltens schildern. Sie können ihm darauf sicherlich Tipps zur Verhaltensänderung aus Ihrer Sicht anbieten. Aber mehr nicht. Sie haben als Chef weder das Recht, noch sind Sie genügend geschult, Ihrem Gesprächspartner psychologische Ratschläge zu erteilen oder gar über vermutete Motive seines Verhaltens zu urteilen. Das hat jedoch nichts damit zu tun, dass Sie sein Verhalten dulden müssten – doch das wäre dann in einem Kritikgespräch zu klären.

Bevor wir auf die Form des Feedbacks ausführlich betrachten, sollten wir schnell auf die – im Alltag immer wieder verdrängte – rechtliche und finanzielle Bedeutung eines Feedbacks eingehen. Denn das ist ein wenig knifflig:

Das Feedback muss außerhalb rechtlicher Betrachtungen stehen. Denn rechtliche Konsequenzen (etwa Abmahnung oder Kündigung) haben einen sehr direkten Zusammenhang mit der faktischen, nachvollziehbaren und überprüfbaren Leistungsbewertung und müssen deshalb immer außerhalb jeglicher persönlicher Wertung stehen.

Das Gleiche gilt für finanzielle Konsequenzen aus einem Feedback: Sicher kann sich ein Mitarbeiter – etwa bei Gehaltsforderungen – auf Ihr gutes Feedback berufen. Nur, versprochen und damit rechtsgültig ist die Gehaltserhöhung erst, wenn sie mündlich oder besser schriftlich zugesagt worden ist. Damit ist ein Vertrag geschlossen (oder eine bestehende Vereinbarung geändert) und das ist wiederum eine Sache von Fakten und keine persönliche Wertung.

Konsequenz für Sie: Vermeiden Sie in Ihrem Feedback jede Art von Versprechungen, Drohungen oder Andeutungen, die Ihnen als rechtlicher Akt ausgelegt werden kann. Das kann sich einmal bitter rächen.

Vorsichtig sollten Sie mit schriftlichen Feedbacks umgehen: Weil das Feedback ein sehr persönlicher Austausch auf der emotionalen Ebene ist, verbietet sich die schriftliche Niederlegung von Feedbacks eigentlich von selbst (auch das ist hier anders als bei Lob oder Kritik).

Das schließt nicht aus, dass Verabredungen oder Maßnahmen, die Sie aus dem Feedback heraus mit dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin vereinbaren, normalerweise schriftlich festhalten. Und natürlich wird der Inhalt oder das Ergebnis des Feedback-Gesprächs auch in eine strukturierte Beurteilung einfließen.

Grundsätzlich ist zu unterscheiden zwischen einem

- Feedback in Alltagssituationen und
- einem extra vereinbarten Feedbackgespräch.

Zwar ist die Botschaft und die Methode in beiden Fällen die gleiche, das extra vereinbarte Feedbackgespräch, etwa im Rahmen eines Jahreszielgesprächs, bedarf jedoch einer ganz anderen Vorbereitung beider Gesprächspartner und geht natürlich tiefer.

Ein Feedback im Berufsalltag ist immer dann sinnvoll, wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin

- einen Auftrag erledigt hat (siehe Führungskreislauf),
- sich auch ohne Auftrag besonders engagiert hat (zum Beispiel während eines Meetings, nach einer Präsentation, einem Kundengespräch, bei einer Veranstaltung).
- im Zusammenhang mit dem Jahreszielgespräch,

... also immer dann, wenn etwas Außergewöhnliches (Gutes oder Schlechtes) geschehen ist und Ihre Mitarbeiterin oder Ihr Mitarbeiter unabhängig von den faktischen Ergebnissen auch Ihre Meinung, Ihre persönliche Einschätzung hören will (oder sollte), um damit auch für künftiges Verhalten eine Orientierungshilfe zu bekommen.

So, und wie gehen Sie nun bei Ihrem Feedback vor?

Grundsätzlich spielen Ort und Umgebung eine wichtige Rolle. Da das Feedback immer eine sehr persönliche Sache zwischen Ihnen und Ihrem Gesprächspartner ist, empfiehlt es sich, Ihr Feedback in einem ruhigen Moment zu geben und in einer Umgebung, in der niemand das Feedbackgespräch stören kann. Sie und Ihr Gegenüber sollten sich die Chance nehmen, sich ganz aufeinander einzustellen und sich nicht durch Störungen ablenken zu lassen.

Doch das ist situationsbedingt: Es kann durchaus sein, dass Sie mit Ihrem Feedback auch das gesamte Team motivieren und orientieren wollen. Dann ist es absolut o.k., wenn Sie etwa eine besondere Leistung eines Mitarbeiters, bei der andere Zeugen waren, mit einem Feedback dieser Art würdigen:

„So, Frau .../ Herr ..., das ist prima gelaufen, das hat mir ganz besonders gut gefallen, wie Sie ... – und wie ich vermute, die Anwesenden sehen das ganz genau so (Beifall)“.

