

# Dialoge statt Monologe



VON CHRISTINA SEITTER  
Christina Seitter arbeitet als Trainerin und Beraterin für die Managementberatung Müllers Schön, Starzein bei Tübingen. Sie ist auf die Themen Personalauswahl, Personaldiagnostik und Personalentwicklung spezialisiert. [www.muellerschoen-beratung.de](http://www.muellerschoen-beratung.de)

**Mitarbeitern ein positives Feedback geben - das fällt den meisten Führungskräften leicht. Anders ist dies, wenn sie eine negative Rückmeldung geben müssen. Dann bewegen sie sich auf dünnem Eis.**

Nicht jeder Mensch verträgt Kritik - und sei sie noch so sachlich und wertschätzend formuliert. Abhängig davon, wie gefestigt die betreffenden Menschen sind, reagieren Personen sehr unterschiedlich auf eine kritische Rückmeldung. Mal souverän, mal irritiert oder verletzt und zuweilen sogar feindselig und aggressiv. Und oft können Führungskräfte vorab nicht einschätzen: Wie wird der Mitarbeiter reagieren? Deshalb schieben sie das Feedback-geben häufig auf die lange Bank.

## Problem: Mitarbeiter mit einem schwachen Ego

Fakt ist: Fast alle Menschen erhalten lieber eine positive als eine negative Rückmeldung. Aussagen wie »Das haben Sie toll gemacht« gehen ihnen »runter wie Butter« - zumindest wenn sie spüren: Das Lob ist ernst gemeint.

Anders verhält es sich bei kritischen Rückmeldungen wie: »Ich würde mir von Ihnen zuweilen einen größeren Einsatz wünschen« oder »Mein Eindruck ist, Sie setzen manchmal die Prioritäten falsch«. Auf solche Rückmeldungen reagieren zwar selbstbewusste Mitarbeiter souverän und fragen zum Beispiel nach: »Wann würden Sie sich mehr Einsatz wünschen?« Oder: »Können Sie mir Beispiele nennen für die aus Ihrer Warte falsche Prioritätensetzung?«

Anders ist dies jedoch bei Mitarbeitern mit einem eher schwachen Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein. Sie beziehen eine kritische Rückmeldung, selbst wenn sie völlig korrekt und angemessen formuliert ist, oft auf ihre Person

und sehen in ihr eine Art persönlichen Angriff - selbst wenn die Rückmeldung sich nur auf gewisse Verhaltensweisen bezieht, die sie zuweilen zeigen.

Entsprechend reagieren sie: Verletzt oder bockig, abwehrend oder resignativ - und zuweilen sogar feindselig und aggressiv, weil sie die Aussage als Bedrohung erfahren. Und diese Reaktion erfolgt so reflexartig, dass sie das eigentlich Gesagte nicht mehr hören. Also kommt auch die Botschaft bei ihnen nicht an. Und weil sie aufgrund ihres geringen Selbstwertgefühls die kritische Rückmeldung als persönlichen Angriff erfahren, sehen sie oft nur zwei Möglichkeiten hierauf zu reagieren:

- die Person, die ihnen das Feedback gab, gedanklich abwerten (»Was will der Idiot? Was maßt der sich an?«) oder einen Gegenangriff starten und versuchen, den Feedback-Geber ebenfalls zu verletzen - zum Beispiel mit Aussagen wie »Wenn Sie nie klare Ansagen machen, dann ...«. Oder: »Wenn Sie ständig die Ziele ändern, dann ...«

Zugegeben, das sind extreme Mitarbeiterreaktionen - auch weil viele Mitarbeiter sich nicht trauen, ihren Chef, der über ihre Karriere mitentscheidet, offen zu kritisieren. Deshalb verfallen sie, wenn sie ein Feedback als ungerecht empfinden, meist eher in ein beredtes Schweigen und äußern ihre Kritik anschließend lautstark im Kollegenkreis. Dessen ungeachtet müssen Führungskräfte, wenn sie Mitarbeitern ein negatives Feedback geben, mit solchen Reaktionen rechnen.

## Die Feedback-Regeln genau beachten

Doch wie können Führungskräfte vermeiden, dass die Situation eskaliert, wenn sie einem wenig selbstbewussten Mitarbeiter eine negative Rückmeldung geben, und eventuell emotionale Wunden entstehen, die der weiteren Zusammenarbeit schaden?

Die Antwort ist einfach: sehr genau auf das Einhalten der Feedback-Regeln achten. Denn während selbstbewusste Mitarbeiter, die entsprechend selbstkritisch sind, ein partielles Verletzen dieser Regeln meist verzeihen, nehmen weniger selbstbewusste ihr Nicht-Beachten oft als Anlass, das Nicht-Akzeptieren der Kritik gegenüber sich selbst und anderen zu rechtfertigen.

