

Druckversion



Url: http://www.focus.de/karriere/management/tid-14895/feedback-diplomatischer-drahtseilakt-fuer-fuehrungskraefte_aid_417236.html

16.07.09, 14:00

Drucken

Feedback

Diplomatischer Drahtseilakt für Führungskräfte

Wer Mitarbeiter auf Fehler hinweisen will, muss Fingerspitzengefühl beweisen, um kein Porzellan zu zerschlagen. Wie die Kunst des Feedbackgesprächs gelingt.

Von FOCUS-Online-Autorin *Steffi Sammet*

Der Herbst ist für Helmut Dörre* eine ganz besondere Jahreszeit: „Da stehen in der Regel die Feedbackgespräche mit meinen Mitarbeitern an – also packe ich für etwa zwei, drei Wochen die Samthandschuhe aus“, erzählt der 48-jährige Naturwissenschaftler, der seit einigen Jahren eine Abteilung mit knapp zehn Mitarbeitern in einem deutschen Chemieunternehmen führt. Ehe er die einzelnen Teammitglieder in sein Büro bitte, mache er sich stets bewusst, was ihn an emotionalen Ausbrüchen erwarten könnte.



fotofrank/Fotolia
Der Ton entscheidet maßgeblich, wie ein Mitarbeiter die Kritik aufnimmt

„Ich habe beispielsweise eine Mitarbeiterin, die nach dem Feedbackgespräch wochenlang niedergeschlagen ist, wenn ich den einen oder anderen Punkt ihrer Arbeit kritisiere – und sei er noch so klein“, erklärt Dörre. „Jedes harsche Wort von mir käme einer Katastrophe gleich – da wäre sie völlig verunsichert“. Dementsprechend versuche er, ihr möglichst schonend zu erklären, dass er ihre Leistungen sehr schätze, aber dass sie manche Aufgaben anders abwickeln müsse. Der Erfolg gibt ihm recht. „Beim letzten Mal habe ich einen so weichen und vorsichtigen Ton angeschlagen, dass sie ihre Schwäche im Umgang mit dem Excel-Computerprogramm sogar offen zugeben konnte“, erinnert sich der Vorgesetzte. Gegen Ende des Gesprächs seien die beiden sogar übereingekommen, dass ein Computerkurs helfen könnte, die Schwächen zu beheben.

Kritisch, konstruktiv, kooperativ

Um Kollegen in Feedbackgesprächen sachlich und fair auf Schwächen aufmerksam zu machen, brauchen Chefs viel Fingerspitzengefühl und Einfühlungsvermögen. „Wer in dieser Situation zu ruppig agiert, gefährdet schnell das Arbeitsklima in seiner Abteilung. Der Chef verängstigt, verärgert oder verprellt im schlimmsten Fall sogar seine Mitarbeiter“, beobachtet Gabriele von Bonin, geschäftsführende Gesellschafterin der gleichnamigen Personalberatung im hessischen Gelnhausen. Daher sei es enorm wichtig, sich viel Zeit für das Feedback zu nehmen. „Es ist eine hohe Kunst, solche Gespräche erfolgreich zu gestalten.“

Wenn ein Vorgesetzter mit den Leistungen seines Gegenübers nicht zufrieden ist, können sich die Fronten schnell verhärten. Wer Kritik übt, muss damit rechnen, dass sein Gegenüber verletzt oder eingeschlappt reagiert. „Das ist bei vielen Menschen ein ganz normaler Mechanismus. Egal, ob im Job, im Sport oder im Privaten: Wer hört, dass er etwas falsch gemacht hat, fühlt sich als Mensch abgewertet“, erklärt Managementtrainer Karsten Böhme, der seit 25 Jahren im Bereich Personalentwicklung tätig ist. Es gelinge nur den wenigsten Leuten, ihre Leistung oder ihr Können von ihrer Person zu trennen.

