



## Feedbackgespräche – Mitarbeiter entwickeln

Wie will man seine Mitarbeiter entwickeln, wenn nicht durch ein ehrliches Feedback. Um Kritik konstruktiv und Lob motivierend zu gestalten, helfen einige Überlegungen:

### 1) Ziel des Feedbacks:

Es gibt mehrere Arten eines Feedbacks. Das formelle, welches im Anschluss an eine Präsentation oder eine Performance obligatorisch ist, und erwartet wird. Mit diesen Rahmenbedingungen hat man als Vorgesetzter schon die größte Hürde genommen. Das Gegenüber ist bereits darauf vorgesetzt und wird etwaige Unannehmlichkeiten vor sich selbst in der Art und Weise relativieren, dass Sie ja in der Situation etwas sagen „mussten“, was unter anderen Bedingungen vielleicht noch nicht so dringend gewesen wäre.

Ein informelles Feedback aus eigener Initiative muss von vorn herein ein klares Ziel erkennen lassen. Kritik zu äußern, weil man sich Luft machen möchte, und die ins Leere zielt, macht mehr als unglaubwürdig. Das Gegenüber sollte den Eindruck haben, dass das Feedback eine definierte Tätigkeit verbessern soll und nichts anderes. Dabei helfen klare Angaben, was der Mitarbeiter bei der nächsten Chance besser machen kann. Das können natürlich auch komplexe Anweisungen sein, die noch weitere Gespräche erfordern.

### 2) Stil des Feedbacks:

Das Feedback sollte sachlich und offen geäußert werden. Dabei ist es wichtig, Ehrlichkeit so zu verkaufen, dass der Mitarbeiter Ihre Offenheit zu schätzen weiß und sich dennoch nicht verletzt fühlt. Dies gelingt am ehesten, je sachlicher und dichter man am Gegenstand der Kritik bleibt. Keine persönlichen Boxen öffnen.

### 3) Zeitpunkt des Feedbacks:

Für ein kritisches Feedback wählt man am besten einen Zeitpunkt, bei dem der Mitarbeiter alleine ist. Findet das Gespräch klar während der Arbeitszeiten und neutral am Arbeitsplatz statt, bleibt die Distanz gewahrt, die vor persönlicher Verletztheit schützt. Ein Feedback gleich am Morgen ist insofern am besten, da zu dieser Zeit die höchste mentale Präsenz gegeben ist. Außerdem hat der Mitarbeiter viel Zeit, um sich im Verlauf des Tages eventuell erneut mit Ihnen abzustimmen. Da ein Feedback verschiedene Reaktionsebenen durchläuft, ist es am Morgen auch deshalb am besten platziert, da die Reaktionen sonst mit ins Privatleben genommen würden. Das ist nicht ganz fair. Äußerungen wie „Schlafen Sie nochmal drüber und denken Sie drüber nach“, sind nicht so effektiv, als wenn ein Vorschlag gleich umgesetzt werden kann.

### 4) Taktik des Feedbacks:

Nichts ist verletzender, als wenn Ihr Gegenüber zunächst Ihr Gespräch für Plauderei oder Interesse hält, um dann urplötzlich mit Kritik konfrontiert zu werden. Daher bleibt man sachlichsten, wenn die Kritik in ein arbeitstechnisches Gespräch eingebunden wird. Eine klare Ankündigung signalisiert: Jetzt wird mein Vorgehen/ mein Verhalten bewertet, und der Mitarbeiter kann sich emotional darauf einstellen.

Schaffen Sie realistische Vergleiche zu Situationen, in denen eine Angelegenheit bereits gelungen ist. Idealerweise beschreiben Sie einen Prozess der Weiterentwicklung. Stellen Sie die Kompetenz des nicht im Ganzen in Frage, sondern spiegeln Sie lieber, dass er einen ganz normalen Wachstumsprozess durchläuft.