

Feedback als Führungsinstrument

Teil 1: Mitarbeitern Feedback geben

Heinz Welling

Wer seine Mitarbeiter ziel- und erfolgsorientiert führen will, kommt ohne Feedback nicht aus. Mit Anerkennung und Kritik legt Feedback einen wichtigen Grundstein für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Anerkennung verstärkt erwünschtes Verhalten. Kritik kann unerwünschtes Verhalten korrigieren. Damit lassen sich entscheidende Weichen stellen, um das Tun der Mitarbeiter, aber auch das eigene Führungsverhalten in die richtige Richtung zu lenken. Deshalb ist es nicht nur wichtig, Feedback zu geben, sondern auch Feedback von Mitarbeitern einzufordern. Ersterem widmet sich Teil 1 unseres Beitrags.

Erfolgreiche Mitarbeiterführung lebt von einem aktiven Führungsstil. Aktiv führen heißt unter anderem, seinen Mitarbeitern Feedback zu geben: zu positiven Aktionen ebenso wie zu Fehlverhalten. Dadurch erweitern Vorgesetzte das Blickfeld der Mitarbeiter um deren „toten Winkel“. Denn oft ist Selbigen das Positive oder Negative ihres Verhaltens gar nicht bewusst. Zudem zeigen Vorgesetzte durch Lob und Tadel bzw. Anerkennung und Kritik konkret, was ihnen gefällt bzw. missfällt und was ihnen für die Zukunft gefallen würde.

Anerkennung kann es nie genug geben

Speziell in Deutschland wird an Anerkennung gern gespart – nach dem Motto „Kein Tadel ist schon Lob genug“. Nicht nur in Sachen Mitarbeiterführung ist diese Haltung völlig unsinnig und sogar kontraproduktiv. Denn inzwischen weiß man, dass berufliche Anerkennung für Mitarbeiter eine der größten Triebfedern ist und für die meisten sogar wichtiger als jede Gehaltserhöhung (vgl. FRAUENARZT 12/2012, S. 1228). Trotzdem geizen viele Vorgesetzte nach wie vor mit Lob. Schade eigentlich, denn Anerkennung ist die einfachste Möglichkeit, Mitarbeiter zu motivieren und langfristig zu binden. Und die

günstigste Möglichkeit ist sie oben-dreien, da sie keinen Cent kostet. Solten Ihre Mitarbeiter ein bestimmtes positives Verhalten beibehalten, müssen Sie ihnen ausdrücklich zu verstehen geben, dass Sie es gutheißen. In der Praxis kann sich das z. B. so anhören: „Ich habe Ihr Engagement bei der letzten Teamsitzung als sehr positiv empfunden. Ihre Vorschläge haben uns ein gutes Stück vorwärtsgebracht. Weiter so!“

Aber auch Kritik muss sein

Selbst wenn Menschen erfahrungsgemäß eher schimpfen als loben, haben sie mit Kritik von Angesicht zu Angesicht oft ein Problem. Selbst Vorgesetzte drücken sich gern vor einer klaren Meinungsäußerung und sitzen Missstände lieber aus. Eine solche Führungsschwäche rächt sich! Denn in der Regel wiederholt sich unkritisierendes Fehlverhalten – nicht selten mit gravierenden Folgen bis hin zu schweren Konflikten. Spätestens dann wünscht sich mancher Vorgesetzte, das negative Tun seiner Mitarbeiter schon früher angesprochen zu haben. Je länger Sie Fehlverhalten stillschweigend dulden, desto schwieriger wird es, dieses zu kritisieren und vor allem abzustellen. Wer erfolgreich führen will, hat die Pflicht, Kritik schnellstmöglich anzubringen, um Fehlverhalten frühzeitig

zu korrigieren – bevor das Kind in den Brunnen fällt.

Effektives Feedback – die 10 wichtigsten Regeln

Effektives Feedback ist keine Kunst. Es gilt lediglich, ein paar Regeln zu befolgen, die sich in der Praxis bewährt haben.

1. Geben Sie Feedback immer zeitnah.

Es hilft wenig, Lob und Tadel zu sammeln und sie dem Mitarbeiter irgendwann geballt zu präsentieren. Am besten sprechen Sie die Dinge sofort an oder zumindest, solange sich der Betroffene an die jeweilige Situation noch genau erinnern kann. Dadurch wird das geäußerte Feedback für den Mitarbeiter leichter nachvollziehbar, und Ihr Unternehmen kann wesentlich früher vom positiven Feedback-Effekt profitieren.

2. Trauen Sie nur eigenen Beobachtungen.

Sich bei Kritik auf Aussagen anderer zu verlassen, kann nach hinten losgehen. Leicht liegt man falsch und tut dem Kritisierten Unrecht, wodurch das Vertrauensverhältnis leidet. Selbst bei berechtigter Kritik können Mitarbeiter das zugrundeliegende Fehlverhalten abstreiten, ohne dass sich dem etwas Handfestes entgegenseetzen ließe. Zu kritisieren, was Sie nicht mit eigenen Augen gesehen haben, führt zu nichts, außer zu endlosen Diskussionen. Zudem werden Sie angreifbar und schwächen dadurch Ihre Führungsautorität.

