



Bloomy-Days-Gründerin Franziska von Hardenberg gibt nicht nur selbst Feedback, sondern fragt Mitarbeiter auch nach ihrer Meinung. (Foto: Bloomy Days)

SO GEBEN FÜHRUNGSKRÄFTE RICHTIG FEEDBACK

„ZU VIEL LOB GIBT ES NICHT“

Feedback zählt zu einem der größten Schlagwörter in der modernen Führungskultur, gerne gekoppelt mit dem Adjektiv „konstruktiv“. Doch das sind oft nicht mehr als Worthülsen. Was gutes Feedback wirklich ausmacht.

TEXT **LISA HEGEMANN**

Was für Reaktionen ein Feedback auslösen kann, weiß Gründerin Miriam Wohlfarth. Als Geschäftsführerin des Startups Ratepay führt sie mittlerweile mehr als 100 Mitarbeiter. Für sie zählt ein offener und ehrlicher Umgang miteinander. „Ich bin ein direkter und emotionaler Mensch“, sagt sie. Genauso äußert sie auch Feedback.

Doch nicht jeder Mitarbeiter geht mit Lob oder Kritik gleich um – ganz im Gegenteil. Das hat auch Wohlfarth feststellen müssen. So fordert einer ihrer engsten Mitarbeiter regelmäßig Feedback ein. Er will ständig wissen, was er noch verbessern kann. Kritik stört ihn nicht. „Er sagt immer, er sei noch jung und müsse dazulernen“, sagt Wohlfarth.

Aber längst nicht jeder nimmt Feedback so locker. Als die Gründerin einmal die E-Mail eines anderen Mitarbeiters an einen wichtigen Kunden las, stellte sie fest: Das Business-Englisch des Angestellten war „suboptimal“. Sie sprach den Mitarbeiter direkt darauf an. Doch der reagierte mit Abwehr. „Er war nicht sehr offen für Verbesserungsvorschläge“, berichtet Wohlfarth. Der Mitarbeiter habe mit der direkten Konfrontation ein Problem gehabt.

Genau diese Unterschiede machen das Thema Feedback für Führungskräfte so schwierig. Was den einen motiviert, kann den anderen demotivieren; was den einen zu besserer Leistung antreibt, sorgt bei dem anderen für innerlichen Rückzug. Dabei benötigen wir alle gelegentlich Feedback im Job – ob als Mitarbeiter,

Teamleiter oder Gründer. Gerade durch die Rückmeldung anderer lernen wir, worin wir uns noch verbessern können und worin wir schon ganz gut sind. Wir reflektieren dadurch unser Verhalten so wie Handeln und können es, wenn nötig, ändern.

In der Fachsprache hat diese Art der Reflektion einen Namen: Johari-Fenster. Die US-amerikanischen Forscher Joseph Luft und Harry Ingham visualisierten mit dieser Methode bereits in den 1950er Jahren das Selbstbild der Menschen. Vereinfacht gesagt untersuchten sie Verhaltensmuster, die eine Person bewusst oder unbewusst preisgibt. Ein Teil ihrer Theorie: Wir alle besitzen einen blinden Fleck, also Verhaltensmuster, die wir nicht wahrnehmen.

Henryk Lüderitz hält das Johari-Fenster für die „Grundlage des Feedbacks“. „Beim Feedback sollte es darum gehen, sich mit unbewussten Verhaltensweisen auseinanderzusetzen“, sagt der Führungskräfte-Coach aus Düsseldorf. Denn durch die Rückmeldung anderer kann jeder seinen blinden Fleck erkennen und entfernen.

GENERATION Y WILL MEHR ZUSPRUCH

Deutsche Unternehmen vernachlässigen das Thema Feedback allerdings gewaltig: In mehr als der Hälfte der Firmen mangelt es an effektivem Feedback, wie eine Studie der Beratung Willis Towers Watson von 2015 belegt. Demnach fehlt es in 31 Prozent der befragten Unternehmen an Zeit. 60 Prozent sagen sogar, dass ein regelmäßiger Kontakt zwischen Mitarbeiter und Managern kaum vorhanden sei.

