



# Nichts gesagt, ist gelobt genug – oder?

Vorgesetzte geben zu wenig Feedback – positiv wie negativ. Gerade spontane Kritik fällt schwer.

Andrea Pawlik

„Ich beobachte immer wieder, dass Führungskräfte kaum Feedback geben“, sagt Irena Burkard. Sie ist als Coach für Kirsch Consulting tätig und trainiert vor allem Manager. „Aber wenn es endlich so weit ist – dann bekommt der Mitarbeiter auch wirklich was zu hören.“ Und damit begehen Vorgesetzte gleich mehrere Kardinalfehler auf einmal: Sie verstehen „Feedback“ nur als negative Kritik und geizen mit Lob. Und sie reagieren impulsiv und persönlich getroffen vom „Fehlverhalten“ des Mitarbeiters.

Doch wie macht man es richtig? „Ich unterscheide zwischen formellem Feedback, das Führungskräfte zum Beispiel im Rahmen von Jahresgesprächen geben, und informellem Feedback, das man auch mal zwischen Tür und Angel geben kann“, erklärt Gabriele Busch, Führungskrafttrainerin und Inhaberin von GCT („Ganzheitliches Coaching und Training“). Das erste kann man vorbereiten, sich darauf konzentrieren, ob die Zielvereinbarungen erfüllt worden sind. Das zweite, das spontane Feedback fällt dagegen umso schwerer.

„Fürs Feedback zwischendurch ist der theoretisch beste Moment: sofort!“, sagt Gabriele Busch. Doch geht es um negatives Feedback, ist die Gefahr, emotional zu reagieren dabei auch am größten. „Darum gilt die Grundregel: Wenn ich merke, dass mich das Verhalten des Mitarbeiters wütend macht oder ich andere Gefühle nicht im Griff habe, muss ich mich erst mal abregen“, betont die Diplompsychologin. „In aufgeladener Stimmung kann man kein sinnvolles Feedback geben.“

„Schlafen Sie eine Nacht drüber“, rät Coach Irena Burkard. „Aber sprechen Sie das Thema



**Mundfaul oder konfliktscheu? Führungskräfte geben Mitarbeitern zu selten Feedback – positives wie negatives.** FOTO: PICTURE-ALLIANCE

dann zeitnah an.“ Der Mitarbeiter müsse nachvollziehen können, auf welche Situation sich die Kritik seines Vorgesetzten bezieht.

Nicht immer geschieht das. „Es gibt ganz einfach konfliktscheue Vorgesetzte, die Probleme lieber unter den Teppich kehren“, weiß Diplompsychologin Burkard. Und auch positive Kritik werde viel zu

selten geäußert – dabei erleben Mitarbeiter gerade dadurch die Wertschätzung und das Interesse ihres Vorgesetzten. Leistungsträger bekommen am wenigsten Feedback. „Zu viele Vorgesetzte verfahren nach dem Prinzip: Nichts gesagt ist gelobt genug“, sagt Gabriele Busch. Warum eigentlich?

„Um Feedback geben zu können, muss man nah an seinen Mitarbeitern dran sein“, erläutert sie. Man müsse sie begleiten und ihre Bedürfnisse in Bezug auf Unterstützung, Motivation und Antrieb kennen. Und auch wissen, wie viel Kritik und in welcher Form jeder Einzelne vertragen könne. Vom Kennenlernen der Mitarbeiter werden Führungskräfte aber oft genug abgehalten: durch Besprechungen, Projektgruppen, Formalitäten . . .

Negatives Feedback gibt man immer unter vier Augen. Irena Burkard rät dazu, dem Mitarbeiter Gelegenheit zu geben, sich auf das Gespräch vorzubereiten. „Nennen Sie bei der Einladung zum Gespräch auch den konkreten Anlass für den Termin“, betont sie. „Natürlich tut Kritik immer erst einmal weh“, weiß die Psychologin. Dennoch hält sie nichts von dem Ratschlag, negative in positive Aussagen einzubetten. „Dabei verliert das in der Mitte Gesagte, also die eigentliche Kritik, an Gewicht.“

Gabriele Busch sieht das ähnlich. Ein Lob komme gar nicht mehr beim Mitarbeiter an, wenn der wisse, der positiven Aussage am Anfang folge immer die Zurechtweisung. „Ich empfehle, positives und negatives Feedback zu trennen“, sagt sie.

Das kritische Feedbackgespräch dürfe keine Generalabrechnung werden, betont Gabriele Busch. Man sollte nur den aktuellen Anlass ansprechen. „Sagen Sie nie: Und wo wir schon zusammensitzen – ich wollte Ihnen schon lange mal sagen, dass Sie . . .“, warnt die Führungskrafttrainerin. Darüber hinaus seien anklagende „Sie-Botschaften“ sowieso nicht angebracht. „Auch beim kritischen Gespräch muss immer deutlich werden: Die Führungskraft will mich fördern.“ Um im Gespräch auf den Punkt zu kommen, rät Busch dazu, sich anhand von drei Schlüsselfragen auf das Gespräch vorzubereiten: 1. Was habe ich gesehen und gehört? 2. Wie ist das Gesagte und Gehörte bei mir angekommen? 3. Was möchte ich, dass der Mitarbeiter anders macht?

Psychologin Irena Burkard empfiehlt, auch dem Mitarbeiter

Fragen zu stellen: „Schildern Sie die Situation, die Anlass für die Kritik ist, und bitten Sie dann um eine Erklärung dafür.“ Auch private Probleme können mitschuldig sein. „Spielen Sie als Führungskraft aber nie Ihre höhere Position aus“, sagt Irena Burkard.

Hat der Chef verstanden, wie es zu der Situation kommen konnte, geht es darum, dafür zu sorgen, dass so etwas nicht wieder passiert. Auch hierbei arbeitet Burkard am liebsten mit Fragen: „Was möchten Sie zukünftig anders machen?“ Und wenn dann ein konstruktiver Vorschlag komme, könne man das auch wieder loben, meint sie. In jedem Fall wichtig: dem Mitarbeiter Unterstützung bei der Bewältigung seiner Aufgabe anbieten.

Aus dem Kritikgespräch sollten Führungskraft und Mitarbeiter mit einem verbindlichen Ziel gehen. Gabriele Busch: „Darum muss die Führungskraft in der Lage sein, ihre Vorstellungen abschließend so genau zu formulieren, dass ihr Wunsch für die Zukunft für den Mitarbeiter eine Zielvereinbarung ist.“

■ Lesen Sie nächstes Wochenende: Teil 9 – Zielvereinbarungsgespräche führen

## WENN MAN NEGATIVES FEEDBACK BEKOMMT

- Lassen Sie den Feedback-Geber ausreden und rechtfertigen Sie sich nicht (außer wenn etwas tatsächlich falsch dargestellt wird).
- Teilen Sie Ihr **eigenes Feedback** mit: Wie haben Sie sich in der Situation gefühlt? Was ist trotz Schwächen gut gelaufen? Was können Sie zukünftig besser machen?
- Fassen Sie das Gehörte zusammen und **haken Sie bei Unklarheiten nach**. Bringen Sie Ihre eigenen Erkenntnisse und die Anregungen des anderen in Einklang, und leiten Sie daraus Veränderungen ab.
- Drücken Sie Ihre Wertschätzung für erhaltenes Feedback aus.
- Quelle: „Führungskraft und Mitarbeiter“ von Gertrud und Richard Neges. Linde, 176 S., € 14,90.