Briegert & Hochgeschurtz
Enrico Briegert (0049.173.325.7520)
www.briegert-hochgeschurtz.com Thomas Hochgeschurtz (0049.173.322. 5782)

UMSETZUNGSHILFE | Nr. 28

Feedback nehmen
(Nicht nur für Vorgesetzte)

November 2011 Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Souverän Feedback annehmen in 5 Schritten:

1. **Akzeptieren Sie das Feedback**
2. **Keine Rechtfertigung**
3. **Verständnisfragen stellen**
4. **Danke sagen**
5. **Feedback verarbeiten**

Geplanter Stress statt planmäßiger Übergang: Stellen Sie sich vor, dass Sie vor einem Jahr zur Führungskraft befördert wurden. Sie wollten immer Führung, die Stelle ist ein Traum - der Zeitpunkt nicht. Ihr Projekt war noch nicht fertig. Sie waren die zentrale Schnittstelle zu wichtigen Lieferanten. Diese Schnittstelle gerade jetzt in der Übernahmephase neu besetzen? Kommt für Sie gar nicht in Frage, die Stunde Schreibkram kriegen Sie noch unter. Ist ja nur für ein halbes Jahr. Sie bleiben die Schnittstelle.

Ein halbes Jahr später steht die jährliche Feedback-Runde mit Ihren Mitarbeitern an. Von Ihren Mitarbeitern hören Sie häufig folgendes Feedback: „Wenn du morgens zur Arbeit kommst, sitzt du erst eine Stunde in deinem Büro und dann verschwindest du anschließend im Meeting. Du interessierst dich nicht für unsere Arbeit!“

Wie fühlen Sie sich jetzt? Wie gehen Sie mit diesem Feedback um? Erklären Sie Ihrem Mitarbeiter, dass Ihr Verhalten korrekt und notwendig ist?

Achtung, wenn Sie sich jetzt nicht angemessen verhalten, werden Sie von Ihren Mitarbeitern nie wieder kritische Rückmeldung zu Ihrem Verhalten bekommen. Erhalten Sie sich die Bereitschaft Ihrer Mitarbeiter, ehrliches Feedback zu geben! Dies gelingt Ihnen mit der folgenden Umsetzungshilfe:

1. Akzeptieren Sie das Feedback

Wer kann beurteilen, ob Sie sich für die Arbeit Ihrer Mitarbeiter interessieren? Nur Sie kennen die Wahrheit. Die andere Person spricht „nur“ über ihre Wahrnehmung. Sie nimmt wahr, dass der Chef zuerst die E-Mails bearbeitet und sich erst später um die Mitarbeiter kümmert. Dadurch kann Ihr Verhalten so wirken, als ob Sie sich nicht für Ihre Mitarbeiter interessieren würden.“

Briegert Hochgeschurtz
Enrico Briegert (0049.173.325.7520)
Thomas Hochgeschurtz (0049.173.322. 5782)

Der Satz „Du interessierst dich nicht für unsere Arbeit!“ – klingt vielleicht für Sie wie eine Anklage oder ein Vorwurf. In der Tat ist das Feedback unglücklich in der Du-Form formuliert. Sehen Sie Ihren Mitarbeitern fehlende Routine im Äußern von Feedback nach. Bleiben Sie freundlich und aufgeschlossen.

2. Keine Rechtfertigung

Es geht nicht darum was Sie wollten – es geht darum, wie Sie wahrgenommen wurden. Wenn Ihre Mitarbeiter lernen, dass jedem Feedback eine längere Rechtfertigungsschleife folgt, dann sparen sich die Mitarbeiter den Aufwand. Wenn es angebracht ist, können Sie sich höchstens für die Wirkung entschuldigen. „Es tut mir leid, dass ich auf euch so gewirkt habe.“ Aber bitte ohne ein: „aber…“!

3. Verständnisfragen stellen

Wenn Sie das Feedback nicht einordnen können, bitten Sie um Erklärung oder Beispiele. Wenn der Mitarbeiter nur gesagt hätte: „Bei mir entsteht der Eindruck, dass Du dich nicht für unsere Arbeit interessierst.“, können Sie zum Beispiel fragen: „Was hat dazu geführt, dass dieser Eindruck bei dir entstanden ist?“

4. Danke sagen!

Bedanken Sie sich für das Feedback, vor allem bei kritischem Feedback. Mitarbeiter die bereit sind auch kritische Punkte anzusprechen, geben Ihrem Chef einen wertvollen Vertrauensvorschuss. Sie vertrauen darauf, dass der Chef professionell mit dem Feedback umgeht und sie keine persönlichen Nachteile erfahren werden. Deshalb gilt innerlich, wie äußerlich: „Danke für das Feedback!“ sagen.

5. Feedback verarbeiten

Was machen Sie mit dem Feedback? Nicht ein einzelner Mitarbeiter ist zum Schluss gekommen, sondern die Mehrheit Ihrer Mitarbeiter. Der Eindruck des Desinteresses überwiegt.

Müssen Sie deshalb daran arbeiten? Wahrscheinlich: „ja“, zwingend: „nein“. Entscheidend ist, welches Bild Sie Ihren Mitarbeitern vermitteln wollen. Wenn es Ihrem Führungsanspruch ent-

spricht, dass sich Ihre Mitarbeiter sehr wertgeschätzt fühlen, dann haben Sie jetzt die Rückmeldung, dass Ihr Verhalten auf Ihre Mitarbeiter nicht wie gewünscht wirkt.

Erinnern Sie sich? Es geht nicht darum, ob Sie wirklich nicht interessiert sind. Es geht darum, wie Ihre Mitarbeiter Ihr Verhalten deuten. Wenn Ihr Verhalten nicht die beabsichtigte Wirkung erzielt, dann ändern Sie Ihr Verhalten.

Aber nicht jedes Feedback muss zu einer Verhaltensänderung führen. Am Ende sollten Sie auch nicht jedermanns Liebling werden und Ihre eigene Persönlichkeit verleugnen.

Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Es gibt nichts Gutes, außer man tut es! (Erich Kästner)

Impressum:

Autoren & Herausgeber:	Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz
Kontakt:	kontakt@briegert-hochgeschurtz.com
Info:	www.briegert-hochgeschurtz.com

Die Umsetzungshilfen erscheinen monatlich zu ausgewählten Problemstellungen der täglichen Führungspraxis und werden auf www.briegert-hochgeschurtz.com veröffentlicht. Sie können die Umsetzungshilfe auch abonnieren. Dazu schicken Sie bitte eine E-Mail an: abo@briegert-hochgeschurtz.com.