



► INTERVIEW

Motivieren, um zu verändern

Wie Führungskräfte ihren Mitarbeitern erfolgreich Feedback geben können

Führungskräfte, die mit ihren Mitarbeitern Feedback-Gespräche führen, sollen Ich-Botschaften verwenden, darauf achten, dass sich Lob und Kritik die Waage halten und ihren Gesprächspartnern Verhaltensalternativen aufzeigen. Über eine effektive Feedback-Kultur in Unternehmen sprach Profits Berlin mit dem Psychologen und Coach Karsten Ritschl.

Welche Ziele kann ein Feedback haben?

Ziele könnten eine bessere Arbeitsatmosphäre, zufriedene Kunden oder eine höhere Leistung sein. Mit einem Feedback erfährt der andere zunächst mal, wie ein bestimmtes Verhalten auf den Feedback-Geber gewirkt hat. Es eröffnet ihm damit eine andere Sichtweise einer gemeinsam erlebten Situation. Im besten Fall inspiriert und motiviert es den Feedbacknehmer, sein Verhalten zu überprüfen und zu ändern.

Wie kann ein Feedback-Geber die Chance erhöhen, dass sein Feedback auf offene Ohren trifft?

Wichtig ist, dass der andere Bereitschaft signalisiert, jetzt und hier ein Feedback zu hören. Dabei liegt es auch in der Verantwortung der Führungskraft, eine Atmosphäre zu schaffen, in der der andere zumindest bereit ist zuzuhören. Sollte das nicht gegeben sein, muss ein anderer Termin verabredet werden.

Welche Regeln gilt es bei den Formulierungen zu beachten?

Ein Feedback-Geber sollte grundsätzlich zwischen seiner Wahrnehmung und der Wirkung, die das Verhalten des Mitarbeiters auf ihn hatte, unterscheiden. Dabei sollte er Ich-Botschaf-

ten nutzen und nicht von „wir“ oder „man“ sprechen und schnell auf den Punkt kommen. Eine Kernaussage kommt beim anderen besser an als zehn halbherzig hervorgebrachte Punkte. Außerdem halte ich es für wichtig, sich auf die Sprache des Gegenübers einzustellen.

Was halten Sie von der sogenannten „Sandwich-Methode“, bei der zuerst etwas Positives, dann die Kritik und zum Schluss wieder Positives gesagt wird?

Es ist richtig, dass sich Lob und konstruktive Hinweise in Feedbacks die Waage halten sollten. Allerdings warne ich davor, die Regeln zu methodisch anzuwenden. Ohne Anteilnahme und Interesse für das Gegenüber verkommen sie leicht zu Floskeln. Da viele Mitarbeiter die Regeln auch kennen, erwarten sie schon nach dem Positiven die Kritik und überhören dabei die Anerkennung.

Wie können Vorgesetzte verhindern, dass Mitarbeiter sich nach einem konstruktiven Feedback gekränkt zurückziehen?

In so einem Fall ist es hilfreich, während des Gesprächs daran zu erinnern, dass es nicht um objektive Wahrheiten geht, sondern um unterschiedliche Wahrnehmungen, die beide ihre Berechtigung haben. Um in diesen Dialog zu kommen, sollte der Vorgesetzte den Mitarbeiter auch nach seiner Sichtweise fragen und sich ein Feedback über sein Feedback geben lassen.

Was hat der Vorgesetzte davon?

Zum einen zeigt er damit Interesse für die Sichtweise des Mitarbeiters. Diese Botschaft kann die Grundlage einer weiteren vertrauensvollen Zusam-



→ Karsten Ritschl

Der Psychologe Karsten Ritschl leitet zusammen mit der Soziologin Evelyne Maaß seit 1991 das Institut „Spectrum Kommunikationstraining“ in Berlin-Friedenau. Die beiden Kommunikationsexperten arbeiten als Trainer, Coach und Berater für Unternehmen und soziale Einrichtungen. Außerdem sind sie Autoren zahlreicher Bücher.

menarbeit sein. Zum anderen erhält er wichtige Hinweise über die Wirkung seines Führungsverhaltens.

Kann ein Feedback auch Anregungen oder Tipps beinhalten?

Entgegen vieler Lehrmeinungen finde ich schon, dass es sinnvoll sein kann, andere Verhaltensoptionen aufzuzeigen. Dabei sollte deutlich werden, welche Vorteile ein anderes Verhalten für den Feedback-Nehmer hätte bzw. welche Nachteile dadurch vermieden werden könnten. Und grundsätzlich gilt: Je stärker der Nutzen für denjenigen, der das Feedback hört, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass er davon etwas umsetzt. ●