

Konstruktives Feedback statt vorwurfsvoller Korrektur



Viele Führungskräfte in Expertenorganisationen wundern sich, warum ihre MitarbeiterInnen ihr Feedback nicht annehmen. Sie sind sich nicht bewusst, dass sie den MitarbeiterInnen gar kein Feedback im eigentlichen Sinn gegeben haben. Vielmehr haben sie korrigiert – so wie ein Lehrer die Deutschschularbeit mit dem Rotstift korrigiert.

Hans und das misslungene Feedback

Hans ist seit zwei Jahren Departement-Leiter an der Technischen Universität. Seine liebste Tätigkeit ist die Forschung in seiner Arbeitsgruppe. Mit Anna, einer seiner drei DissertantInnen, ist er immer wieder sehr unzufrieden. Daher sagt er ihr nach einem von ihr gehaltenen Vortrag: „Deine Präsentation war wieder sehr langatmig und schlecht vorbereitet. Es ist falsch, davon auszugehen, dass alle am Institut die Methode kennen, von der du gesprochen hast.“ Anna fühlt sich ungerecht behandelt und persönlich angegriffen und beginnt sich zu rechtfertigen: „Ich habe nicht länger gesprochen als andere und habe mehrere Wochen für die Präsentation gearbeitet. Woher soll ich wissen, wer welche Methoden kennt. Ich muss doch auch etwas voraussetzen können!“

Was ist hier schiefgelaufen?

Hans will, dass Anna ihr Verhalten verändert, aber er beschreibt nicht, welches Verhalten er sich von ihr wünscht. Stattdessen setzt er den Rotstift an. Seine pauschalen Aussagen sind verletzend, weil sie unterstellen, dass Anna als Person unzulänglich ist. Dazu kommt, dass Hans eine ganz bestimmte Vorstellung davon hat, wie Anna vortragen sollte. Für ihn gibt es nur eine einzige Art, es richtig zu machen. Er ist sich nicht bewusst, dass es viele unterschiedliche Vorstellungen davon gibt, was eine gute Präsentation ist. Seine Erwartungen sind für ihn das Maß aller Dinge. Deshalb ist er verärgert und meint, im Recht zu sein, wenn er Anna maßregelt. Seine Art der Kritik führt jedoch dazu, dass Anna seine möglicherweise hilfreichen Kritikpunkte überhört, weil sie sich von ihm abgewertet fühlt.

So klingt spezifisches Feedback

Was macht den Unterschied zwischen Feedback und Korrektur aus? Sie unterscheiden sich auf der Ebene des Inhalts, der Beziehung und der Absicht. Feedback zu geben ist eine Methode der Gesprächsführung, die dazu beitragen soll, dass ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin versteht, welche Wirkung er oder sie mit dem Verhalten ausgelöst hat und welches Verhalten die Führungskraft erwartet.

Im ersten Schritt beschreibt die Führungskraft daher spezifisch, welches Verhalten sie beobachtet hat. In unserem Fall könnte Hans die Verhaltensbeschreibung so formulieren: „Du hast in der Präsentation vor Kolleginnen vom Departement dieselben Folien verwendet, die du zwei Wochen vorher schon an unserem Institut verwendet hast, obwohl du weißt, dass viele KollegInnen an unserem Departement diese Methoden nicht kennen. Sie konnten deinen Ausführungen nicht folgen. Drei KollegInnen haben mir nachher gesagt, dass sie weder die Methode noch die Forschungsergebnisse verstanden haben.“ Mit einem solchen Feedback werden sich die meisten MitarbeiterInnen nicht persönlich angegriffen fühlen, weil die Kritik spezifisch auf den Inhalt abzielt.

Im zweiten Schritt kann die Führungskraft die eigenen Gefühle beschreiben, die durch das Verhalten der Mitarbeiterin ausgelöst werden. Diese Schritte wollen viele Führungskräfte gerne auslassen, weil sie meinen, dass Gefühle im Berufsleben nichts verloren hätten. Doch denken Sie daran, dass Menschen erst durch die Beschreibung von Gefühlen merken, dass wir es ernst meinen. Hans könnte daher formulieren: „Mich frustriert das, weil wir am Institut vereinbart hatten, dass wir nur kurze, leicht verständliche Zusammenfassungen präsentieren wollen.“ Gefühle beschreiben bedeutet nicht, dass man seinen Gefühlen freien Lauf lässt, sondern diese für die andere Person erklärt.

Erst ein konkretes Anliegen bewegt zur Verhaltensänderung

Doch noch fehlt der wichtigste Schritt, nämlich ein konkretes Anliegen. Nur ein konkretes Anliegen macht deutlich, dass ich jemanden nicht abkanzeln, bloßstellen oder als Person abwerten möchte. Erst durch die Formulierung eines Anliegens zeige ich, dass ich mich nicht als allwissender Lehrer über eine andere Person stelle, sondern ich einen Wunsch für die Zukunft habe. Das Anliegen kann je nach Situation sehr unterschiedlich sein: „Ich erwarte mir, dass du bei deiner Präsentation im nächsten Quartal eigene für die Zielgruppe passende Folien erstellst.“ Oder „Ich möchte, dass wir vor deiner nächsten Präsentation die wichtigsten Aussagen besprechen.“

Austausch auf Augenhöhe

Diesem Anliegen kann Anna nun zustimmen oder es mit guten Gründen ablehnen. Sie braucht sich nicht rechtfertigen oder eine lange Diskussion über die Vergangenheit beginnen. Hans und Anna können gemeinsam ihre Zusammenarbeit in der Zukunft gestalten. Durch das Anliegen wird klar, dass Hans die Absicht hat, mit Anna erfolgreich zu kooperieren. Hans bietet ihr Kooperation an, anstatt sich wie ein Oberlehrer über sie zu stellen. Er macht ihr somit ein anderes Beziehungsangebot, auf deren Basis die beiden ganz anders interagieren können.

Foto: © Suterer Studio