

# Feedback als Führungsinstrument

Teil 2: Mit Feedback von Mitarbeitern richtig umgehen

Heinz Welling

**Anerkennung und konstruktive Kritik vom Chef werden als normal empfunden und sind nötig, um das Verhalten von Mitarbeitern zu bestätigen oder zu korrigieren. Aber Feedback geben ist eine Sache, Feedback bekommen eine andere. Vorgesetzten fällt es oft schwer, sich von Mitarbeitern die Meinung sagen zu lassen. Schade, denn deren Feedback kann wichtige Hinweise liefern, um das eigene Führungsverhalten kontinuierlich zu verbessern. Hinzu kommt: Wer Mitarbeitern vormacht, wie man professionell mit Feedback umgeht, hilft auch ihnen, besser damit klarzukommen.**

Nobody is perfect! Da machen Vorgesetzte keine Ausnahme. In ihrer Vorbildfunktion sind sie aber die ersten, die an sich arbeiten müssen.

Feedback von Mitarbeitern kann dabei helfen, selbst wenn es unsachlich vorgetragen wird, gespickt mit Anklagen und Vorwürfen. Das widerspricht natürlich allen Feedback-Regeln und kann verletzen. Aber während Sie als Führungskraft wissen, wie man Feedback gibt, klafft bei Mitarbeitern hier meist eine Wissenslücke. Diese entschuldigt zwar nicht alles, sollte Ihnen aber bewusst sein. Das ist ein wichtiger Schritt, um mit jeder Form von Mitarbeiter-Feedback souverän umzugehen. Ergänzend helfen die folgenden Tipps.

## Hören Sie zu

Beschränken Sie sich erst einmal aufs bloße Zuhören, und lassen Sie das Gesagte auf sich wirken. Auch wenn Sie zu wissen glauben, was der Mitarbeiter Ihnen sagen will, unterbrechen Sie ihn nicht. Wer unterbricht, der bevormundet – im wahren Sinne des Wortes. Das macht eine Fortsetzung des Gesprächs auf Augenhöhe unmöglich. Zudem würden Sie vielleicht wichtige Dinge absenken aber bei Ihrem Gegenüber in

jedem Fall die Gesprächs- und Feedback-Bereitschaft für die Zukunft.

Wenn Sie den Mitarbeiter hingegen aussprechen lassen, erfahren Sie nicht nur, wie Sie von ihm gesehen werden. Sie lernen auch seine Wünsche besser kennen und erhalten wertvolle Anregungen für Ihren Führungsstil. Das erleichtert die Führungsaufgaben und hilft zugleich, die Führungsergebnisse zu verbessern.

## Machen Sie Notizen

Zuhören hat noch einen großen Vorteil: Sie haben ausreichend Zeit, über das Gesagte nachzudenken und wichtige Stichpunkte zu notieren. So wird das Zuhören zum aktiven Zuhören. Dem Mitarbeiter zeigt das, dass Sie bei der Sache sind und sein Feedback ernst nehmen. Ihnen helfen die Notizen später, das Gespräch Revue passieren zu lassen und die vorgebrachten Kritikpunkte – gleich einer To-do-Liste – abzarbeiten: indem Sie sie bewerten und sinnvolle Maßnahmen daraus ableiten.

## Fragen Sie nach

Ihr Gesprächspartner erwartet nicht, dass Sie auf jeden Satz sofort reagieren, und ist meist sogar froh, wenn

Sie es bleiben lassen. So kann er sein Anliegen ungestört formulieren, wie er es sich zurechtgelegt hat. In jedem Fall will er aber, dass Sie ihn richtig verstehen. Das muss auch in Ihrem Interesse liegen.