Hinzu kommt oft die Enttäuschung, trotz des eigenen Engagements nicht den Erwartungen genügt zu haben. Die Folge: „Selbst ein bis dato gutes Verhältnis zum Chef leidet durch das Feedbackgespräch möglicherweise – der Vorgesetzte erreicht genau das Gegenteil dessen, was er wollte“, betont Böhme.

Noch schwieriger kann es für Vorgesetzte werden, wenn der kritisierte Mitarbeiter sich fälschlicherweise angegriffen fühlt oder – im anderen Extremfall – grobe Fehler nicht zugeben will. In diesem Fall fordert Böhme viel Geduld und taktisches Geschick von den Vorgesetzten: „Da müssen Chefs solange nachfragen, bis sich entweder zeigt, dass sie selbst im Unrecht sind oder der Mitarbeiter nach und nach seine Versäumnisse einsieht und dazu steht. Schließlich soll der Fehler nicht ein zweites Mal passieren“.

Im schlimmsten Fall bleibt dem Chef nichts anderes übrig, als auf die vertraglichen Pflichten des Mitarbeiters zu verweisen und eine Ermahnung beziehungsweise im weiteren Verlauf eine Abmahnung oder sogar eine Kündigung auszusprechen. Um eine derartige Eskalation zu vermeiden beziehungsweise das gewünschte Ergebnis zu erreichen, sollten Vorgesetzte jedes Kritikgespräch so akribisch und detailliert wie möglich vorbereiten und durchführen. Welche Stationen Führungskräfte dabei unbedingt durchlaufen sollten.

* Name von der Redaktion geändert

Nichts dem Zufall überlassen

Steht ein Meeting mit einem wichtigen Kunden an, überlassen Unternehmenslenker gewöhnlich nichts dem Zufall und bereiten sich bis ins kleinste Detail darauf vor. Treffen dieser Art finden nicht zwischen Tür und Angel statt. „Genauso akribisch sollten sich Vorgesetzte an die Arbeit machen, wenn die Feedbackgespräche mit ihren Mitarbeitern anstehen“, betont

Personalberaterin von Bonin. Die Gefahr, dass der Termin nicht optimal verlaufe, sei sonst sehr groß. Die Expertin empfiehlt Vorgesetzten dringend, „ihre Hausaufgaben zu machen, und den Mitarbeiter vorab über das Thema des Gesprächs zu informieren“. Ein paar Tage Zeit sollten sie dem Beschäftigten dann auch noch Zeit geben, damit auch er sich auf das Treffen mit dem Chef vorbereiten kann.

Hat etwa der Mitarbeiter einer Eventagentur gerade das Sommerfest eines Unternehmens abgewickelt, eine Chemielaborantin die Ergebnisse ihres neuen Forschungsprojekts dokumentiert oder eine Verkäuferin den Ausverkauf der Winterware gemeistert, sollten die Vorgesetzten ihnen möglichst zeitnah Feedback auf die absolvierte Arbeit geben. „Je weiter das jeweilige Ereignis zurückliegt, desto schwieriger wird es, konkret mit dem Mitarbeiter darüber zu sprechen“, beobachtet von Bonin. Erfolgreich das Feedbackgespräch dagegen zeitnah, falle es erheblich leichter, den Anlass zurückzuverfolgen. „Das muss nicht immer ein Projekt sein, auch das Ende der Probezeit oder die angespannte Situation unter den Kollegen im Team können Anlässe für ein Feedbackgespräch sein“, zählt die Personalberaterin auf.

Informationen sammeln

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ein Feedbackgespräch ist das Detailwissen über die erledigte Arbeit. Hierüber muss sich der Chef vor dem Meeting genau informieren. „Im Alltag sind die meisten Vorgesetzten nicht exakt auf Ballhöhe, oft kriegen sie nur die Ergebnisse mit“, erklärt Managementtrainer Böhme. Da das für ein Kritikgespräch aber zu wenig sei, müsse er sich sowohl von den gelungenen als auch von den missglückten Aktionen des Mitarbeiters ein Bild verschaffen. Dazu zähle beispielsweise, „dass der Beschäftigte seine Kollegen toll angeleitet, dafür aber gegenüber dem Kunden einen zu rauen Ton angeschlagen habe“.