Im umgekehrten Fall müssen Sie Ihr kritisches Feedback auf jeden Fall unter vier Augen geben.

Doch in Ausnahmesituationen ist kritisches Feedback auch vor der Gruppe legitim: Doch Vorsicht: Wie Sie wissen, haben Gruppen immer ein ganz besonderes Verhalten und es empfiehlt sich, sich über die möglichen Konsequenzen klar zu werden, *bevor* Sie vor versammelter Mannschaft eine Strafpredigt halten.

Beim Feedback ist es ganz besonders wichtig, dass Sie einen entspannten, offenen Eindruck machen. Ihr Gesprächspartner möchte (und muss) das, was Sie sagen annehmen und verinnerlichen. Und das kann er nicht, wenn Sie dabei einen verspannten oder gehetzten Eindruck machen. Beobachten und kontrollieren Sie Ihre Körpersprache:

- Wie entspannt sitzen oder stehen Sie?
- Wie klingt Ihre Stimme?
- Was macht Ihre Atmung?

Und beobachten Sie sehr sensibel auch die Körpersprache Ihres Gesprächspartners: Lassen Sie sich leiten von seinen Signalen und fragen Sie sofort nach, wenn Sie das Gefühl haben, Ihr Feedback trifft beim anderen einen empfindlichen Nerv! Natürlich verlangt das Feedback, besonders „vereinbarte Feedbackgespräche“ (siehe übernächsten Abschnitt), auch von Ihnen als Feedback-Geber Energie und Konzentration, auch für Sie ist das nicht leicht (Sie sollten es wenigstens nicht leicht nehmen!). Um so mehr kontrollieren Sie über Ihre Körpersprache, ob Sie im Gespräch voll da sind und authentisch wirken.

Praxis-Beispiele für das Feedback in einigen typischen Alltagssituationen:

Feedback in Alltagssituationen

1) Mitarbeiter erledigt Auftrag wie vereinbart.

Sie haben das Arbeitsergebnis kontrolliert und bewerten es gegenüber Ihrem Mitarbeiter: „Ja, das ist in Ordnung“. Mit nachfolgenden Satz geben Sie Ihr persönliches Feedback.

Wenn Sie rundum zufrieden sind und den Mitarbeiter positiv bestätigen wollen, wird dieser zweite Satz in etwa so lauten:

„Das klappt jetzt schon ganz gut.“

„Sie haben wirklich Fortschritte gemacht.“

„Schön, dass ich mich immer auf Sie verlassen kann“.

Mit diesem Feedback erhält Ihr Mitarbeiter eine einfache emotionale Bestätigung, eine verbales Schulterklopfen von Ihnen, das ihn sicherer macht und ihn motiviert, künftige Aufgaben genau so zuverlässig zu erledigen.

Wenn Sie meinen, der Mitarbeiter hat mehr Potenzial, als er gezeigt hat, können Sie auf den Busch klopfen:

„Manchmal frage ich mich, ob Sie diese Arbeit nicht unterfordert, und ob Sie sich nicht weiter entwickeln wollen. Ich meine, Sie können auch schwierigere Aufgaben lösen.“

„Allerdings hätte ich mir von Ihnen im stillen eine vielleicht noch elegantere Lösung erhofft.“

Hier versteckt sich eine rhetorische Frage, hier äußern Sie als Chef Vermutungen, die den Mitarbeiter zumindest nachdenklich machen und möglicherweise zu einer Antwort bewegen können. Kritik wird dabei nicht offen ausgesprochen – denn das vereinbarte Ziel wurde ja erreicht, es gibt faktisch nichts zu kritisieren. Dennoch machen Sie mit diesen Feedbacks deutlich, dass Sie vielleicht persönlich enttäuscht sind und fordern den Mitarbeiter, aus der Reserve zu gehen.

Vorsicht allerdings, Feedbacks mit kritisierendem Unterton münden schnell in Nörgelei – das wäre absolut schädlich. Wenn Sie wirklich den Mitarbeiter aus der Reserve locken und fördern wollen, dann sollten Sie keine rhetorischen Vermutungen äußern, sondern Ihr Feedback als offene Fragen so formulieren:

„Manchmal frage ich mich, ob Sie diese Arbeit nicht unterfordert. Haben Sie eigentlich schon einmal darüber nachgedacht und ob Sie sich nicht weiter entwickeln wollen? Ich meine, Sie können auch schwierigere Aufgaben lösen.“

„Allerdings hätte ich mir von Ihnen im stillen eine noch elegantere Lösung erhofft. Oder bin ich Ihnen gegenüber jetzt ungerecht – denn Ihr Ziel haben Sie ja erreicht. Sprechen wir noch einmal über diesen Auftrag.“

Feedback als konkrete Lern- und Verbesserungs-Chance:

So, der Auftrag ist ordentlich erledigt. Gut so. Jetzt lassen Sie uns noch einmal darüber sprechen, was wir beide daraus lernen können und ob wir in Zukunft nicht noch elegantere Lösungen finden ...“

Eine ganz alltägliche Bemerkung.