Mitarbeiter-Feedback läuft oft Gefahr, sehr unspezifisch und allgemein zu sein. Ist Ihnen bei den Ausführungen irgendetwas unklar, fragen Sie unbedingt nach. Das muss nicht sofort sein, sondern kann auch später passieren. Stellen Sie möglichst W-Fragen. Diese lassen sich nicht mit einem pauschalen Ja oder Nein abtun, sondern zwingen den Mitarbeiter zu konkreten und ausführlicheren Antworten. Dadurch erfahren Sie einfach mehr. Fragen Sie z. B. so:

- Was genau meinen Sie damit?
- Wie darf ich das verstehen?
- Wo ist das passiert?
- Wann haben Sie das beobachtet?
- Wie haben Sie das empfunden?
- Was hätte ich Ihrer Meinung nach anders machen können?

Solche Fragen bringen Klarheit und helfen, den anderen richtig zu verstehen. Auch zeugen sie von Interesse am Gesagten. Allerdings gilt auch hier: Hören Sie sich die Antworten in Ruhe an, ohne sie gleich zu kommentieren.

### Vermeiden Sie Rechthabereien

Die menschliche Wahrnehmung ist subjektiv. Jeder erlebt Vorfälle anders und liegt mit seiner Meinung erst einmal richtig – aus seiner Sicht. Deshalb sind Diskussionen darüber, wer von beiden nun wirklich Recht hat, völlig nutzlos. Auch führen sie dazu, dass man den eigentlichen Kritikpunkt aus dem Auge verliert. Denken Sie deshalb immer daran: Keiner hat das Recht für sich gepachtet, und ein Feedback-Gespräch ist kein Kampf um Sieg oder Niederlage. Vielmehr ist es ein partnerschaftlicher Austausch, der sich für beide Seiten auszahlen soll – mit einer Win-win-Situation.

Bestehen Sie also nicht darauf, Recht zu haben, und sparen Sie es sich, Ihren Standpunkt permanent zu verteidigen. Beides schwächt Ihre Position und wird vom Mitarbeiter als Zurückweisung empfunden. Und wer zurückgewiesen wird, gibt künftig auch kein Feedback mehr, sondern äußert seinen Unmut hinter vorgehaltener Hand – bis hin zur Stimmungsmache im Team. Ein unkalkulierbares Risiko für jeden Vorgesetzten. Vermeiden Sie also unnütze Rechthabereien, und beschränken Sie sich auf Fakten – mit der gebotenen Gelassenheit.

### Bleiben Sie sachlich

Auch wenn Feedback nach allen Regeln der Kunst sachlich sein soll, ist die Sachebene nicht immer die entscheidende. Denn selbst bei sachlichen Kritikpunkten können sich – z. B. je nach Art und Dauer der Vorgeschichte – Emotionen aufgestaut haben. Sind die erst mal im Spiel,

lassen auch verbale Patzer nicht lange auf sich warten.

Selbst wenn Mitarbeiter im Ausdruck oder Ton danebengreifen: Bleiben Sie ruhig, und lassen Sie sich keinesfalls auf die emotionale Ebene ziehen. Das hilft auch dem Mitarbeiter, zu einem angemessenen Gesprächsstil zurückzufinden.

### Versetzen Sie sich in den Mitarbeiter

Einem Vorgesetzten Feedback zu geben, ist für die meisten sehr schwierig. Aber Sie können dem Mitarbeiter dabei helfen. Versuchen Sie, seine Perspektive einzunehmen, um die Kritikpunkte nachzuvollziehen und besser zu verstehen.

Lassen Sie sich die auslösende Situation so genau wie möglich schildern, und fragen Sie vor allem, was der Mitarbeiter dabei empfunden hat. Denn Kritik am Vorgesetzten resultiert häufig aus dem Gefühl, ungerecht behandelt worden zu sein.

Wer die Dinge mit den Augen des Mitarbeiters sieht, kann leichter erkennen, wie dieser zu seinem kritischen Bild gekommen ist. Ein solcher Perspektivenwechsel erweitert den Horizont und kann Verhaltenskorrekturen deutlich erleichtern.

