

In 12 Schritten zum Feedback Star!

Feedbackgespräche gehören zum Alltag in (fast) jedem Unternehmen. Es soll dem offenen, konstruktiven Austausch dienen, die Zusammenarbeit verbessern und möglichst zielführende Entwicklungen auf den Weg bringen, im Idealfall die selbstverantwortliche Mitarbeit, Kreativität und Motivation fördern. Hehre Ziele! Alle sollten sich freuen.

Meistens aber graut es Mitarbeitenden, wie Führungskräften eher vor diesen Gesprächen oder die Gespräche sind viel Aufwand für nichts, schlimmstenfalls bewirken sie das Gegenteil der oben genannten positiven Auswirkungen.

Seitdem Feedback nicht mehr nur in eine Richtung gegeben wird und mit der Duz und Kuschelkultur auch Verunsicherung entstanden ist, ist es umso wichtiger einen Plan zu haben um scheinbar gegensätzliche Anforderungen unter einen Hut zu bringen. Idealerweise ist ein Feedbackgespräch ehrlich und wertschätzend, fordernd und fördernd, entwicklungsorientiert, motivierend zugleich kritisch.

Das ist durchaus hinzukriegen, allerdings nicht mit der beliebten „Sandwich Technik“, sondern durch eine durchdachte Vorbereitung, eine offene bewertungsfreie Haltung und die richtigen Kommunikationswerkzeuge.

Mit diesen 10 Schritten sind Sie perfekt aufgestellt für die nächste Feedback-Runde:

1. Zielführend einladen

Eine gute Einladung ist klar, informativ und macht Lust teilzunehmen. Gäste wissen gerne ob Sie formal oder legere gekleidet, sein sollen, es eine Wanderung, ein Motto oder einfach etwas zu essen gibt um sich darauf einzustellen.

Das gilt auch für die Einladung zu einem Feedbackgespräch. Beschreiben Sie was Ihr Gesprächspartner erwarten darf, was Sie erwarten und laden Sie ein mitzugestalten.

Das kann dann z.B. so aussehen:

Liebe(r) XY

am Montag von 15.00 – 16.00 Uhr möchte ich gerne mit Dir unser anstehendes Feedbackgespräch führen.

Dabei ist es mir wichtig von Dir zu erfahren:

- Was Deiner Meinung nach gut und was weniger gut gelaufen ist und was die Hintergründe dafür sind. Ggf spezielle Projekte, Berichte, Kunden benennen über die gesprochen werden soll.
- Worauf Du besonders stolz bist und was Du gerne anders gemacht hättest.
- Wo Du Deine Stärken und Schwächen im fachlichen Bereich, wie auch in der Zusammenarbeit bzw. Deinen Soft Skills aktuell siehst.
- Welche Entwicklungsschritte Du persönlich machen möchtest.
- Welche Vorstellungen Du für die Zukunft Deines Teams / Abteilung hast.
- Wie ich Dich unterstützen kann.
- Was Du hinsichtlich unserer Zusammenarbeit als besonders wertvoll empfunden hast und was Du Dir anders oder zusätzlich wünscht.

Bitte lass mich wissen ob Du weitere Themen hast, die Du besprechen möchtest und ob der Termin passt.

Danke!

Liebe Grüße

Soundso

2. Vorbereitung, die Klarheit schafft

Der Fragenkanon in der Einladung dient beiden Seiten. Die eigene Vorbereitung ist eine Ersteinschätzung und Überprüfung des mehr oder weniger bewussten Eindrucks von der Person und der Leistung und dient der Eingrenzung der Themen.

Wählen Sie die Themen, die wirklich relevant und aktuell sind. Legen Sie die Parameter der Beurteilung fest bzw. überprüfen sie diese in der Realität der aktuellen Situation. Ordnen sie Ihre Beobachtungen, Kennzahlen, sachliche und emotionale Aspekt, fein säuberlich getrennt ein.

Welche Projekte gab es?

Welche sollen in diesem Meeting besprochen werden?

Wie stehen Aufwand und Wirkung meiner Meinung nach in Relation?

Welche Faktoren haben Einfluss genommen?

3. Unvoreingenommenheit für neue Perspektiven

Ist einmal Eindruck entstanden, wird danach häufig nur noch wahrgenommen, was diesen Eindruck bestätigt. Das ist auf das Bestreben unseres Gehirns nach Effizienz zurückzuführen, weshalb wir nach Konzepten und Kategorien clustern.