Nimmt sich ein Chef vor, im anstehenden Gespräch Kritik zu äußern, sollte er die entsprechenden Vorkommnisse sorgfältig dokumentieren. „Es ist wie ein Reflex der Mitarbeiter, derartige Vorwürfe erst einmal von sich zu weisen, da sie sich vor arbeitsrechtlichen Folgen fürchten“, weiß Böhme. Je besser ein Vorgesetzter jedoch belegen könne, dass der Mitarbeiter sich falsch oder fahrlässig verhalten habe, desto gezielter könne er unnötige oder sogar verletzend Diskussionen mit seinem Schützling vermeiden.

Auch Selbstkritik ist wichtig

Damit Feedbackgespräche wirklich effektiv sind, sollte der Chef im Vorfeld des Treffens seine Rolle gegenüber dem Beschäftigten während des Projekts oder der Probezeit kritisch untersuchen. „Fragen wie ‚Habe ich dem Mitarbeiter ausreichend Infos gegeben?‘, ‚Hatte er wirklich alle Kompetenzen, die für das Projekt erforderlich waren?‘ oder ‚Hätte ich ahnen müssen, dass was schief läuft?‘ muss sich ein Vorgesetzter in solchen Momenten selbstkritisch stellen und unbedingt ehrlich beantworten“, sagt Personalberaterin von Bonin.

Erst wenn dieser Schritt vollzogen ist, kann er den gewünschten Gesprächsverlauf konzipieren sowie das Ziel des Feedbackgesprächs definieren. „Auch für diesen Teil der Vorbereitung sollte sich ein Chef viel Zeit nehmen“, empfiehlt Böhme. Schließlich könnten ihn verschiedenste Reaktionen des Mitarbeiters erwarten. Zugleich müsse er dem Beschäftigten klar aufzeigen, welche Leistungen er zukünftig verbessern beziehungsweise welche Ziele er erreichen soll.

Erst Zuckerbrot, dann Peitsche

„Feedback-Gespräche sind keine Kaffeekränzchen“, erläutert Personalberaterin von Bonin. Sitzt der Mitarbeiter seinem Chef gegenüber, entscheidet aber sehr oft die Atmosphäre zwischen den Beteiligten über das Gelingen des Feedbackgesprächs. „Schaffen Sie so weit wie möglich eine entspannte Situation“, empfiehlt die Expertin. Schon Kleinigkeiten haben da eine immense Wirkung – und sei es, dass das Telefon auf die Sekretärin oder einen Kollegen umgestellt werde.

Für den weiteren Verlauf des Gesprächs kann sich der Chef zwischen zwei Strategien entscheiden: „Entweder verzichtet er bewusst auf jeden Small Talk und packt das Problem direkt an der Wurzel oder er betont zunächst die gelungenen Aktionen und positiven Seiten des Mitarbeiters, ehe er seine Kritik anbringt“, schildert von Bonin. Die erste Gesprächsstrategie habe den Vorteil, dass der Mitarbeiter nicht unnötig lange auf die Folter gespannt werde. Allerdings sollte sich der Chef in diesem Falle bewusst darüber sein, dass er den Dialog mit so hart klingenden Sätzen wie „Ihre Betreuung unserer Kunden stellt mich nicht zufrieden, darüber möchte ich mit Ihnen sprechen“ eröffnen muss.

Mangelhafter Ist-Zustand

Die meisten Vorgesetzten bevorzugen daher Variante zwei: erst das Lob, dann die Kritik. Dadurch signalisieren Chefs nicht nur, dass sie auch die guten Leistungen des Mitarbeiters registrieren und schätzen, vielmehr geben sie den Beschäftigten auch das Gefühl, eine wichtige Stütze für die Abteilung zu sein. Um mit der anschließenden Kritik nicht über das Ziel hinaus zu schießen, rät von Bonin Vorgesetzten, „zunächst zu beschreiben, wie sie sich die Bewältigung der Arbeit vorstellen“. Die sogenannte WWW-Formel – Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch – hilft dem Chef, die richtige Reihenfolge zu finden.