### Bedanken Sie sich für das Feedback

Feedback von Mitarbeitern ist eine Bereicherung. Es leuchtet den toten Winkel des eigenen Handelns aus und ermöglicht Vorgesetzten eine ganz neue Sicht – auch auf sich selbst. Grund genug, um sich am Gesprächsende beim Mitarbeiter für das Feedback zu bedanken. Damit zollen Sie ihm dafür Respekt, dass er diesen mutigen Schritt gewagt hat.

Aber das Wichtigste: Sie beide können mit einem guten Gefühl auseinandergehen. Und der Mitarbeiter wird mit einem ebenso guten Gefühl

wiederkommen, wenn er etwas auf dem Herzen hat.

### Bewerten Sie Kritik später – in aller Ruhe

Selten sind Kritikpunkte durch ein Feedback-Gespräch schon vom Tisch. Vielmehr ist es Ihre Aufgabe als Führungskraft, die Anmerkungen des Mitarbeiters nachzubearbeiten. Am besten schlafen Sie erst einmal eine Nacht darüber. So gewinnen Sie vor allem emotionalen Abstand zur Kritik und können unbefangener daran gehen, sie zu beurteilen:

- War die Kritik einfach nur Nörgelei oder hatte sie ernst zu nehmende Gründe?
- Inwieweit war die Kritik nachvollziehbar?
- Welche Verbesserungsvorschläge enthielt sie oder ließ sie durchscheinen?
- Welche nötigen Maßnahmen oder Verhaltenskorrekturen lassen sich daraus ableiten?
- Was habe ich an Positivem aus dem Gespräch mitgenommen?
- Inwieweit war die Kritik für mich hilfreich?

Solche Fragen helfen nicht nur, die Kritik besser wegzustecken, sondern auch, sie für sich gewinnbringend zu nutzen.

### Mitarbeiter-Feedback zahlt sich aus

Feedback von Mitarbeitern ist für jede Führungskraft eine wichtige Informationsquelle. Denn wer weiß über Abläufe in einzelnen Arbeitsbereichen und über die Stimmung im Betrieb besser Bescheid als die Belegschaft?!

Oft fungiert Mitarbeiter-Feedback auch als Frühwarnsystem, das vor Fehlentwicklungen bewahrt. In jedem Fall ist es ungeschminkter und effektiver als jede externe Consulting-Meinung. Hinzu kommt: Es kostet keinen Cent. Eine effizientere Managementberatung kriegen Sie nirgends.

Fordern Sie deshalb die Mitarbeiter regelmäßig auf, ihre Meinung zu sagen. Je mehr gute Feedback-Gespräche Sie führen, desto mehr Mitarbeiter werden sich trauen und desto größer ist der Nutzen – für Sie und Ihr Unternehmen.

### **Also stellen Sie sich Ihren Mitarbeitern!**

Viele Führungskräfte fürchten Kritik, weil sie ihre Autorität gefährdet sehen. Ohne Grund! Denn Kritikfähigkeit stärkt Vorgesetzte in ihrer Position und erntet bei Mitarbeitern Respekt und Anerkennung. Wer sich also dem Mitarbeiter-Feedback stellt, steht – auch wenn es zunächst nicht so aussieht – am Ende gut da. Und wer will das nicht?! Öffnen Sie sich also für Feedback, und zeigen Sie vor allem Kritikkompetenz.

- Nehmen Sie Kritik an.
- Bewahren Sie einen kühlen Kopf.
- Machen Sie das Beste draus.

Freilich bedarf es dazu emotionaler Intelligenz und Selbstdisziplin. An beidem kann man arbeiten – auch mit Workshops und Coaching. So behalten Sie Feedback-Gespräche unter Kontrolle und schützen sich vor einem angekratzten Ego. Und geht Kritik mal unter die Gürtellinie, halten Sie's einfach mit Lao-tse: „Reagiere klug, selbst wenn man dich unklug behandelt.“



#### **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