

Feedback geben und nehmen

Worum es in diesem Beitrag geht:

„Wenn ich anderen die Meinung sage, sind sie schnell eingeschnappt“. Wenn es um das Thema Feedback geht, haben viele unserer Kunden solche oder ähnliche Erfahrungen gemacht. Die Folge ist: Viele schlucken ihre Rückmeldungen herunter und sagen lieber nichts. Andererseits klagen insbesondere Führungskräfte: „Mir sagt einfach niemand mehr seine Meinung – wie soll ich wissen, was meine Mitarbeiter über mich denken?“ Beide Probleme haben dieselbe Ursache: Der Feedbackprozess funktioniert nicht richtig; weder von unten nach oben, noch von oben nach unten. Dieser Beitrag soll Sie in die Lage versetzen, Feedback effektiv zu geben und entgegen zu nehmen.

Fünf Regeln zum geben von Feedback Regeln.

Die fünf wichtigsten Regeln zum Feedbackgeben auf einen Blick:

1. Geben Sie vorwurfsfreies Feedback.
2. Beschreiben Sie konkret und sachlich, was Sie beobachtet haben.
3. Sagen Sie „Ich“, statt „Du“ oder „Man“.
4. Halten Sie den Spiegel vor und geben Sie keine Anweisung.
5. Geben Sie auch positives Feedback.

Fünf Regeln zum entgegennehmen von Feedback.

Die fünf wichtigsten Regeln für das Entgegennehmen von Feedback auf einen Blick:

1. Vereinbaren Sie Offenheit und Sachlichkeit.
2. Hören Sie bis zum Ende zu, rechtfertigen oder verteidigen Sie sich nicht.
3. Fragen Sie nach, wenn Sie etwas nicht verstehen.
4. Überdenken Sie, was Sie betrifft – lassen Sie den Rest fallen.
5. Bedanken Sie sich beim Feedbackgeber.

Warum Menschen schnell „eingeschnappt“ sind.

Herr Sell ist Verkaufsleiter bei einem Dienstleistungsunternehmen. Beim Jour Fixe erfährt er, dass einer seiner Verkäufer einen Auftrag verloren hat. Herr Sell sagt zu ihm: „Hansen, Sie haben den Kunden mit den Merkmalen Ihrer Lösung überrumpelt, ohne gezielt auf die Vorteile aus Sicht des Kunden einzugehen. Lassen Sie das gefälligst sein. Wir sind auf die Aufträge angewiesen!“ Was ist die Folge einer solchen Rückmeldung?

1. Der Verkäufer verfällt vor versammelter Mannschaft in Rechtfertigungen: „Das stimmt doch gar nicht. Der Kunde wollte doch ...“
2. Hinterher sind beide sauer aufeinander.
3. Die restlichen Verkäufer haben Angst vor dem Chef.
4. Und das schlimmste ist: Es ändert sich nichts. Der Verkäufer verliert drei Tage später wieder einen Auftrag wegen der gleichen Vorgehensweise.

Der Verkaufsleiter meint: „Typisch Hansen, immer gleich eingeschnappt.“ Dieser Schluss ist jedoch falsch: Herr Sell sagt seinem Verkäufer die Meinung – und dabei überzieht er noch nicht einmal sehr stark. Doch das reicht bereits aus, um Rechtfertigung und Widerstand auszulösen.

Für die Technik des Feedbackgebens gibt es klare Regeln. Wenn Sie diese beachten, gewinnen Sie - und Ihre Mitarbeiter übrigens auch. Orientieren Sie sich deshalb an den fünf Regeln für erfolgreiches geben von Feedback:

Regel 1: Geben Sie Feedback vorwurfsfrei.

„Sie haben den Kunden mit den Merkmalen Ihrer Lösung überrumpelt, ohne gezielt auf die Vorteile aus Sicht des Kunden einzugehen.“ Was ist das? Herr Sell hält das für eine Feststellung, eine Tatsache. Sein Mitarbeiter Hansen hält es jedoch für einen Vorwurf.

Sie können es dem Mitarbeiter nicht ausreden, Ihre Meinung als Vorwurf zu interpretieren. Menschen reagieren auf Vorwürfe mit Rechtfertigung bzw. Widerstand.

Möglicherweise hat der Vorgesetzte sogar Recht: Der Mitarbeiter hat sich falsch verhalten. Die Frage ist: Wie sagen Sie es dem Mitarbeiter so, dass er es auch einsieht? Jedenfalls nicht mit einem Vorwurf.

Regel 2: Beschreiben Sie konkret und sachlich, was Sie beobachtet haben.