Ein Problem, denn gerade die junge Generation gibt sich mit dem alten Leitsatz „Keine Kritik ist Lob genug“ nicht mehr zufrieden. Unter den 18- bis 34-Jährigen wünschen sich 48 Prozent mehr Zuspruch, heißt es in einer Umfrage des Beratungsunternehmens Von Rundstedt. Jeder vierte Befragte kritisiert demnach auch, dass der Vorgesetzte immer nur dieselben Mitarbeiter lobt beziehungsweise tadelt.

Allerdings: Eine Allerweltsformel für die perfekte Kritik oder das perfekte Lob existiert nicht. „Feedback lässt sich nicht am Reißbrett entwerfen“, sagt Lüderitz. Denn wie bei jedem Thema, das mit Menschen zusammenhängt, ruft eine Herangehensweise unterschiedliche Reaktionen hervor. Chefs müssen sich deshalb auf jeden Mitarbeiter individuell einstellen. Deshalb müsse Feedback „gut vorbereitet“ sein, sagt Lüderitz. Führungskräfte können sich dem perfekten Feedback mit verschiedenen Punkten nähern.



Wer Feedback per E-Mail oder Chat geben will, sollte vorsichtig sein. Dort gibt es keine Mimik und Gestik, Äußerungen können anders ankommen, sagt Führungskräfteberaterin Jutta Talley.

Das fängt damit an, dass sich ein Teamleiter bewusst werden muss, was er eigentlich kritisieren oder loben will. „Führungskräfte können sich fragen, ob sie eher den Prozess kritisieren, das Verhalten

oder die fachliche Ebene“, sagt Jutta Talley, die Chefs in Hannover berät. Wenn jemand beispielsweise den Prozess kritisiert, geht es darum, wie ein Mitarbeiter ein Projekt betreut hat. Auf der fachlichen Ebene zählen eher Details, also ob das Projekt etwa inhaltlich stimmig war. Beim Verhalten hingegen kann es auch um die Art und Weise des Umgangs gehen – beispielsweise wenn sich jemand rücksichtslos gegenüber Kollegen verhält.

Bevor eine Führungskraft Feedback äußert, sollte sie sich aber nicht nur ihrer eigenen Prioritäten bewusst werden. Sie sollte sich auch fragen, was sie sich davon verspricht. „Der Chef muss definieren, was er eigentlich von den Mitarbeitern will“, sagt Bernd Geropp, der selbst schon als Führungskraft gearbeitet hat und mittlerweile als Berater tätig ist. Eine Führungskraft müsse sich beispielsweise bewusst machen, dass Kritik allein nicht ausreicht: Es muss dem Mitarbeiter auch möglich sein, sich zu verbessern. „Wenn ein Chef die piepsige Stimme seines Mitarbeiters kritisiert, bringt das wenig – die kann er ja nicht ändern“, so Geropp.

Passgenau muss neben der Art der Kritik der Zeitpunkt sein. Auch das sollte eine Führungskraft vorher abfragen. „Wer schon fast mit dem Kopf auf der Tischplatte liegt, dürfte wenig Nerv für Feedback haben“, sagt Geropp. Was hilft: Den Mitarbeiter direkt zu fragen, ob er kurz Zeit habe und man ihm Feedback geben dürfe. Darauf sagen erst einmal die wenigsten „nein“. Gleichzeitig hat aber jeder die Möglichkeit, auch abzulehnen, wenn es nicht passt. „Das muss man dann respektieren und zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal nachfragen“, sagt Geropp.

Trotzdem sollte ein Feedback zeitnah nach einem Ereignis kommen. Bei Ratepay gibt es zwar einmal im Jahr ein offizielles Mitarbeitergespräch. Miriam Wohlfarth legt aber auch Wert auf kurzes Feedback zwischendurch. „Meistens gebe ich intuitiv Rückmeldungen“, sagt sie. So lobt sie beispielsweise, wenn ein Mitarbeiter eine Aufgabe besonders gut gemeistert hat, oder hinterfragt einen Prozess, wenn sie das Gefühl hat, dass er nicht richtig läuft. Die direkte Rückmeldung sorgt für zwei Vorteile: Der Mitarbeiter erhält direkt die Chance sich zu verbessern. Und es stauen sich nicht monatelang lauter Kritikpunkte an, die sich dann in einem großen Schwall im Jahresgespräch entladen.

