

Es gibt ein geflügeltes Wort, das heißt: „Die Mitarbeiter werden nie besser als ihr Chef, und die Firma wird nie besser als ihre Mitarbeiter.“ Der Sinn von Feedbacks besteht letztendlich darin, dass Mitarbeiter an die Leistung ihres Chefs herangeführt werden, damit die Gesamtleistung des Unternehmens steigt. In einem Feedback steckt implizit die Aufforderung zu ständiger Verbesserung und permanenter Verantwortung.

Für alle, die bereit sind, sich auf Feedbackgespräche einzulassen, hier sieben Tipps:

1. Gehen Sie mit einem langen Atem an die Sache heran

In die Mitarbeiterentwicklung zu investieren, ist zeitaufwendig. Oft dauert es bis zu den ersten Erfolgen länger, als im Vorfeld geplant. Mit zwei bis vier Jahren müssen Sie in der Regel rechnen, bis Sie Ergebnisse erhalten. Es ist wichtig, von Anfang an klar zu wissen, in welche Richtung sich der Mitarbeiter entwickeln soll, und dieses Ziel nicht aus den Augen zu verlieren.

2. Machen Sie sich und den Gesprächspartnern klar, worum es geht

Eines der häufigsten Missverständnisse, die mit dieser Entwicklungsarbeit einhergehen ist, dass Mitarbeiter versuchen, diese Gespräche für Gehaltsverhandlungen zu nutzen. Chefs sehen in ihnen wiederum häufig die Chance, Kritik zu üben oder zusätzliche Aufgaben zu verteilen. Stellen Sie daher von vornherein klar, dass die Mitarbeiterentwicklung ausschließlich die Aufgabe hat, Ihre Mitarbeiter zu fördern.

3. Überfordern Sie sich nicht

Erfahrungsgemäß können Sie als Chef nicht mehr als zwölf Mitarbeiter persönlich begleiten. Führen Sie Ihre Förderungsarbeit daher kaskadenförmig von oben nach unten durch: Sie reden mit Ihren engsten Mitarbeitern, und diese betreuen wiederum die ihnen unterstellten Mitarbeiter.

4. Durchdenken Sie vorab einige Fragen

Machen Sie sich im Vorfeld des Gesprächs Gedanken zu folgenden Fragen:

- In welchen Bereichen hat sich der Mitarbeiter bewährt? Soll er diese Bereiche weiterführen?
- Welche Aufgaben sollte er jetzt neu anpacken?
- Was stört an diesem Mitarbeiter? Was hat er nicht gut gemacht und sollte es künftig unterlassen?
- Was möchte ich wie kommunizieren?
- Wie ist meine Einstellung zu dem betreffenden Mitarbeiter?
- Mit welchem Gefühl sollte mein Mitarbeiter aus dem Gespräch gehen?
- Wie verliefen frühere Gespräche?
- Wie wird der Mitarbeiter vermutlich in dem Gespräch agieren und reagieren?

5. Reden Sie nicht zu viel

Feedbackgespräche dürfen keine Monologe sein. Als ideal hat sich die 80:20-Formel erwiesen: Hören Sie 80 Prozent zu und reden Sie nur 20 Prozent – ähnlich wie auch bei den Interviews.

6. Klären Sie rechtzeitig die konkreten Rahmenbedingungen

Zum Feedbackgespräch zählen alle Dialoge zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, die über die routinemäßige Alltagskommunikation hinausgehen.

Das heißt aber auch, dass Sie im Vorhinein einige Dinge überlegen müssen:

- Welcher Termin bietet sich an?
- Welchen Zeitrahmen sollte das Gespräch haben?
- Welche Unterlagen muss ich bereit halten beziehungsweise welche Daten muss ich mir im Vorfeld besorgen?
- An welchem Ort kann ein solches Gespräch ohne Störung stattfinden?

7. Verhalten Sie sich während des Gesprächs stets korrekt

Der Mitarbeiter wird dem Gespräch mit Ihnen, seinem Vorgesetzten, eine sehr hohe Bedeutung zumessen.

Deshalb denken Sie auch an Folgendes:

- Begrüßen Sie den Mitarbeiter, gehen Sie auf ihn zu und danken Sie ihm für sein Kommen.
- Schaffen Sie ein positives und offenes Gesprächsklima.
- Sorgen Sie dafür, dass Sie ungestört sind. Sie dürfen sich keine Telefonate durchstellen lassen und sollten das Handy ausschalten.
- Machen Sie sich Notizen, damit Sie in der Lage sind, Argumente Ihres Mitarbeiters später wieder aufzugreifen.
- Geben Sie Ihrem Mitarbeiter Gelegenheit, Frust abzubauen und seinen Gefühlen Luft zu machen.
- Antworten Sie auf das Feedback nicht sofort, sondern denken Sie zuerst nach.
- Vermeiden Sie Diskussionen, Rechtfertigungen und rechthaberisches Richtigstellen.
- Nennen Sie Ross und Reiter.
- Sprechen Sie in der Ich-Form und nicht von „man“ oder von „wir“.