Überprüfen Sie in der Vorbereitung Ihre Haltung. Lösen Sie sich bewusst von dem guten / schlechten Eindruck und bemühen Sie sich um eine frische, unvorbelastete Wahrnehmung.

„ Wir sehen was wir suchen!“

Suchen Sie nach Fehlern, finden Sie auch welche! Suchen Sie nach Potenzial, können Sie es heben!

4. Das Geflecht der Ziele erkennen und definieren

Formulieren Sie Ziele konkret und positiv.

Ziele erscheinen zuweilen offensichtlich: "Besser werden, mehr Erfolg, Tolle Teamarbeit...!"

Das ist zu schwammig! Ohne klare Ziele kann kein Kurs berechnet werden und auch nicht die Abweichungen, die ggf. von gesetzten Zielen wegführen.

Was genau soll besser werden und wie? Was will ich anstatt dem, was mir missfällt? Formulieren Sie positiv!

Anstatt „ Ich will kein Getratsche mehr.“ „Ich wünsche mir gegenseitigen Respekt und Wertschätzung im Team.“

Definieren Sie welche und wessen Ziele eine Rolle spielen?

Was sind Ihre Ziele?

Was möchten Sie erreichen in diesem Gespräch?

Unterscheiden Sie dabei zwischen Sachebene und Beziehungsebene, d.h. zwischen

dem was Sie möchten das der Andere tut (Projekte übernehmen, pünktlicher sein etc.) und wie er sich im Gespräch mit Ihnen fühlen soll (verstanden, wertgeschätzt, gesehen etc.) und welchen Einfluss das Gespräch auf die generelle Beziehung zwischen Ihnen Beiden haben soll (auf Augenhöhe, respektvoll, selbstverantwortlich, vertrauensvoll etc.).

Was sind übergreifende Ziele in der Abteilung und des Unternehmens?

Im Gespräch ist es wichtig Ihre Erwartungen, wie auch Entscheidungen immer in Hinsicht auf diese Ziele gerichtet zu begründen. Damit nehmen Sie sich aus der Schusslinie als Führungskraft, zudem liegt hier (oder sollte zumindest) ein gemeinsames Interesse von Ihnen und Ihrem Gesprächspartner vor. Sollte dies nicht der Fall sein, ist das Feedbackgespräch eine gute Gelegenheit nachzufragen.

Was könnten die Ziele des Gesprächspartners sein?

Versetzen Sie sich in seine Position. Erinnern Sie sich an vorige Gespräche aber vor allem : Frage Sie!

Definieren Sie maximale und minimale Ziele.

Ein maximales Ziel allein, ist ein „ Set up for failure!“ . Schnell gibt es ein Hindernis und dann?

Minimale Ziele beschreiben den Weg zum maximalen Ziel in Etappen. Jede Etappe ist ein Erfolg in sich und motiviert zum Weitergehen.

Ein Beispiel: Maximales Ziel ist die Gewinnung einer bestimmten Anzahl Neukunden durch den MA.

Minimale (Etappen) Ziele für das Gespräch könnten sein:

- Vertrauen zu schaffen, so dass der MA sich öffnet.
- eine positive Fehlerkultur zu schaffen.
- Zu verstehen warum die Neukundenakquise bis dato weniger erfolgreich war.
- den MA zu inspirieren einen neuen Blickwinkel einzunehmen.
- Lösungsansätze zu entwickeln oder Quellen dafür zu benennen.
- Akzeptanz der Aufgabenstellung durch den MA zu fördern.
- Zutrauen des MA in sich selbst zu stärken...

Minimale Ziele können aber auch auf der innermenschlichen Ebene liegen: Ruhig zu bleiben, ausreden zu lassen, andere Meinung zuzulassen, offen zu sein, aktiv zuzuhören...