3. Beschreiben Sie das „Corpus Delicti“ konkret, präzise und wertfrei.

Ein sachliches Gespräch bedarf einer sachlichen Grundlage, z. B. der genauen Beschreibung Ihrer konkreten

Beobachtungen. Unsachliche, unpräzise Formulierungen wie „Irgendwie habe ich das Gefühl, ...“ bringen nicht weiter, weil sie dem Mitarbeiter keine Orientierung bieten. Mit Aussagen wie „Ich habe gesehen, dass ...“ führen Sie ihm die Situation sachlich vor Augen und ermöglichen eine ebenso sachliche Stellungnahme. Sachlich heißt aber auch wertfrei. Denn mit Wertungen (inklusive Spott, Ironie und Sarkasmus) erheben Sie sich über den Mitarbeiter und lösen zwangsläufig Emotionen aus, die Widerstand und Widerspruch hervorrufen. Das vereitelt jedes sachliche Gespräch. Deshalb sind Formulierungen wie „Ich habe Ihr unmögliches Verhalten mitbekommen“ ebenso unangebracht wie die folgenden Pauschalurteile: „Das war totaler Mist“, „Immer kommen Sie zu spät“ oder „Bei Ihnen hat das ja noch nie geklappt“.

4. Vermitteln Sie Feedback als Ihre subjektive Ansicht.

Niemand hat die Wahrheit gepachtet. Deshalb sollten Sie Ihre persönliche Meinung nicht generalisieren und als einzig richtige darstellen. Machen Sie mit Ihrem Feedback für den Mitarbeiter erkennbar, dass es sich um Ihre subjektiven Wahrnehmungen, Eindrücke und Gefühle handelt. Sagen Sie ihm, wie Sie seine Leistung einschätzen und wie Sie sich damit fühlen. Bei Kritik kann das z. B. so aussehen: „Natürlich bin ich nicht gerade begeistert, wenn sich ein Patient über den barschen Umgangston meiner Mitarbeiterin beklagt.“ Und auch bei Anerkennung lässt sich diese Regel umsetzen, etwa so: „Ich bin richtig froh, jemanden wie Sie im Team zu haben, der sich wirklich Mühe gibt, bei Konflikten zu vermitteln.“

5. Formulieren Sie Kritik möglichst in der Ich-Form.

Im Kritikgespräch Sätze mit „Ich“ zu beginnen, verdeutlicht nicht nur die Subjektivität Ihrer Aussagen. Es schützt auch davor, Mitarbeiter unbewusst anzugreifen. Wenn Sie ständig mit „Sie haben ...“ anfangen,

kommt das schnell als Vorwurf rüber und bringt den Mitarbeiter in Abwehrhaltung; keine gute Basis für die angestrebte Verhaltenskorrektur. Mit Ich-Sätzen machen Sie unmissverständlich klar, wie Sie persönlich die Dinge sehen. Als Vorgesetzter ist das Ihr gutes Recht. Sie brauchen sich nicht hinter „Wir“- oder „Man“-Formulierungen zu verstecken, die eine universell gültige Meinung vortäuschen.

6. Zeigen Sie Verbesserungsmöglichkeiten auf.

Die größte Wirkung erzielt Kritik, wenn Sie sie konstruktiv gestalten. Schließlich wollen Sie ja eine Verhaltenskorrektur herbeiführen. Der erste Schritt besteht natürlich immer darin, zu vermitteln, dass Sie ein bestimmtes Verhalten nicht gutheißen. Leider genügt das in den meisten Fällen nicht. Denn der betroffene Mitarbeiter weiß deshalb nicht automatisch, was er wie besser machen kann oder wie sein Vorgesetzter es gern hätte. Helfen Sie ihm. Benennen Sie, was er Ihrer Meinung nach ändern sollte, und verraten Sie ihm auch, wie das hinzubekommen ist. Dazu müssen Sie sich im Vorfeld natürlich darüber klar werden, welches Alternativverhalten Ihren Vorstellungen entspreche. Dann können Sie dem Mitarbeiter im Kritikgespräch Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen, um das Soll-Verhalten zu veranschaulichen.