Sind Sie jetzt enttäuscht, weil das mit dem Feedback, so einfach ist, weil Sie das sowieso schon machen und weil das offensichtlich gar nichts Besonderes ist?

Für die Profis ist das nichts Besonderes. Aber auch Profis müssen sich immer wieder erinnern, Feedback zu geben. Denn mit Ihrem Feedback signalisieren Sie dem Mitarbeiter

⇒ das Interesse an seiner Person,

- ⇒ wie Ihr persönliches Wertekonzept aussieht, in das Sie seine Leistung neben der materiellen Bewertung einstufen,
- ⇒ Sicherheit oder Nachbesserungsbedarf für die künftige Zusammenarbeit,
- ⇒ wie er die Beziehung und das Vertrauen zwischen Ihnen festigen kann.

Und das ist einfach deshalb von unschätzbarem Wert, weil Führen immer persönliches Wirken ist. Führen ist deshalb auch immer auch eine emotionale Angelegenheit zwischen Chef und Mitarbeiter(n), die im Berufsalltag mehr aufeinander angewiesen sind, als es manche für möglich halten.

2) Mitarbeiter erledigt Auftrag schlechter als vereinbart

Nach der Kontrolle des Arbeitsergebnisses beobachten Sie, dass der Mitarbeiter den Auftrag nicht, wie vereinbart, erledigt hat. In diesem Fall werden Sie zunächst feststellen, dass das Ergebnis nicht der geforderten Leistung entspricht und entweder Nachbesserung verlangen oder – wenn das aus Zeit- oder anderen Gründen nicht mehr möglich ist – die Arbeit so, wie sie ist, als „fertig erklären“.

Wichtig ist jetzt vor allem, dass der Mitarbeiter Ihre faktisch-materielle Bewertung akzeptiert. Er muss das Ergebnis auch innerlich bestätigen und Ihnen das zu erkennen geben – vorher hat Ihr Feedback keinen Sinn.

In diesen und harmloseren Fällen kann es aber auch sein, dass der Mitarbeiter die von Ihnen vorgenommene Bewertung des Ergebnisses nicht akzeptiert – obwohl das Ergebnis nachmessbar nicht erreicht wurde. In diesem Fall bleiben Ihnen nur drei Möglichkeiten:

- 1) Sie verweisen auf Ihre Autorität und sagen dem Mitarbeiter, was Sache ist und verlangen von ihm unter Androhung von Sanktionen Nachbesserung,
- 2) Sie bieten dem Mitarbeiter den Gang zu Ihrem Chef oder zum Betriebsrat an,
- 3) Sie geben ihm eine genau befristete Bedenkzeit (höchstens einen Tag), sich klar zu werden über die Konsequenzen, wenn er sich nicht zu einer anderen Einstellung durchringen würde, und vertagen das Gespräch bis dahin.

Bis hierhin sind wir in jedem dieser Fälle immer noch auf der Sachebene – mit allen notwendigen, im Zweifel auch juristischen Konsequenzen und noch nicht beim Feedback

Erst wenn das alles soweit besprochen, beziehungsweise wie im letzten Fall angeordnet ist, dann erst können Sie ein persönliches Feedback nachschieben.

Diese Feedback-Alternativen empfehlen sich, wenn der Mitarbeiter seinen Auftrag fehlerhaft erledigt hat, in ansteigender Heftigkeitsskala:

„So, das ging diesmal daneben, das nächste Mal wird es bestimmt wieder besser. Da bin ich ganz sicher.“

„Ja, das war nicht so gut. Andererseits bin ich mit Ihren Leistungen normalerweise zufrieden und ich hoffe, dass Sie bald wieder zu Ihrer normalen Arbeitsweise zurückfinden“.

„Allmählich mache ich mir Sorgen über Sie.“

„Schade, dass es so kommen musste, ich verstehe Sie hier einfach nicht. Ich hoffe in Ihrem eigenen Interesse, dass Sie begreifen, was Sie da angerichtet haben.“

„Nachdem das (Sanktionen) nun geregelt ist, sage ich Ihnen ganz offen, dass meine Geduld erschöpft ist. Ich erwarte von Ihnen und hoffe, dass Sie mich jetzt verstanden haben“.

Das klingt natürlich alles ziemlich final. Aber wie immer in der Kommunikation haben Sie die Chance, das Feedback in einen Verbesserungsprozess umzubiegen. Wie gehabt, mit offenen Fragen.