5. Entspannt und positiv in das Gespräch gehen.

Die Haltung mit der wir in eine Situation gehen hat einen großen Einfluss auf das was geschieht. Insofern ist es wichtig direkt vor dem Gespräch noch einmal die eigene Haltung zu überprüfen:

Setzen Sie sich ruhig hin, atmen sie tief durch. Scannen Sie Ihren Körper auf Verkrampfungen, lassen Sie Alles los, was Sie in der nächsten Stunde nicht brauchen. Legen Sie ab, was Sie ablenkt oder aufwühlt, damit es nicht zu unnötigen Störfaktoren kommt. Durch den bewussten Prozess des Scannens, Benennens, Ablegens – gelingt das meist recht gut und mit Übung immer besser.

Schauen Sie in sich hinein und überprüfen ihre Gefühle in Bezug auf das Gespräch. Sind sie eher aufgeregt oder eher ruhig? Empfinden Sie eher positiv zuversichtlich oder eher negativ ablehnend? Warum?

Welche Erwartungen , Vor-urteile schlummern in Ihnen? Wie können Sie diese im Blick behalten? Das allein hilft Ihnen schnelle Urteile zu hinterfragen und an Objektivität und Offenheit zu gewinnen und damit Raum für positive Entwicklung zu schaffen.

Phasen für die erfolgreiche Gesprächsführung

Schnelligkeit wird oft mit Effizienz verwechselt!

Ein hastiges Briefing wird ungenau und führt zu endlose Korrekturrunden, eine zu schnell erledigte Aufgabe führt zu Flüchtigkeitsfehlern und ein Gespräch ohne Rahmen führt zu Missverständnissen und belastet zudem oftmals die Beziehung.

Die Beziehungsgestaltung ist für die erfolgreiche Führung eines Mitarbeitenden entscheidend. Wie der MA sich im Unternehmen, im Team, in der Beziehung mit der Führungskraft fühlt, entscheidet über das Level an Energie und Motivation, die er mit zur Arbeit bringt.

Das volle Potenzial Ihrer Mitarbeitenden schöpfen Sie nur auf der Grundlage adäquater positiver Beziehungen.

„Wenn Du es eilig hast gehe langsam!“

Die Einhaltung der Gesprächsphasen sichert gute Ergebnisse auf der Beziehungsebene und auf der Sachebene.

6. Ankommen

Eine herzliche Begrüßung, die Nachfrage nach Persönlichem und dem Befinden, das Abklären/ Vergewissern des Zeitrahmens und das Anbieten eines Getränks schaffen einen zwischenmenschlichen Kontakt, vermitteln eine freundliche Atmosphäre und tragen zur Entspannung auf beiden Seiten bei.

7. Überblick

In dieser Phase erläutern Sie noch einmal die Punkte, die Sie besprechen möchten, fragen nach weiteren Themen des Gesprächspartners und steigen thematisch ein. (Siehe auch Fragetechniken)

Laden Sie Ihren Gesprächspartner ein zunächst seine Sichtweise und Selbsteinschätzung kund zu tun. Dabei gehen Sie vom allgemeinen zum Spezifischen.

Hören Sie aufmerksam zu spiegeln (Fragetechniken) Sie signifikante Äußerungen ohne an dieser Stelle zu widersprechen, fassen Sie zusammen, vergewissern Sie sich Alles richtig zu verstehen. Hören Sie aktiv zu (Aktives Zuhören).

Machen Sie sich Notizen. Die Informationen sind wichtig für die späteren Phasen.

Vermeiden Sie ablehnende Mimik oder Gestik, nehmen Sie eine zugewandte offene Körperhaltung ein und freundliche verständnisvolle Mimik. Nicken bedeutet nicht: „ Ich stimme zu!“ , sondern „Ich höre zu!“.

8. Ergründen der Themen und Hintergründe

Jetzt steigen Sie in die einzelnen Themenbereiche tiefer ein. Offene weite Fragen (Fragetechniken – W-Fragen) helfen Ihnen und Ihrem Gesprächspartner das Thema zu ergründen, Ursachen zu verstehen und daraus zu lernen.

Menschen sind meist von Natur aus recht selbstkritisch, wenn sie sich sicher fühlen und Raum zum Reflektieren bekommen. Auf Vorwürfe oder negative Zuschreibungen folgen hingegen meist Verteidigung, Abwehr und Verantwortungsvermeidung, egal in wieviel Honig sie das verpacken.

Fragen Sie, warum etwas nicht gut gelaufen ist, was sie/er heute anders machen würde.

Nach der Ergründung der Zielerreichung, des Erfolges der Projekte, gehen Sie auf die „Soft Skills“ ein.