Beschreiben Sie den Sachverhalt ohne jede Wertung so, wie ihn ein unbeteiligter Schiedsrichter beobachtet hätte. Verkaufsleiter Sell könnte z.B. so vorgehen: „Sie haben beim Kunden sehr ausführlich die Merkmale Ihrer Lösung herausgestellt.“ Das und nur das hätte ein Schiedsrichter oder ein unbeteiligter Dritter beobachten können, hätte er dem Mitarbeiter und seinem Kunden beim Gespräch zugesehen. Mehr brauchen Sie nicht. Die Wirkung ist offensichtlich: Bevor der Mitarbeiter überhaupt weiß, was passiert, hat er schon dazu genickt: „Ja, genau so habe ich das gemacht. Da haben Sie recht!“ Auf diese Weise vermeiden Sie es auch, den anderen persönlich anzugreifen oder zu beleidigen.

Mit dieser einfachen, sachlichen Beschreibung kann die Rechtfertigung des Mitarbeiters umgangen werden.

Regel 3: Sagen Sie „Ich“ statt „Du“ oder „Man“.

„Sie haben den Kunden mit den Merkmalen Ihrer Lösung überrumpelt ...“ Warum bleibt das ein Vorwurf, selbst wenn wir das vorwurfsvolle Verb „überrumpeln“ durch ein vorwurfsfreies ersetzen? Weil es sich um eine sogenannte Du-Botschaft handelt. Eine Du-Botschaft zwingt den anderen immer in die Rolle des Schuldigen.

Deshalb bringen Du-Botschaften ihre Empfänger schnell auf die Barrikaden. Sie provozieren unbewusst. Wer effektiv Feedback geben will, verzichtet auf diese Provokation: „Ich habe den Eindruck, der Kunde konnte die Vorteile, die ihm unsere Lösung bietet, nicht richtig erkennen.“ Diese Ich-Botschaft ist viel besser als ein Vorwurf geeignet, um Betroffenheit beim Verkäufer auszulösen – und Betroffenheit ist die Vorstufe zur Einsicht. Beim Feedbackgeben verzichten Sie am besten auch auf Aussagen, die mit „Man“ umschrieben werden – z.B. „So kann man das doch nicht machen!“ Übernehmen Sie durch Ich-Botschaften selbst die Verantwortung für Ihre Aussagen.

Regel 4: Den Spiegel vorhalten, nicht anweisen.

„Lassen Sie das gefälligst sein.“ Anweisung bleiben dringenden Situationen vorbehalten, bei denen Gefahr im Verzug ist. In dringlichen Situationen wünschen sich Menschen Führung.

Feedback verzichtet ausdrücklich auf solche Anweisungen. Sie halten dem Mitarbeiter lediglich einen Spiegel vor, spiegeln sein Verhalten vorwurfsfrei und

sachlich. Genau das sind die entscheidenden Voraussetzungen, damit er etwas daraus lernen kann.

Einige Menschen sind so empfindlich, dass sie selbst auf vorwurfsfreies Spiegeln mit Rechtfertigungsorgien antworten: „Ja, aber ...“ Unterbrechen Sie diese Rechtfertigungsanläufe sofort: „Ich mache Ihnen keinen Vorwurf. Ich verlange nichts von Ihnen. Ich will nur, dass Sie mir zuhören und darüber nachdenken.“

Regel 5: Geben Sie auch positives Feedback.

Feedback ist nicht auf negative Situationen (Kritik) begrenzt, sondern sollte auch für positives Verhalten genutzt werden (Anregung, Impuls). Mit positiven Rückmeldungen können Sie sich sogar negatives Feedback ersparen, indem Sie positives Verhalten frühzeitig herausstellen und verstärken.

So nehmen Sie Feedback entgegen:

Viele Führungskräfte klagen darüber, dass es an der Spitze ziemlich einsam ist, insbesondere wenn es darum geht offenes und ehrliches Feedback zu erhalten. Dem Vorgesetzten sagt man selten bis nie, was man von ihm hält – und wie gefährlich das für eine Organisation sein kann, wissen wir nicht erst seit der Geschichte um des Kaisers neue Kleider.

Andererseits kann es genauso unangenehm sein, wenn Ihnen die Mitarbeiter ungeschminkt sagen, was sie von Ihnen halten. Denn da Mitarbeiter selten feedback-kompetent sind (es sei denn, sie wurden geschult), wird Sie ihr Feedback in der Regel eher frustrieren, ärgern, verletzen, provozieren, auf die Palme treiben. Weil es sachlich unzutreffend ist, weil es oft übertrieben, persönlich, polemisch und destruktiv ist.