Selbst wenn Sie im Feedback Ihre Enttäuschung oder Verärgerung unverblümt gezeigt haben, haben Sie immer noch die Chance, jetzt noch einmal umzulenken. Beispiel:

„So, jetzt habe ich mal deutlich meine Meinung gesagt. Doch wir müssen nach vorn schauen. Welche Möglichkeiten sehen Sie denn, wie wir aus dieser Situation wieder heraus kommen und produktiv zusammen arbeiten können?“

Wichtig: Jetzt sollten Sie unbedingt eine Pause machen und dem Mitarbeiter die Chance zu einer wohlüberlegten Antwort geben. Antwortet er nicht, können Sie einen Vorschlag machen, der auch die Interessen des Mitarbeiters berücksichtigt.

3) Mitarbeiter erledigt Auftrag besser als vereinbart

Den Fall wünschen wir uns alle: Mitarbeiter bringt bessere Ergebnisse, als vereinbart. Das Feedback könnte nun so lauten:

„Das hat mir außerordentlich gut gefallen, wie Sie das gemacht haben.“

„Ich freue mich über Sie.“

„Ihre Arbeit freut mich und hilft uns allen.“

Selbstverständlich sollten Sie bei solchen Gelegenheiten die Chance nicht entgehen lassen, den Mitarbeiter weiter zu fördern:

„Nachdem Sie das so gut hin bekommen haben muss ich immer darüber nachdenken, ob Sie sich nicht weiter qualifizieren wollen ...?“

Doch auch hier wieder Vorsicht: Das macht natürlich nur Sinn, wenn Sie höherwertige oder speziellere Arbeiten anbieten können und die höhere Vergütung ...

4) Mitarbeiter fällt aus dem Rahmen

Hier brauchen Mitarbeiter Ihr Feedback: der Mitarbeiter „fällt aus dem Rahmen“. Dabei ist der Auftritt des Mitarbeiters so, dass „Lob“ oder „Kritik“ im strengen Sinn nicht angebracht sind, das Verhalten des Mitarbeiters jedoch einen Kommentar – eben ein Feedback – erfordert.

Bestes Alltagsbeispiel: Der Mitarbeiter tritt in einem Meeting auf, wie es keiner erwartet und verblüfft damit alle. Beispielsweise hat er einen genialen Einfall (was sonst nicht seine Stärke ist), setzt sich im Meeting in Szene und beleidigt in seinem Eifer, ohne es zu merken, andere Teilnehmer.

Nach dem Meeting geben Sie diesem Mitarbeiter Feedback:

„Ihr Engagement hat mich schon überrascht. Und ich finde das grundsätzlich gut, wenn Sie so solche Ideen haben und die auch mit entsprechendem Temperament vortragen. Gleichzeitig vermute ich, dass sich die Kollegen X und Y von Ihnen verletzt fühlen. Darf ich Ihnen ein paar Tipps geben, wie Sie alle Kolleginnen und Kollegen besser einbeziehen können?“

Und im anderen Fall, wenn der Mitarbeiter negativ auffällt:

„Darf ich Sie noch einmal kurz auf Ihren Auftritt im Meeting ansprechen? Also, ich finde es grundsätzlich in Ordnung, wenn Sie Missstände aufzeigen und Kritik üben. Gleichzeitig habe ich mich sehr wenig wohl dabei gefühlt, wie Sie das machen.

Das sollten Sie auf jeden Fall künftig unterlassen.

Kann ich Ihnen dazu ein paar Tipps anbieten, wie Sie in Zukunft eleganter ... ?“

Vereinbartes Feedbackgespräch

Die volle Wirkung entfaltet die Methode des Feedback-Gebens in einem terminierten und vorbereiteten Feedback-Gespräch. Ein vereinbartes Feedback-Gespräch erfordert im Normalfall einen Rahmen, der in der jeweiligen Unternehmenskultur fest verankert ist. Meist findet das im Zusammenhang mit einem Jahreszielgespräch statt, bei einem Beurteilungsgespräch oder im Zusammenhang mit einer besonders wichtigen Situation in der Beziehung Chef-Mitarbeiter.

Voraussetzung eines terminierten Feedbackgesprächs ist natürlich die formelle Einladung an den Mitarbeiter. Sie sollte so erfolgen, dass der Mitarbeiter noch Zeit hat, sich Gedanken über dieses Gespräch zu machen – also auch in Ausnahmesituationen mit

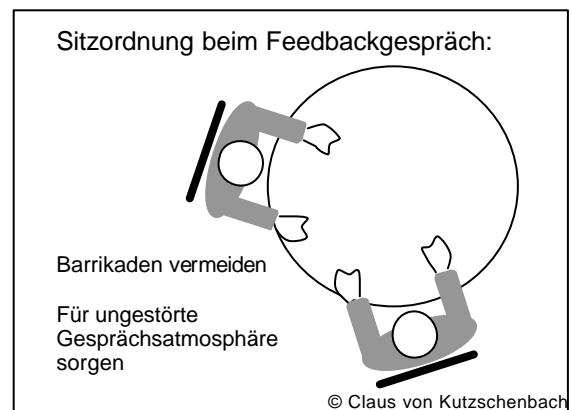
einem Vorlauf von mindestens drei Tagen (das ist deshalb möglich, weil das Feedbackgespräch ja unabhängig von betrieblich und rechtlich möglicherweise sofort notwendigen Maßnahmen erfolgt!).