Wie im Jahresgespräch sollte die Führungskraft aber ein Vier-Augen-Gespräch suchen. Feedback sollte man nie in einer großen Runde geben. Das kann den Mitarbeiter in eine unangenehme Situation bringen. Für das Vertrauensverhältnis ist es wichtig, dass das Gespräch nur im engsten Kreis stattfindet. Hier kann sich auch der Mitarbeiter freier äußern. Jutta Talley rät auch dazu, bei digitalem Feedback vorsichtig zu sein. „Gerade wenn Kritik über ein Chatprogramm oder per E-Mail geäußert wird, fehlt oft Gestik und Mimik, mit der sich die Worte einordnen lassen“, sagt sie. „Das sollten Führungskräfte bedenken.“

MEHRWERT FÜR ALLE

Doch was macht gutes Feedback aus? Auch wenn es keine Allerweltsformel gibt, so können sich Führungskräfte doch an ein paar Punkten entlanghangeln. Ein Schlagwort, das bei dem Thema gerne fällt: konstruktives Feedback. Hinter dieser Worthülse steckt die Idee, Kritik und Lob so zu verpacken, dass der Mitarbeiter damit tatsächlich etwas anfangen kann. „Ein Feedback muss allen Beteiligten einen Mehrwert bringen“, sagt Berater Lüderitz. Es dürfe nicht nur auf den Vorteil des Chefs bedacht sein. Auch der Mitarbeiter müsse danach benennen können, warum er etwas richtig oder falsch gemacht hat und wie er es konkret ändern kann.

Ein Kriterium konstruktiven Feedbacks: Es sollte nicht verallgemeinernd sein. Wenn ein Mitarbeiter beispielsweise ständig zu spät zu Meetings erscheint, liegt der Satz „Du kommst immer zu

spät“ nahe. Aber: „Ein Mitarbeiter wird immer einen Punkt nennen können, an dem das doch nicht so war“, sagt Geropp. Das widerlegt die Aussage. Deshalb sollte Feedback immer aus der Ich-Perspektive vorgetragen werden und konkrete Beispiele enthalten: „Mir ist aufgefallen, dass du bei den vergangenen drei Meetings immer erst eine Viertelstunde später da warst als alle anderen.“



Miriam Wohlfarth gibt Feedback eher intuitiv: Wenn die Gründerin etwas stört, dann sagt sie es direkt. Damit zählt sie zu einer Ausnahme in der deutschen Führungskultur: Feedback wird grundsätzlich noch unterschätzt.

Der Satz spiegelt ein weiteres wichtiges Kriterium wider: Sachlichkeit. „Ich darf als Chef nie persönlich werden“, sagt Berater Geropp. Egal, wie sehr ein Fehler nervt: Es sollte nie zu ausfallenden Sätzen wie „Warum kriegst du das nie hin?“ oder „Was fällt dir eigentlich ein?“ führen. Das drängt den Mitarbeiter in eine Abwehrhaltung. In einer solchen Situation wird er sich nicht ernsthaft mit dem Fehler beschäftigen, sondern viel mehr über die Wortwahl aufregen – und das zurecht.

Feedback ist aber nicht einseitig. Wenn die Gründerin Franziska von Hardenberg feststellt, dass in ihrem Startup Bloomy Days etwas nicht läuft, dann spricht sie den Mitarbeiter nicht nur an – sie fragt auch, wo es hakt. „Mir ist es wichtig, dass wir nicht problemorientiert, sondern lösungsorientiert arbeiten“, sagt sie.

Sie nennt ein Beispiel aus dem Vertrieb: Ihr Unternehmen, das Blumen verschickt, macht einen Teil seines Umsatzes über B2B-Geschäfte. Weil sich das Sales-Team auch um Rechnungen kümmerte, entwickelten sich die Erlöse aber nicht so schnell wie erwartet. Es stellte sich heraus: „Die Mitarbeiter hatten keine Zeit mehr, rauszugehen, weil sie sich so viel mit operativen Aufgaben beschäftigten“, sagt von Hardenberg. Es lag also nicht allein an den einzelnen Mitarbeitern, dass die Ziele nicht erreicht wurden. Die Lösung: Ein Tool, das gewisse Prozesse automatisiert und mit dem sich die Arbeitsschritte verkürzen ließen.