7. Verdeutlichen Sie den Nutzen der Verhaltenskorrektur.

Im Kritikgespräch geht es letztlich darum, Fehlverhalten von Mitarbeitern für die Zukunft abzustellen. Aber Verhaltensänderungen sind per se schon nicht einfach, und niemand ändert sein Verhalten einfach so. Ihr Wunsch nach einer Verhaltenskorrektur hat wesentlich mehr Chancen auf Erfolg, wenn Sie dem betroffenen Mitarbeiter einen konkreten Nutzen vor Augen führen. Sie müssen ihm die Verhaltensänderung „verkaufen“. Arbeiten Sie also im Vorfeld die Nutzenaspekte für den Mitarbeiter und Ihr Unternehmen heraus, und veran-

schaulichen Sie diese im Gespräch. Je mehr Sinn der Mitarbeiter in der Verhaltenskorrektur erkennen kann, desto leichter wird es ihm fallen, etwas zu ändern. Auch wird er mehr Verständnis für die Kritik aufbringen und mit einem besseren Gefühl aus dem Gespräch gehen.

8. Geben Sie Feedback immer direkt und diskret: nicht über Dritte und nicht vor anderen.

Feedback durch Dritte weitergeben zu lassen, hat einen gravierenden Nachteil: den „Stille-Post“-Effekt. Das Feedback wird immer anders formuliert, als Sie es formuliert hätten, und vielfach wird es sogar unbewusst verfälscht. Das heißt: Beim Betroffenen kommen unter Umständen andere Botschaften an als die, die Sie übermitteln wollten. Dadurch kann das Feedback sein Ziel verfehlen. Gleiches gilt für Feedback, das Sie im Beisein anderer geben. Wenn Sie einen Mitarbeiter vor versammelter Mannschaft kritisieren, kann er sich öffentlich bloßgestellt fühlen; keine gute Basis für eine Verhaltensänderung. Deshalb bedürfen vor allem Kritikgespräche eines „geschützten Raums“, in dem Sie mit dem Mitarbeiter in aller Ruhe, ungestört und unter vier Augen sprechen können. Auch das Verhalten einzelner Mitarbeiter „öffentlich“ zu loben, kann sich ungünstig auswirken. Einerseits ruft es rasch Neider auf den Plan, andererseits kann es von Kollegen, die sich selbst anders verhalten, persönlich als versteckte Kritik gewertet werden.

9. Verpacken Sie Kritik in Sandwich-Form.

Damit Kritik den Mitarbeitern nicht sauer aufstößt, muss sie bekömmlich verpackt werden: am besten zwischen zwei Loben.

Lob 1: Mit dem ersten Lob gewinnen Sie den Mitarbeiter für das Gespräch, erhöhen seine Aufnahmebereitschaft und erzeugen eine positive Grundstimmung.

Kritik: Danach formulieren Sie Ihre Kritik klar und deutlich.

Lob 2: Zum Schluss beugen Sie einem üblen Nachgeschmack vor, indem Sie dem Mitarbeiter z. B. einen positiven Ausblick ermöglichen.

Hier ein Beispiel: Frau Schwarz erscheint bei Teamsitzungen jedes Mal zu spät. Sie könnten Ihr folgendes Sandwich anbieten: „(Lob: 1) Frau Schwarz, ich freue mich, Sie im Team zu haben. Besonders bei den Teamsitzungen sind Ihre Vorschläge eine echte Bereicherung. (Kritik:) Um rechtzeitig mit den Sitzungen starten zu können, wünsche ich mir, dass Sie zur vereinbarten Zeit da sind. (Lob 2:) Zur Arbeit kommen Sie ja auch immer pünktlich.“

10. Verteilen Sie mehr Lob als Tadel.

Mehr Lob als Tadel zu verteilen, ist die logische Konsequenz aus Regel 9. Und daran zu arbeiten, kann nicht

schaden; besonders hierzulande, wo Vorgesetzte so sparsam mit Anerkennung umgehen. Unternehmen, die Anerkennung aussprechen, bieten Mitarbeitern die Chance, die Kritik von heute in das Lob von morgen zu verwandeln. Und genau darin liegt schon ein immenser persönlicher und leicht erkennbarer Nutzen für die Mitarbeiter. Wie eingangs erwähnt, zählt Anerkennung für Mitarbeiter zu den wichtigsten Triebfedern. Wer mehr gelobt wird als getadelt, ist also wesentlich motivierter, sein Verhalten zu verbessern, um noch mehr Lob zu ernten. Und ganz nebenbei kann er auch Kritik leichter wegstecken.

Übung macht den Meister

Hört sich einfacher an als es ist? Mag sein. Aber es ist leichter, als Sie glauben. Probieren Sie´s aus, und

machen Sie den Anfang. Sie werden von Mal zu Mal besser. Denn auch beim Feedback gilt: Üben, üben, üben! Und wer das nicht gleich am eigenen Personal tun will, erleichtert sich mit einschlägigen Kursen den Weg zum erfolgreichen Feedback-Geber.



Autor

Heinz Welling

Kommunikationstrainer und
Praxisberater
HCC Better Care GmbH
Barbarastraße 43
50996 Köln
Tel. +49 221 579296-0
info@hcc-bettercare.de
www.hcc-bettercare.de