Fragen Sie auch hier nach der Selbsteinschätzung:
Wo siehst Du Deine Stärken?
Auf welche Entwicklung bist Du stolz?
Welche Kompetenzen möchtest Du ausbauen.

Fragen Sie ggf. auch nach konkreten Problemen:
Hält der MA sich für einen Top Teamplayer, während andere im Team sich beschweren, dass er schlecht kommuniziert und auf Vorschläge von Anderen nicht eingeht. Fragen Sie konkret nach diesen Aspekten. Kommt immer noch keine „Einsicht“ , fragen Sie woran es liegen könnte, das andere im Team die Kommunikation mit ihm als schwierig empfinden.

Ein Feedbackgespräch dient dem Austausch, auch dem Hinweisen auf blinde Flecken! Einem Menschen Kritik klar zu vermitteln bedeutet auch ihn als erwachsenen, fähigen Ansprechpartner zu begegnen, der in der Lage ist damit umzugehen und den Wunsch hat sich weiterzuentwickeln. Voraussetzung für ein solches Gespräch auf Augenhöhe ist die grundlegend offene, wertschätzende Haltung und eine konstruktive Fehlerkultur.

9. Veränderung

An dieser Stelle gilt es Lösungsansätze zu finden und Next Steps zu definieren. Vermitteln Sie Ihrem Gegenüber, was Sie brauchen und fragen Sie ihn, was er dafür braucht, dies leisten zu können. (Dialogische Haltung)
Sammeln Sie Ansätze, überprüfen Sie auf Umsetzbarkeit und Aufwand und entscheiden Sie über den nächsten Schritt, Thema für Thema, Punkt für Punkt.

Nach der Bearbeitung der bestehenden Herausforderungen, sprechen Sie über Zukunftsvisionen und Entwicklungswünsche in derselben Weise.

10. Verabredungen

Hier fassen Sie zusammen, was in dem Gespräch entwickelt wurde um sicherzustellen, dass es zur Umsetzung kommt und es keine losen Enden oder Missverständnisse gibt. Klären Sie ggf. Parameter für die Überprüfung des Erfolges der angestrebten Entwicklungen und legen Sie Meilensteine, Aufgabenverteilung und Zeitlinien fest:

- Woran würden erste Erfolge einer integrativeren Kommunikation sichtbar werden?
- Was wären Anzeichen, dass die MA bereit für mehr Führungsverantwortung ist?
- Wann und wie überprüfen wir den Stand der Projekte?
- MA führt Fehleranalyse durch mit Kollegin Z
- MA erhält Schulung /Coaching/Training
- FK gibt Briefings fortan in kurzem direktem Gespräch
-

11. Metakommunikation

Zum Abschluss gehört das Gespräch über das Gespräch, so dass der eigene Eindruck überprüft wird mit dem Gesprächspartner und beide daraus lernen können.

Hier zunächst den eigenen Eindruck wiedergeben und sich bedanken, dann den Gesprächspartner fragen:

- Wie fandst Du das Gespräch?
- Was hast Du als besonders hilfreich empfunden?
- Was hast Du als schwierig empfunden?
- Mit welchem Gefühl gehst Du hier gleich raus?

Wichtig: Sollte das Feedback Negatives beinhalten, nicht in eine Diskussion darüber einsteigen. Nehmen Sie das Feedback und lassen Sie es so stehen!

Es ist „nur“ die Sichtweise eines anderen Menschen, nehmen Sie an, was Sie teilen können. Den Rest lassen Sie zurück! Das macht Sie als Führungskraft stark und souverän.

Kritik stehen lassen zu können, bedeutet nicht sich unterzuordnen, sondern drüber zu stehen und mit Kritik umgehen zu können.

12. Selbstreflexion

Nehmen Sie sich einen Moment Zeit um das Gespräch zu reflektieren.

Was ist Ihnen gut gelungen?

Was hätten Sie gerne anders gemacht?

Was ist wichtig für die Entwicklung des Mitarbeitenden?

Was ist wichtig für Ihre persönliche Entwicklung?

Fokussieren dabei bitte auch auf die kleinen Erfolge und sehen Sie jedes Gespräch als die Vorbereitung für das Nächste an.

Viel Erfolg und gute Kommunikation!

Ihre

Nicola Katharina Hemshorn