Achten Sie deshalb als Führungskraft, wenn Sie solchen Mitarbeitern ein Feedback geben, besonders scharf auf das Einhalten folgender Regeln:

- Artikulieren Sie persönliche Kritik stets im Vier-Augen-Gespräch, also nie im Beisein Dritter.
- Sorgen Sie für einen passenden Gesprächsrahmen - also unter anderem an einem Ort, wo sie ungestört sind.
- Führen Sie das Gespräch nicht zwischen Tür und Angel. Vereinbaren Sie mit dem Mitarbeiter einen Termin, so dass auch er sich vorbereiten kann.
- Sagen Sie dem Mitarbeiter zu Beginn des Gesprächs nochmals, wozu dieses dient: die (Zusammen-) Arbeit in der Vergangenheit reflektieren, die wechselseitigen Erwartungen klären und die Zusammenarbeit auf ein solideres Fundament stellen.
- Bringen Sie anschließend nochmals Ihre Wertschätzung für den Mitarbeiter und seine Arbeit (soweit möglich) zum Ausdruck - selbst wenn Sie das Gefühl haben: Das habe ich ihm schon hundertmal gesagt. Loben Sie den Mitarbeiter auch für scheinbare Selbstverständlichkeiten, wie dass er morgens stets pünktlich zur Arbeit kommt. Denn diese »Selbstverständlichkeiten« sind nicht so selbstverständlich, wie sie Führungskräften oft erscheinen.
- Sprechen Sie erst danach die kritischen Verhaltensweisen an. Konzentrieren Sie sich auf die zwei, drei wirklich relevanten Punkte - auch damit beim Mitarbeiter nicht das Gefühl entsteht: »Der hat ja an allem etwas auszusetzen.«
- Formulieren Sie Ihre Kritik anhand konkreter Beispiele aus dem Arbeitsalltag.
- Vermeiden Sie pauschalisierende Aussagen wie »Das machen Sie immer so ...«. Denn sie rufen fast automatisch Widerspruch hervor. (»Das stimmt nicht! Damals als Sie ..., habe ich ...«).
- Sprechen Sie für sich, und holen Sie nicht andere Personen anonym mit ins Boot (»Ihre Kollegen sehen das auch so ...«). Auch dies provoziert Widerspruch. (»Wer behauptet das? Das lasse ich nicht auf mir sitzen.«) Zudem können Sie sich auf Äußerungen von Dritten oft nicht verlassen.
- Kennzeichnen Sie Ihre Kritik als Ihren Standpunkt, Ihre Wahrnehmung, Ihre Interpretation der Dinge, die der Mitarbeiter selbstverständlich anders sehen kann. Signalisieren Sie Ihre Gesprächsbereitschaft hierüber (»Wie sehen Sie das?«, »Nehmen Sie das auch so wahr?«).
- Machen Sie jedoch zugleich deutlich, dass die bei der Arbeit zu erreichenden Ziele nicht zur Diskussion stehen.
- Bleiben Sie, auch wenn gewisse Reaktionen des Mitarbeiters Sie nerven, immer wertschätzend in Ihren Aussagen.
- Machen Sie keine Aussagen, die die ganze Person in Frage stellen (»Dazu sind Sie nicht in der Lage ...«, »Das ist typisch für Sie ...«), beziehen Sie diese stets auf das kritikwürdige Verhalten.
- Vermeiden Sie »Du-Botschaften«, denn diese werden oft als Angriff empfunden. Sprechen Sie stattdessen über Ihre Wahrnehmung (»Ich-Botschaften«). Sagen Sie also zum Beispiel nicht: »Sie hören mir nicht zu.« Sagen Sie stattdessen: »Ich habe das Gefühl, Sie hören mir gerade nicht konzentriert zu.« Oder noch besser: »Ich habe das Gefühl, Sie beschäftigen im Moment noch andere Dinge. Das erschwert es Ihnen, sich zu konzentrieren. Trifft das zu?«. Wenn der Mitarbeiter antwortet: »Ja, ich ...«

rutschen Sie sozusagen automatisch in ein Gespräch mit dem Mitarbeiter über die Ursachen des Problems. Dies zu erreichen, ist ein zentrales Ziel aller Feedbackgespräche - weshalb sie ja auch Gespräche und nicht Monologe heißen.

## Das eigene Führungsverhalten hinterfragen

Und noch ein Tipp: Wie Mitarbeiter auf Ihre kritische Rückmeldung reagieren, sagt meist auch etwas über Ihre Beziehung zu Ihren Mitarbeitern aus. Fragen Sie sich deshalb, wenn ein Mitarbeiter sehr bockig oder ablehnend auf Ihre Aussagen reagiert, obwohl Sie diese ange-

## »Kritik wird oft als Angriff erlebt«

messen formuliert haben: Welche Fehler habe ich in der Vergangenheit eventuell gemacht, oder was habe ich versäumt, so dass der Mitarbeiter so reagiert - zum Beispiel:

- Nahm ich mir zu wenig Zeit für den Mitarbeiter? Suchte ich zu selten das Gespräch mit ihm?
- Ließ ich ihn mit seinen Aufgaben allein? Gewährte ich ihm zu wenig Unterstützung?
- Habe ich das von ihm Geleistete nicht ausreichend gewürdigt? Monetär, verbal oder emotional?
- Vermittelte ich ihm das Gefühl, er werde nur als Arbeitskraft und nicht auch als Mensch wahrgenommen?

Das können Sie den Mitarbeiter übrigens auch direkt fragen. Zum Beispiel mit den Worten: »Ich habe den Eindruck, dass Sie auf meine Rückmeldung eher reserviert reagieren. Trifft das zu?« Angenommen der Mitarbeiter antwortet: »Ja«. Dann sollten Sie weiterfragen: »Warum?«. Denn dann ergibt sich ein Gespräch mit Ihrem Mitarbeiter darüber, was ihre (Arbeits-) Beziehung belastet und können diese wieder auf eine solide Basis stellen.