Nach den meisten Erfahrungen sollte das eigentliche Feedback auch bei einem terminierten Gespräch im Idealfall nicht länger als eine Viertelstunde bis zwanzig Minuten dauern. Denn länger kann man kaum konzentriert zuhören und mehr als das, was Sie in einer Viertelstunde Redezeit sagen können, sollten Sie auch nicht verkünden – zu sehr könnte das Feedback dann in Dozieren oder Gelaber ausarten.

Das Gespräch, das sich dann aus dem Feedback entwickelt, kann dann allerdings gut eine Stunde beanspruchen – so viel Zeit sollten Sie auf jeden Fall einräumen (für das gesamte Gespräch also mindestens anderthalb Stunden), um wirklich alle Ideen und Möglichkeiten zu entwickeln oder in aller Ruhe Missverständnisse auszuräumen und Konsens zu erzielen.

Besonders wichtig ist bei dieser Gesprächsdauer dann natürlich auch die ungestörte Gesprächsatmosphäre und ein Rahmen, der die Bedeutung des Gesprächs unterstreicht. Überprüfen Sie:

- Sind Sie während des Gesprächs ungestört (kein Telefon, keine Besucher)?
- Ist der Raum so aufgeräumt, das Sie und Ihre Gesprächspartner sich wohl fühlen können und nichts den Blick ablenkt?
- Stehen Getränke zur Verfügung (Wasser, Saft, Kaffee/Tee) und vielleicht Süßes, Kekse, Salzgebäck?
- Haben Sie eine „Über-Eck-Sitzordnung“ gewählt, die Ihnen ermöglicht, sich anzusehen, gleichzeitig keine Front zwischen Ihnen aufbaut?
- Haben Sie zu starke „Blendung“ durch Lichteinfall vom Fenster oder Lampen vermieden?



Für Ihre inhaltliche Vorbereitung notieren Sie sich (vielleicht in Form einer Mindmap oder strukturiert wie in der nachfolgenden Abbildung) in aller Ruhe Antworten auf diese Fragen:

Wie wirkt der Mitarbeiter auf mich:

- am Arbeitsplatz,
- in normalen Gesprächs-Situationen,
- in Konferenzen oder Meetings,
- bei Präsentationen,
- im schriftlichen Verkehr/E-Mail
- am Telefon
- im Umgang mit meinen Vorgesetzten/Kollegen

- im Kreis seiner Kolleginnen und Kollegen,
- mit externen Besuchern oder bei Kunden
- über Dritte (was sagen andere über ihn – „Image“).

Und für jede einzelne dieser Kommunikations-Situationen können Sie jetzt detailliert weitere Beobachtungen notieren:

- Wie kommuniziert er verbal und nonverbal (offen, verschlossen, konzentriert, geschwätzig, negativ, positiv ...)?
- Welche guten/schlechten Angewohnheiten fallen Ihnen dabei auf?
- Wie ist sein Auftritt (Stimme, Gestik, Körperhaltung, Kleidung)?
- Was fällt ihm vermutlich schwer, was fällt ihm besonders leicht, welche Situationen meistert er elegant, wo eckt er immer wieder an (Diplomatie)?
- Mit welchen Menschen kommt er nach Ihrer Beobachtung gut zu recht, mit welchen weniger?
- Wo macht er sich warum Feinde?
- Wie „verkauft“ er seine Leistungen?
- Wie lässt er sein Engagement erkennen, zeigt er Hilfsbereitschaft?

Wenn Sie über diese Fragen (und vielleicht auch noch ein paar andere, die Ihnen einfallen) nachdenken, erhalten Sie ein ziemlich rundes Bild von Ihrem Mitarbeiter. Sie können ihm viel über ihn sagen, das er vielleicht selbst so gar nicht wahrgenommen hat.

Fragen-Struktur zur Feedback-Vorbereitung							
	Kommunikation	Angewohnheiten	Auftritt	Diplomatie	Beziehungen	Selbstvermarktung	Engagement Hilfsbereitschaft
Arbeitsplatz							
Gespräch							
Konferenz							
Präsentation							
Schriftlich							
Telefon							
Vorgesetzte							
Kollegenkreis							
Externe/ Image							

Wichtig: Erinnern Sie sich an konkrete Beispiele, um die Situation bildhaft erklären zu können!