Nicht nur zu kritisieren, sondern auch eine Lösung anzubieten – auch das zählt zu gutem Feedback. Eine Führungskraft darf den Mitarbeiter nicht allein damit lassen. „Es ist sehr wichtig, dem Feedback einen Sinn hinzuzufügen“, sagt Lüderitz. Was er damit meint: Handlungswege aufzeigen, mit der sich die Situation ändert. „Eine Führungskraft sollte den Mitarbeiter fragen, wie er sich die Umsetzung vorstellt, ob er dabei Hilfe braucht und welches Ziel er selbst für realistisch hält“, sagt der Berater. Nur so lässt sich ein Fehlverhalten korrigieren.

Auch Miriam Wohlfarth reagierte so, als sie das verbesserungswürdige Englisch ihres Mitarbeiters entdeckte: Sie bot ihm eine Weiterbildung auf Kosten von Ratepay an. Dadurch gab sie dem Beschäftigten die Möglichkeit, seine Wissenslücke zu füllen. Die Gründerin will aber nach einem Feedback nicht jeden Schritt kontrollieren. Sie sagt: „Ich vertraue darauf, dass unsere Mitarbeiter eigenständig agieren.“ Bisher sei sie nicht enttäuscht worden.

LOBE, WEM LOB GEBÜHRT

Aber: Feedback muss nicht immer negativ sein. „Ich finde es sehr wichtig, jemanden zu loben, wenn er etwas gut gemacht hat“, sagt Miriam Wohlfarth. Damit zeige man Wertschätzung für die Arbeit des Beschäftigten. Franziska von Hardenberg sieht das ähnlich. „Zu viel Lob kann es gar nicht geben“, sagt sie. Es sei „ein unfassbarer Katalysator“. Sie berichtet von einem Fall, in dem sie eine neue Blumensorte verschicken wollte. Doch für die Pflanze fehlte die für Bloomy Days typische Pflegekarte, auf der steht, wie oft die Blume gegossen werden muss und welche speziellen Pflegehinweise zu beachten sind. Ein Fotograf ließ sich nicht aufreiben. Die Mitarbeiter regelten das Problem selbst, indem eine Kollegin einsprang und das Bild schoss. Binnen einer Stunde lag die Karte fertig auf dem Tisch von Franziska von Hardenberg. „Das fand ich einfach großartig“, sagt sie. Noch am selben Tag lobte sie das Team im internen Chatprogramm. „Man muss herausstellen, dass solche Dinge nicht selbstverständlich sind“, sagt sie.

Feedback darf nicht nur vom Chef kommen, sondern auch vom Mitarbeiter. „Wenn mich an meinem Vorgesetzten etwas stört, darf ich ihm das sagen“, meint Bernd Geropp. Er empfiehlt Führungskräften, eine solche Äußerung als Vertrauensbeweis zu betrachten. Denn die Offenheit sei ein Zeichen dafür, dass es keine Angstkultur im eigenen Team gebe. Das Feedback niederzudiskutieren, macht hier keinen Sinn, sagt Geropp: „Auch wenn ich die Situation als Chef vielleicht anders beurteile, sollte ich die Rückmeldung erst einmal annehmen und eine Nacht drüber schlafen.“ Schließlich dauert es eine Weile, um Feedback zu verarbeiten.

„Lob ist ein unfassbarer Katalysator.“

Was Feedback an den Vorgesetzten bringen kann, beweist jeden Montag das „MoMoMe“ bei Bloomy Days. Die Abkürzung steht bei dem Berliner Blumen-Lieferdienst für Montagmorgen-Meeting. In der wöchentlichen Runde erzählt jeder Mitarbeiter in zwei Sätzen, an was er gerade arbeitet. Das klingt vielleicht unspektakulär. Doch es war genau diese Informationskultur, die den Beschäftigten bei Bloomy Days zuvor fehlte.

„Uns ist es wichtig, dass jeder als Unternehmer in unserem Unternehmen arbeitet“, sagt Franziska von Hardenberg. Das bedeutet viel Eigenverantwortung: Jeder soll sich um seine Aufgaben, seinen Themenbereich kümmern. Das funktioniert gut – fast zu gut. Denn durch diese Selbstständigkeit wussten die Mitarbeiter oft nicht, woran die Kollegen gerade sitzen. Das Feedback der Beschäftigten: „Viele haben uns gesagt, dass sie gerne mehr über die Projekte anderer Mitarbeiter erfahren würden“, so von Hardenberg. Die Gründerin nahm das Feedback ernst – heraus kam das Treffen zum Wochenanfang. Ein Beispiel, das zeigt, was eine einfache Rückmeldung bewirken kann. ☺