Schulbeispiel für ein Gespräch nach diesem Schema ist die Kritik an einem Kollegen, der mit schöner Regelmäßigkeit zu spät zum Meeting erscheint. Dass dies von jedem Mitarbeiter und Vorgesetzten wahrgenommen wird, der eine Uhr lesen kann, bedarf in der Regel keiner vertieften Ausführungen. Was dem notorischen Bummel aber vielleicht nicht bewusst ist: Die Kollegen fühlen sich durch die dauernde Unpünktlichkeit missachtet und in ihrer Arbeit nicht für voll genommen – vor allem, weil sie wegen des Trödlers regelmäßig den einen oder anderen Tagespunkt zweimal abhandeln müssen. Diese Missstimmung im Team

will der Vorgesetzte natürlich in Zukunft vermeiden: Sein Wunsch, den er seinem Gegenüber im Feedbackgespräch mitgibt lautet daher: absolute Pünktlichkeit.

Anschließend bittet der Vorgesetzte seinen Mitarbeiter ruhig um eine Stellungnahme: „Wie schätzen Sie die Situation ein?“, „Wie konnten diese Probleme Ihrer Meinung nach entstehen?“, „Schildern Sie doch bitte Ihre Sichtweise der Ereignisse.“ Dadurch stellt er sicher, dass er alle Eventualitäten und Einflüsse in seinem Urteil über die gezeigte Arbeitsleistung des Mitarbeiters berücksichtigt. Bestreitet der Mitarbeiter die Kritik, muss der Chef so lange nachfragen, bis die angesprochene Situation vollständig geklärt ist. Gelingt das nicht, weil sich der Konflikt beispielsweise um Aussagen eines dritten Kollegen dreht, kann der Chef ein neues Gespräch vereinbaren, an dem nicht nur der betroffene Mitarbeiter, sondern auch der involvierte Kollege teilnehmen. „In fast jedem Unternehmen gibt es dann ein Betriebsratsmitglied oder einen Mitarbeiter der Personalabteilung, die dem Beschäftigten bei diesem Gespräch assistieren können“, ergänzt Managementtrainer Böhme. Seiner Ansicht nach sei es grundsätzlich sehr wichtig davon auszugehen, dass niemand mutwillig Fehler mache.

Lösungsweg erarbeiten

Zu solch einer Eskalation kommt es in der Praxis jedoch meist nicht. Viele Mitarbeiter sehen nach den ersten Schreckmomenten ein, dass ihr Chef mit seiner Kritik zumindest teilweise Recht hat. Anschließend müssen Vorgesetzter und Mitarbeiter gemeinsam eine Lösung finden, um die Kompetenzlücken zu schließen, die Umgangsformen zu verbessern oder den Zeitdruck, unter dem der Beschäftigte möglicherweise steht, zu verringern. „Cleverer Chefs lassen zunächst ihre Mitarbeiter Ideen entwickeln oder Lösungen vorschlagen“, sagt von Bonin. Das vermittele den betroffenen Angestellten das Gefühl, selbstverantwortlich und eigenständig das Problem zu bekämpfen. Oft würden die eigenen Vorschläge auch besser akzeptiert als mögliche Ideen vom Chef. Von Bonin empfiehlt Vorgesetzten ohnehin nur dann Lösungsvorschläge zu präsentieren, wenn der Mitarbeiter völlig hilflos und überfordert da sitzt und nicht mehr weiter weiß.