Natürlich sollten Sie Ihr Feedback nicht so strukturiert vortragen – nein: Diese Tabelle soll Ihnen lediglich helfen, auf Verhaltensmuster aufmerksam zu werden, eine ganzheitliche Sicht zu gewinnen und im Gespräch Schwerpunkte zu bilden.

Oberstes Gebot für ein faires und wirksames Feedback sind dabei die Regeln der „Transaktionsanalyse“ hier nur die wichtigsten Richtlinien aus diesem Kommunikationsmodell:

- ⇒ „Ich bin o.k., Du bist o.k.“ (Ich akzeptiere meine einzigartige Persönlichkeit mit ihren starken und schwachen Seiten, also akzeptiere ich auch die Persönlichkeit des anderen.
- ⇒ Nicht Psychologisieren: Meine Beobachtungen und Vermutungen müssen nicht die gleichen sein, wie die Beobachtungen anderer – ich lasse verschiedene Sichten der Dinge zu und mache das deutlich, indem ich in der „Ich-Form“ spreche und meine persönlichen Beobachtungen nicht als einzige Wahrheit verkünde.
- ⇒ Ich kann anderen Menschen anbieten, meinen Überlegungen und Einsichten zu folgen, ob sie es tun, ist jedoch deren Angelegenheit.

Nun findet das Feedbackgespräch statt. Bitte überzeugen Sie sich, bevor Sie mit Ihrem Feedback beginnen, ob es Ihrem Gesprächspartner gut geht und ob er in der Lage ist, sich von Ihnen Feedback geben zu lassen.

Meist sind in Menschen in solchen Situationen ein wenig angespannt und aufgereggt (vielleicht sind Sie es sogar selbst). Das ist ganz natürlich. Versuchen Sie also, sich selbst zu entspannen und damit eine angenehme und ungestörte Situation herzustellen, in der sich Ihr Gesprächspartner wohl fühlt und in der er sich Ihnen gegenüber öffnen und Ihren Ausführungen folgen kann.

Nun tragen Sie Ihr Feedback vor. Vergewissern Sie sich dabei immer, ob Ihnen Ihr Gesprächspartner noch folgt. Ganz wichtig ist, dass Sie hier kleine Pausen machen – damit hat der andere die Chance, das Gesagte wirken zu lassen, möglicherweise will er auch eine Frage stellen oder sich rechtfertigen.

Und: achten Sie gerade jetzt auf Ihre Körpersprache und die Ihres Gesprächspartners!

Achtung: Rechtfertigungs-(oder Diskussions-)versuche sind bei diesem Thema kaum zu vermeiden. Wehren Sie das nicht ab, sondern lassen Sie Ihren Gesprächspartner ruhig antworten. Erst, wenn er damit fertig ist, nehmen Sie den Gesprächsfaden wieder auf. Oder aber, Sie unterbrechen ihn nach einigen Sätzen, wenn Sie spüren, dass er kein Ende findet.

Das könnte in einer verständnisvoll, bestätigend geschehen:

- „Ja, das kann ich mir schon vorstellen ...,
- „... das glaube ich Ihnen gern ...“
- „... das kann ich Ihnen schon nachfühlen ...“
- „Danke, jetzt verstehe ich das besser ...“
- „Richtig, das wäre eine Erklärung ...“

Und jetzt nehmen Sie Ihren Gesprächsfaden wieder auf:

„... gleichzeitig beobachte ich ...“
 „... unglücklicherweise ist jedoch ...“
 „... doch das ist jetzt so passiert. Lassen Sie uns mal überlegen, wie wir das in Zukunft vermeiden können ...“

Am Ende Ihres Feedbacks dürfen Sie durchaus sagen, dass es auch für Sie wichtig war, sich einmal ausführlich Gedanken über Ihre Wahrnehmung und Beziehung zu Ihrem Mitarbeiter zu machen und dann ist es absolut beziehungsfördernd, die Frage nach seiner Befindlichkeit zu stellen:

Wenn er sich „gut“ fühlt, ist alles o.k.

Wenn er seine Gefühle nicht klar äußern kann (das ist meist der Fall und ehrlich), dann lassen Sie einfach eine kleine Pause zum Nachdenken zu und gehen nicht weiter auf die Gefühlslage ein. Bauen Sie Brücken ...

„Ja, das geht mir in solchen Gesprächen manchmal genau so“.
 „Ja, das verstehe ich, dass Sie über einiges erst nachdenken wollen“.