Regel 1: Offenheit und Sachlichkeit vereinbaren.

Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern offenes und sachliches Feedback: „Ich bin für jede Anregung offen. Mit mir können Sie über alles reden. Ich bitte Sie dabei allerdings um Sachlichkeit. Das ist nicht immer einfach und mir fällt es auch nicht immer leicht, doch ich honoriere bereits den ernsthaften Versuch.“ Wiederholen Sie diese Vereinbarung so lange, bis sich jeder daran hält.

Mitarbeiter halten diese Regel besser ein wenn Sie sich selbst daran halten, also bei Ihrem Feedback ebenfalls um Sachlichkeit bemüht sind. Ihr Beispiel wirkt dann als Vorbild, an dem man sich selbst beim Feedback geben orientieren kann (siehe Regeln zum geben von Feedback).

Regel 2: Hören Sie bis zum Ende zu, rechtfertigen bzw. verteidigen sie sich nicht.

Viele Vorgesetzte reagieren auf Mitarbeiter-Feedback automatisch mit Rechtfertigungen oder Verteidigung ihres Handelns. Wie kommt das an? Ganz schwach! Viel besser ist es, Einfach nur zuzuhören. Der Mitarbeiter will nicht, dass sein Chef sich verteidigt und sich damit selbst demontiert. Er möchte lediglich, dass Sie ihm zuhören. Tun Sie ihm und sich diesen Gefallen.

Regel 3: Fragen Sie nach, wenn Sie etwas nicht verstehen.

Nicht immer meint der Mitarebieter auch genau das, was er sagt. Wenn Sie etwas nicht verstehen, oder nicht nachvollziehen können, dann fahren Sie bloß nicht gleich aus der Haut sondern fragen Sie nach:

- „Wie meinen Sie das konkret?“
- „Worum geht es Ihnen genau?“
- „Habe ich Sie richtig verstanden, dass ...?“

Spiegeln Sie das Feedback des Mitarbeiters in Ihren eigenen Worten – so lange, bis der Mitarbeiter sagt: „Ja, genau das habe ich gemeint.“

Der Mitarbeiter erwartet in aller Regel nicht, dass Sie seinem Wunsch nun unverzüglich nachkommen. Er möchte lediglich, dass Sie ihm zuhören, ihn Ernst nehmen und verstehen. Genau das tun Sie, wenn Sie sein Feedback auf die beschriebene Weise entgegennehmen.

Regel 4: Überdenken Sie, was Sie betrifft – lassen Sie den Rest fallen.

Manche Mitarbeiter (oder Kollegen, Kunden, Chefs ...) sagen Ihnen sehr emotional, was ihnen nicht passt. Unter Umständen werden sie dabei sogar cholerisch bzw. laut.

Hören Sie hinter der cholerischen Tirade das heraus, was der Feedbackgeber Sachliches zu sagen hat – und vergessen Sie den ganzen Rest, die persönlichen Angriffe und unsachlichen Bemerkungen. Lassen Sie es einfach kommentarlos unter den Tisch fallen.

Regel 5: Bedanken Sie sich beim Feedbackgeber.

Direktes Feedback zu bekommen ist in unserem Kulturkreis eher wie ein Geschenk (nicht zuletzt, weil es so selten vorkommt). Es kann Ihnen helfen, Ihre Wirkung auf andere besser einzuschätzen und durch entsprechende Veränderungen Ihres Verhaltens Ihre Effektivität deutlich zu erhöhen.

Deshalb gehört es zum guten Stil und unterstreicht Ihre Souveränität, wenn Sie sich am Ende für das Feedback bedanken. Auch und gerade dann, wenn Sie unsachliches Feedback entgegennehmen mussten, wirkt es ungemein souverän, wenn Sie sich dafür bedanken:

- „Vielen Dank für Ihre Rückmeldung.“
- „Danke, dass Sie mich informiert haben!“
- „Herzlichen Dank, es war sehr aufschlussreich für mich, die Sache einmal aus Ihrer Sicht zu sehen.“

Schlussbemerkung:

Eine offene und konstruktive Feedbackkultur wird Ihnen dabei helfen, produktivitätshemmende Missverständnisse schnell zu erkennen und auszuräumen. Zudem werden Sie leicht herausfinden, was Ihre Mitarbeiter von Ihnen halten und was Sie an Ihrem Verhalten ändern können. Das sind gute Voraussetzungen zur Erhöhung der Grundmotivation und zur Verbesserung der Kommunikation in Ihrem Unternehmen.

Markus Kutscheid