Was Nettes zum Schluss

Liegen geeignete Lösungsvorschläge auf dem Tisch, um die Arbeitsleistung oder die persönliche Haltung des Mitarbeiters zu verbessern, haben Chef und Beschäftigter den größten Teil des Feedbackgesprächs erfolgreich gemeistert. Zum Ende des Feedbackgesprächs gilt es, die neu geschaffenen Rahmenbedingungen oder Vereinbarungen festzuhalten: Zunächst sollte der Vorgesetzte die gewünschten Ziele noch einmal formulieren und einen zeitlichen Ablauf konkret festlegen. „Am besten dokumentieren Chefs schriftlich, wer was bis wann erledigt oder nachweist“, beschreibt Personalberaterin von Bonin. Das entsprechende Protokoll unterzeichnen anschließend beide Parteien.

Damit die formulierten Ziele im alltäglichen Stress nicht in Vergessenheit geraten, sollte sie der Chef unbedingt auf Wiedervorlage legen. „Je nach Umfang der Ziele ist es manchmal auch von Vorteil, sie in einzelne kleinere Zwischenziele zu zerlegen“, betont von Bonin. Auf diese Weise gehe der Vorgesetzte sicher, dass tatsächlich alle notwendigen einzelnen Schritte realisiert werden, um das große Ziel zu erreichen. Auf die möglichen Folgen verweist von Bonin ausdrücklich: „Möglicherweise muss ein Chef schon nach drei oder vier Wochen den betreffenden Mitarbeiter wieder zu einem Feedbackgespräch bitten – nämlich dann, wenn er merkt, dass sein Schützling schon die ersten Zwischenziele nicht erreicht“.

Um wie am Anfang auch am Ende des Feedbackgesprächs eine angenehme und entspannte Atmosphäre zu schaffen, zeigen verantwortungsvolle Chefs ihrem Mitarbeiter abschließend noch einmal, dass sie ihn schätzen. „Beim Mitarbeiter muss ankommen, dass der Vorgesetzte ihm eine Chance zur Verbesserung geben will beziehungsweise dass er an ihn glaubt und ihm die zukünftigen Herausforderungen zutraut“, ergänzt von Bonin. Sätze wie „Ich weiß, dass Sie das schaffen“ oder „Wir zählen auf Sie“ wirken ermutigend und aufbauend, so ihre Erfahrung. Es wäre absolut falsch, dem Mitarbeiter zu signalisieren, dass er unter Druck steht, und ihn dann an der Tür zu verabschieden.

Sieben goldene Gesprächsregeln

- Chefs sollten grundsätzlich nur das Verhalten des Mitarbeiters thematisieren. Sie lassen seine Person bei dem Gespräch – so weit es möglich ist – außen vor. So fühlt er sich nicht persönlich angegriffen.
- Die gewünschten Botschaften formulieren Vorgesetzte in Ich-Form. Dadurch fordern sie den Mitarbeiter zur Mithilfe auf – und er fühlt sich weniger unter Druck.
- Damit der Beschäftigte die vorangegangenen Ereignisse noch einmal detailliert überdenkt, ist es wichtig, ihn dazu zu bewegen, selbstkritisch zu sein.
- Mit der Möglichkeit, selbst Lösungsvorschläge zu finden, bieten Chefs ihren Mitarbeitern Handlungsspielräume beziehungsweise binden sie aktiv ein.
- Wer seinem Mitarbeiter Sicherheit geben will, blickt gemeinsam mit ihm in die Zukunft – und verhindert so, dass sich der Beschäftigte alleine fühlt.
- Ein positives Ende des Gesprächs ist ebenso wichtig wie eine freundliche Verabschiedung, auch wenn Chef und Mitarbeiter möglicherweise heftig miteinander diskutiert haben. Das erleichtert die zukünftige Zusammenarbeit, da der Mitarbeiter nach der ersten Enttäuschung oder dem ersten Frust seinen Vorgesetzten nicht als Feind, sondern als Helfer und Begleiter sieht.
- Zielstrebige Chefs zeigen dem Mitarbeiter in der Folgezeit, dass sie Interesse an den vereinbarten Lösungen beziehungsweise Wegen haben. Soll sich der Mitarbeiter beispielsweise weiterbilden, fragen sie nach, wie das Seminar gelaufen ist.

[Drucken](#)