... und setzen das Gespräch fort:
 „Wozu haben Sie jetzt noch Fragen?“

Etwas peinlich ist es, wenn sich nach so einem Gespräch jemand „schlecht“ fühlt. Auch da können Sie mit den oben angebotenen Antworten Brücken bauen. Schlimm ist es allerdings, wenn jemand total blockiert, sich sichtbar körpersprachlich in sich zurückzieht und nichts mehr an sich herankommen lässt. Dumm dabei: Diese Haltung ergibt sich nicht erst am Ende, sondern stellt sich schon während des Gesprächs ein. Irgendwann (oder mehrfach) haben Sie Ihren Gesprächspartner verletzt und in die Blockade getrieben. In so einer Situation kann es helfen, Ihren Gesprächspartner mit Fragen zu öffnen. Etwa so:

„Ich habe das Gefühl, irgendwo habe ich Sie jetzt verletzt. Das wollte ich nicht. Können Sie mir sagen, was Sie bedrückt?“

„Sie antworten nicht. Denken Sie noch über das nach, was ich gesagt habe? War da etwas, was Sie völlig anders sehen?“

Wenn auch das zu keiner Reaktion Ihres Gesprächspartners führt, bleibt Ihnen nichts anderes übrig, als das Gespräch zu beenden:

„Also Herr/Frau ... ich merke, wir kommen hier nicht weiter. Ich kann verstehen, dass Sie über das, was ich Ihnen gesagt habe, erst einmal nachdenken wollen. Möglicherweise sind Sie auch stark verunsichert. Doch dazu besteht kein Grund: Diese Aussprache dient lediglich dazu, Ihnen meine ganz persönlichen Beobachtungen mitzuteilen – es hat nichts zu tun mit meiner Wertschätzung für

Sie: Sie machen Ihre Arbeit gut, ich bin mit Ihnen zufrieden. Dieses Gespräch soll Ihnen Möglichkeiten geben, weiter an sich zu arbeiten. ...“

Pause – und wenn immer noch nichts kommt, Vertagung:

„... wir sollten das jetzt da stehen lassen. Bitte kommen Sie morgen noch einmal auf mich zu, am besten um ... (Uhrzeit), wenn Sie sich zu unserem Gespräch noch äußern wollen. Ich habe dann Zeit für Sie.“

Nach dem Feedback: Das Gespräch

Wenn Sie anderen ein Feedback gegeben haben, wird sich im Normalfall ein Gespräch entwickeln. Ungeübte Feedbackempfänger werden versuchen, sich zu rechtfertigen, werden Sie in eine Diskussion hineinziehen wollen.

Vermeiden Sie, zu diskutieren. Ihre Sicht der Dinge haben Sie nach reiflicher Überlegung geäußert, und Ihre Beobachtungen sind nicht diskutabel, die haben Sie so gemacht. Anders ist das mit Ihrer Einstellung, mit Ihrer Interpretation des Verhaltens, die Sie aufgrund dieser Beobachtungen gewonnen haben.

Die kann sich ändern. Etwa, wenn Ihr Gesprächspartner einen Grund nennt, warum sein Verhalten in einer bestimmten Situation so auffällig war (beispielsweise Magenverstimmung oder Stress in der Familie), den Sie vorher nicht gekannt haben. Dann werden Sie Ihrem Gesprächspartner signalisieren, dass Sie ihn jetzt besser verstehen und sein Verhalten vielleicht sogar nachvollziehen können. Gleichzeitig werden Sie ihn darauf hinweisen, dass er dennoch versuchen muss, sich in solchen Situationen anders zu verhalten oder anders zu kommunizieren, damit andere nicht falsche Schlüsse ziehen.

Wenn Sie bis hier hergelesen haben (oder hier einsteigen) merken Sie: Aus einem gut vorgetragenen Feedback entwickelt sich ein Gespräch. – Übrigens nicht nur bei den vereinbarten Feedbacks in entsprechendem Rahmen, sondern auch bei den kleinen Alltags-Feedbacks (siehe vorn).

Dieses Gespräch wird zunächst einmal geprägt sein von offenen Fragen, vielleicht sogar – bei besonders selbstbewussten Gesprächsteilnehmern – von einer gewissen Neugier. Die Kunst ist es nun, auf jeden Fall im „Erwachsenen-Ich“ (siehe „Transaktionsanalyse“) zu bleiben – offen, entspannt, auf gleicher Gesprächsebene – und keinesfalls zu versuchen, jetzt den Gesprächspartner im „Eltern-Ich“ mit ungebetenen Ratschlägen erziehen zu wollen. – Und das passiert leicht, nachdem nun die Konzentration ein wenig nachlässt, denn auch das Feedback-Geben erfordert Kraft und eine gewisse Anspannung. Also: locker bleiben!

Sie empfangen Feedback

Locker bleiben ist das oberste Gebot, wenn Sie selbst Feedback empfangen: Sei es von Ihrem Chef oder Ihrer Chefin, sei es, von Kollegen oder von Mitarbeitern.

