

Feedback = verpackte Kritik?

Nur durch gutes Feedback gibt es Veränderung

Peter Sommer sprach mit Klaus Steven, Managing Director

AchieveGlobal D/A/CH über die Möglichkeit, zu einer produktiven Zusammenarbeit zu kommen. Und er gibt wertvolle Tipps dazu.

Jeder, der schon einmal Feedback erhalten hat weiß, dass das hart sein kann. Doch der Feedback-Geber steht mitunter vor einer ähnlichen Herausforderung, das Feedback konstruktiv zu geben. Hinter konstruktivem Feedback steckt die ehrliche Absicht, den Mitarbeiter dabei zu unterstützen, seine Leistungen zu verbessern, sodass er die an ihn gerichteten Erwartungen erfüllen kann.

„Feedback zu geben und zu erhalten kann für beide Seiten ein schwieriges Unterfangen sein. Sie können die Feedback-Situation entschärfen, wenn Sie die folgenden Tipps beachten“, erklärt Klaus Steven.

Für viele ist „konstruktives Feedback“ automatisch gleichbedeutend mit „Kritik“ – und wer wird schon gerne kritisiert! Indem man dem Gesprächspartner den Zweck des Feedbacks erklärt und die eigene positive Absicht vermittelt, erleichtert man ihm das unvoreingenommene Zuhören.

Der Feedback-Geber soll immer überlegen, was er sagen will. Klaus Steven rät: „Atmen Sie tief durch und fragen Sie sich: Worin besteht meine positive Absicht? Welche Ergebnisse strebe ich an? Denken Sie daran: Wenn Sie nicht erkennen können, welche konstruktiven Auswirkungen Ihr Feedback haben könnte sollten Sie darauf verzichten. Damit verhindern Sie wirksam, dass eine Konfliktsituation entsteht und dass Beschuldigungen vorgetragen werden. Gemeinsame Ziele können zum Beispiel einfach darin bestehen, Termine einzuhalten oder zusätzliche Arbeit zu vermeiden“, sagt Steven.

Damit das Feedback effektiv ist muss der Gesprächspartner davon überzeugt sein,

dass die Ausführungen Hand und Fuß haben. Dies lässt sich umso leichter bewirken, je konkreter und präziser die Aussagen sind. Steven: „Legen Sie nur reine Fakten dar und lassen Sie Ihr persönliches Urteil oder ihre Interpretationen aus dem Spiel. So schaffen Sie eine gemeinsame Grundlage für eine Lösung. Manche Personen neigen dazu, Feedback(-Anlässe) zunächst zu sammeln und dann – bei einer vermeintlich ‚günstigen Gelegenheit‘ – auf einmal loszuwerden. Ein solches Vorgehen löst in den meisten Fällen lediglich Abwehrreaktionen aus.“

Zeigen Sie die Konsequenzen des beobachteten Verhaltens auf!

Klaus Steven: „Mit dieser Vorgehensweise können Sie den Fokus des Gesprächs ebenfalls weg von der Person und hin zur jeweiligen Situation lenken. Sie vermitteln Ihrem Gesprächspartner damit, dass Sie gemeinsam mit ihm an einer Lösung der Situation arbeiten möchten. Außerdem lässt sich das Gespräch so besser auf einem objektiven, sachlichen Niveau halten.“

Und er spricht eine wichtige Empfehlung aus: „Wenn die Situation starke Emotionen in Ihnen ausgelöst hat kann es sinnvoll sein, das Gespräch vorab (und unbeobachtet) zu ‚proben‘, um einen aggressiven Tonfall zu vermeiden.“

Wenn das Feedback positive Ergebnisse haben und zu einer besseren Leistung führen soll, darf es keine „Einbahnstraßen-Kommunikation“ darstellen: Der Gesprächs-



Klaus Steven

partner muss das Gefühl haben, dass er in den Prozess eingebunden ist und seine Gedanken äußern kann.

„Selbst wenn Sie mit den Ausführungen Ihres Gesprächspartners nicht einverstanden sind, versuchen Sie offen zu bleiben und ihm die Chance zu geben, seinen Standpunkt darzulegen. Dadurch zeigen Sie Interesse und können Ihr Verständnis überprüfen“, erklärt Steven.

Konzentrieren Sie sich beim Gespräch auf Lösungsmöglichkeiten!

In der gesamten Feedback-Situation geht es letztendlich um die Erarbeitung von Lösungen. Zudem lenkt man dadurch, dass das Gespräch lösungsorientiert geführt wird, den Fokus weg von so subjektiven Einschätzungen wie: „Wer hat nun Recht oder Unrecht?“

„Unsere Erfahrungen zeigen, dass Sie die besten Ergebnisse erzielen, wenn Sie einfach das Problem beschreiben und es dem Gesprächspartner überlassen, sich genauer damit auseinanderzusetzen“, sagt Steven, „die meisten Menschen möchten nicht gesagt bekommen, was sie zu tun haben. Außerdem kann es sein, dass Sie die Situation nicht so detailliert kennen wie Ihr Gesprächspartner.“

Stevens Fazit: „Konstruktives Feedback trägt sicher zur Problemlösung bei und es kann auch verhindern, dass sich kleinere Schwierigkeiten zu komplexen Problemen ausweiten. Unternehmen mit einer Feedbackkultur sind in der Lage, sich schneller auf Veränderungen einzustellen. Und bei alledem führen Sie sich vor Augen: Konstruktiv Feedback zu geben ist ein Ausdruck der Wertschätzung.“ **T**

www.achieveglobal.at