Die beste Richtschnur ist dabei immer, wenn Sie sich insgeheim selbst sagen:

„Es ist doch interessant, wie mein Verhalten von anderen wahrgenommen wird!“

Es passiert ja nichts: Sie hören die Äußerungen und Beobachtungen von anderen, das kann, muss aber nicht mit Ihren eigenen Wahrnehmungen übereinstimmen, Ihre Persönlichkeit ist davon nicht betroffen. Allenfalls könnten Sie einmal – offen und neutral neugierig – nachfragen, wann, wo oder warum diese Beobachtung haften blieb. Nun gut, alles, was Sie bisher über das Feedback-Geben gelesen haben, trifft nun in umgekehrter, passiver Sichtweise jetzt auf Sie zu.

Sechs Regeln helfen Ihnen beim Empfangen eines Feedbacks:

- Zuhören, Zuhören, Zuhören – aktiv(!) zuhören.
- Nachfragen, ob Sie richtig verstanden haben.
- Um konkrete Beispiele bitten, wenn Sie etwas nicht verstanden haben.
- Nur zuhören, ohne zu kommentieren oder zu erklären. Keine Diskussion, keine Rechtfertigung, kein Richtigstellen!
- Nicht sofort antworten, sondern erst nachdenken. Erst später mit der Person über das Feedback sprechen.
- Für die Hinweise und Ideen, die Sie bekommen, bedanken.

Vorsicht Falle: Warum Sie nicht unvorbereitet Feedback von Mitarbeitern einholen sollten!

Wenn es in Ihrem Unternehmen nicht vorgeschrieben oder üblich ist, sollten Sie sich zweimal überlegen, ob Sie als Chef von Ihren Mitarbeitern Feedback einholen.

Erster Grund: Mal eben ein „Feedback“ von Mitarbeitern einzuholen, könnte als „Fishing for compliments“ ausgelegt werden – der Verdacht besteht, dass Sie sich positiv bestätigen lassen wollen.

Zweiter Grund: Mitarbeiter, die nicht im Feedback-Geben geübt sind, werden solche Gelegenheiten gern nutzen, entweder alle Ihre Emotionen ungebremst los zu werden – oder gar nichts Wesentliches sagen. Es bringt also ohne Einführung und gewissenhafte Vorbereitung wenig.

Dritter Grund: Die vielfach verbreitete „Chef-Kritik“ tut, wenn Sie nicht entsprechend vorbereitet und strukturiert ist, niemandem gut. Sie mögen als Chef zwar „hart im Nehmen“ sein, Sie werden dennoch nicht auf alles, was die Mitarbeiter Ihnen gegenüber möglicherweise vorbringen, positiv reagieren können – vielleicht einfach deshalb, weil es Ihre Weisungsbefugnis angreifen könnte oder weil es mit Ihrem unternehmerischen Auftrag unvereinbar ist.

Vierter Grund: Die Grenze zwischen Kritik-Gespräch und Feedback ist überaus schmal – am Anfang dieses Beitrags habe ich bereits darauf hingewiesen. Wenn Sie als Chef Kritik und Feedback verwechseln, ist das zwar nicht gut, in der Konsequenz aber wenig schädlich: Es ist Ihre Aufgabe, Kritik zu üben und Maßnahmen durchzusetzen, kritisierte Zustände oder kritisierendes Verhalten zu ändern. Umgekehrt geht's nicht: Mitarbeiter haben nicht die Macht, etwa kritisierendes Verhalten bei Ihnen zu ändern – und sind am Ende zu recht enttäuscht.

Wichtig deshalb: Wenn schon Mitarbeiter dem Chef Feedback geben, achten Sie darauf, dass dies entweder in klar strukturierter Form geschieht, damit die eben beschriebenen Situationen nicht eintreten, oder bitten Sie einen neutralen Moderator (zum Beispiel einen Vertreter der Personalabteilung oder einen externen Coach) dazu, der im Fall des Falles vermitteln und Missverständnisse oder Enttäuschungen abbiegen kann.

Zusammenfassung:

- Feedback ist die persönliche Schilderung einer Person, wie sie das Verhalten eines anderen erlebt.
- Feedback hilft den Beteiligten, voneinander zu lernen.
- Feedback ist die emotionale Wertung eines Mitarbeiterverhaltens am Ende eines Prozesses und erfolgt auch verbal deutlich anders, als die sachliche Bewertung einer Zielerreichung, Lob oder Kritik.
- Feedback ist bei entsprechender Vorbereitung eine wichtige Hilfe im Aufbau und in der Stabilisierung von Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.
- Feedback kann wirksam und respektvoll nur bei gegenseitiger Offenheit, hohem Vertrauen und in ungestörter Umgebung gegeben werden.
- Aus dem Feedback dürfen keine Sanktionen oder rechtsverbindliche Maßnahmen abgeleitet werden.